



Toekomstbestendige mkb-dienstverlening

Een gedragen visie op de toekomst van het ecosysteem
voor mkb-dienstverlening

Managementsamenvatting

Het Nederlandse mkb is onmisbaar voor onze economie. Het is de ruggengraat van onze samenleving, maar door de drukte en vele verplichtingen ontbreekt vaak de tijd om in de toekomst te investeren – niet uit onwil, maar door gebrek aan ruimte. Hoewel er talloze programma’s en initiatieven bestaan, is de dienstverlening versnipperd, weinig overzichtelijk en onvoldoende afgestemd op de praktijk van het brede mkb. Daardoor blijven veel vragen latent en wordt ondersteuning niet effectief benut.

De kernopgave

Het knelpunt zit niet zozeer in een gebrek aan aanbod, maar in de manier waarop het systeem is ingericht en ervaren wordt. Veel ondernemers herkennen hun hulpvraag niet of hebben er simpelweg geen aandacht voor. Daarom staat vraagactivatie centraal: ondernemers bewust maken van hun uitdagingen en hen helpen die te vertalen naar concrete vragen. Het doel is dat zij in 2030 niet alleen in hun bedrijf werken, maar ook actief aan hun bedrijf. Ze zijn zich bewust van de veranderingen die op hen afkomen, maken zichtbare en meetbare keuzes en weten waar ze terecht kunnen voor ondersteuning.

Ambitie Actieagenda mkb-dienstverlening

De Actieagenda mkb-dienstverlening 2024–2026 heeft hiervoor de ambitie geformuleerd om het brede peloton van circa 200.000 ondernemers beter te bereiken en te ondersteunen. Dit rapport werkt die ambitie uit in een toekomstvisie op een ecosysteem dat niet aanbodgestuurd is, maar vraaggericht en samenhangend.

De visie op mkb-dienstverlening in 2030

Het toekomstbeeld voor 2030 is geen blauwdruk, maar een set gedeelde

uitgangspunten die richting geven aan hoe we willen samenwerken en wat ondernemers moeten ervaren:

1. Een toekomstbestendig mkb maken ondernemers samen.

Ondernemers leren het meest van elkaar. Ondernemerscommunity’s worden waar nodig ondersteund en versterkt door publiek/private dienstverleners. Ondernemers delen goede voorbeelden en helpen elkaar om stappen te zetten richting vernieuwing en groei.

2. Regionale ecosystemen helpen mkb’ers hun vragen te formuleren.

In de regio worden ondernemers in beweging gebracht en ondersteund om hun latente vragen zichtbaar te maken. Schakelteams leggen de verbinding tussen vraag en aanbod en maken rode draden in behoeften zichtbaar, terwijl landelijke partijen generiek aanbod beschikbaar stellen.

3. Dienstverlening naar eigen invulling, met gedeelde kaders.

Elke ondernemer heeft toegang tot dezelfde landelijke basis aan informatie, advies en regelingen. Regio’s bieden maatwerk, maar werken binnen gedeelde serviceformules, standaarden en monitoring, zodat de kwaliteit en de ervaring voor ondernemers overal geborgd zijn.

4. Een wendbaar stelsel, gebouwd op vertrouwen, nabijheid en resultaat.

In 2030 is versnipperde dienstverlening vervangen door een samenhangend stelsel waarin ondernemers en hun vragen centraal staan. Regionale ecosystemen en landelijke partijen werken samen vanuit vertrouwen en nabijheid, en sturen op daadwerkelijke resultaten voor het brede mkb.

De kern van het ecosysteem: vier pijlers

Deze visie wordt concreet gemaakt via vier pijlers die elkaar versterken:

1. Ondersteunen van ondernemerscommunity’s

– ondernemers helpen elkaar verder, leren van elkaars ervaringen en komen zo sneller in beweging. Het versterken van deze community’s vormt een van de fundamenten van het ecosysteem.

2. Opruimen en versimpelen van het aanbod en inrichten van de scharnierfunctie

– doublures en tijdelijke regelingen maken plaats voor een helder en overzichtelijk basisaanbod, dat aansluit op de vraag van het brede mkb.

3. Vrijmaken van structurele financiering

– middelen die vrijkomen door efficiënter werken op alle bestuurslagen worden structureel ingezet om regionale ecosystemen te financieren en continuïteit te waarborgen.

4. Creëren van gedeelde monitoringsstructuur

– met gezamenlijke data, KPI’s en verhalen van ondernemers

De inrichting van het ecosysteem voor mkb-dienstverlening anno 2030

Een effectief ecosysteem voor mkb-dienstverlening vraagt om duidelijke regie. Regie binnen dit stelsel draait niet om centrale aansturing, maar om het creëren en volgen van een gezamenlijke koers waar alle organisaties – met ruimte voor regionale verschillen – vanuit hun eigen rol aan bijdragen.

Hierbij maken we een onderscheid tussen landelijke en regionale regie.

Op landelijk niveau draait het om een (gezamenlijke) koers uitzetten en de verschillende organisaties in het ecosysteem te helpen deze te volgen. Dit

gebeurt door het schetsen van heldere kaders en het maken van duidelijke afspraken. Op regionaal niveau wordt de vertaalslag gemaakt naar de praktijk: het activeren van ondernemers, ophalen en beantwoorden van vragen en het ondersteunen waar nodig. Zo vullen landelijke en regionale partijen elkaar aan in plaats van dat ze overlappen.

Tussen beide lagen is een scharnierfunctie onmisbaar. Die zorgt ervoor dat landelijke regelingen en instrumenten niet blijven hangen op afstand, maar vertaald worden naar de context van de ondernemer in de regio. Tegelijkertijd lopen signalen en ervaringen uit de regio terug naar het landelijke niveau, zodat beleid en instrumenten tijdig aangepast kunnen worden. Het scharnier voorkomt dat landelijke kaders en regionale initiatieven los van elkaar functioneren, en maakt van het geheel één lerend en samenhangend stelsel.

Conclusie

Met dit rapport is een gezamenlijke koers uitgezet en zijn de eerste belangrijke stappen gezet richting de invoering en realisatie van de gewenste rollen en taken. De volgende fase vraagt om bestending van de gemaakte afspraken en om gericht inzicht op te halen in wat in de praktijk werkt. Dat betekent: het actief betrekken van regionale netwerken, het uitvoeren van pilots en het monitoren van resultaten via een gedeelde monitoringsstructuur. Even belangrijk is het borgen van deze koers binnen de eigen organisaties – van bestuur tot uitvoering – zodat het ecosysteem niet alleen op papier, maar vooral in de praktijk tot leven komt. Eind 2025 worden werkpakketten samengesteld en georganiseerd om de visie in de praktijk te brengen.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
Leeswijzer	5
Deel 1. Het stelsel voor mkb-dienstverlening anno 2025	10
1.1 Waarom moet het anders?	12
1.2 Waarom het brede mkb niet investeert in toekomstbestendigheid	14
1.3 Het proces	18
Deel 2. Het stelsel van mkb-dienstverlening in 2030	20
2.1 Waar streven we naar?	22
2.2 De belangrijkste uitgangspunten voor 2030	24
Deel 3. De inrichting van het ecosysteem voor mkb-dienstverlening anno 2030	26
3.1 Pijlers voor het ecosysteem	28
3.2 De inrichting van het ecosysteem: rollen en taken	34

Leeswijzer

Voor u ligt een toekomstvisie op het stelsel voor mkb-dienstverlening in Nederland in 2030. Dit document is geen blauwdruk, maar een gedeeld streefbeeld: een richtinggevend verhaal over hoe we gezamenlijk kunnen zorgen dat het brede peloton van mkb-ondernemers beter wordt bereikt en ondersteund. Het rapport beschrijft waarom verandering nodig is, welke gezamenlijke ambitie we nastreven en hoe we die ambitie concreet kunnen maken en realiseren. We vormen de contouren van een toekomstbestendig ecosysteem voor mkb-dienstverlening, met bijbehorende uitgangspunten en rollen. Tegelijkertijd is het geen eindpunt of vastomlijnd plan: het rapport nodigt uit tot doorontwikkeling, toetsing in de praktijk en verdere samenwerking.

Dit rapport is het resultaat van een gezamenlijke inspanning van het ministerie van Economische Zaken, de Kamer van Koophandel, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, het IPO, de VNG-G40, VNO-NCW, de ROM’s en MKB-Nederland. Het proces is begeleid door ontwerp bureau theRevolution en tot stand gekomen in co-creatie met betrokken partners in het veld. Waar in dit document wordt gesproken over ‘wij’ of ‘ons’, wordt hiermee de gezamenlijke groep van deze betrokken organisaties bedoeld, die ieder vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze toekomstvisie. Het rapport bestaat uit drie delen:

Het stelsel voor mkb-dienstverlening anno 2025

Een analyse van het huidige landschap rond mkb-dienstverlening maakt duidelijk waarom verandering nodig is.

Het ecosysteem in 2030

Een gedeeld toekomstbeeld van mkb-dienstverlening in 2030 en de principes die daaraan ten grondslag liggen.

De inrichting van het ecosysteem

Concrete voorstellen voor rollen, structuren en randvoorwaarden die nodig zijn om het nieuwe stelsel vorm te geven.

Begrippenkader MKB-dienstverlening – Beleidsmatige definities

Dit begrippenkader biedt een uniforme duiding van termen die worden gehanteerd binnen het beleid voor MKB-dienstverlening en toekomstbestendig ondernemerschap. Het vormt de basis voor beleidsontwikkeling, uitvoering en monitoring in samenwerking tussen rijk, regio en uitvoerende partners.

1. Aanbod

Het aanbod omvat het totaal aan beschikbare ondersteuningsinstrumenten en diensten die gericht zijn op het versterken van de toekomstbestendigheid van het midden- en kleinbedrijf (MKB). Het aanbod bestaat uit:

- **Financiële instrumenten:** subsidies, vouchers, garantieregelingen en andere financierings- of innovatieregelingen die door rijksoverheid, provincies of gemeenten worden verstrekt.
- Voorbeelden: MIT, EIA, DEI+, regionale innovatiefondsen.
- **Informatie- en adviesdiensten:** loketten en digitale platforms die ondernemers voorzien van actuele informatie over regelgeving, financiering, innovatie en bedrijfsontwikkeling.
- Voorbeelden: Digitaal Ondernemersplein, website KvK en RVO.
- **Begeleiding en netwerkondersteuning:** programma’s die ondernemers praktisch ondersteunen bij thema’s als digitalisering, verduurzaming of circulair ondernemen.

Toelichting: Het aanbod vormt een essentieel onderdeel van het bredere ondernemerschaps-ecosysteem, waarin publieke en private partijen gezamenlijk bijdragen aan productiviteitsgroei, innovatie en regionale concurrentiekracht.

2. MKB-dienstverlening

MKB-dienstverlening verwijst naar het geheel aan producten, diensten en instrumenten die specifiek gericht zijn op het ondersteunen van MKB-ondernemingen in hun aanpassingsvermogen en groei­kracht. De dienstverlening kan zowel publiek als privaat van aard zijn:

- **Publieke MKB-dienstverlening:** Activiteiten en programma’s die door overheden of uitvoeringsorganisaties worden aangeboden vanuit maatschappelijke en economische doelstellingen. Voorbeelden: gemeentelijke innovatievouchers, provinciale digitaliseringsprogramma’s, RVO-adviesdiensten.
- **Private MKB-dienstverlening:** Commerciële ondersteuning, zoals advies over procesoptimalisatie, duurzaamheid, digitalisering of bedrijfsfinanciering, aangeboden door private advies- en technologiebedrijven.

Beleidsdoel: Een samenhangend stelsel van MKB-dienstverlening draagt bij aan een toekomstbestendig en concurrerend bedrijfsleven en voorkomt versnippering van aanbod en beleid.

3. Regelingen

Onder regelingen wordt verstaan: formele instrumenten waarmee overheden financiële of niet-financiële ondersteuning bieden aan ondernemingen. Dit betreft onder meer:

- Subsidies – directe financiële bijdragen;
- Vouchers – waardebonnen voor kennis- of adviesdiensten;
- Leningen en garanties – financiële instrumenten ter stimulering van investeringen;
- Fiscale faciliteiten – belastingvoordelen ter bevordering van innovatie en verduurzaming.

Regelingen vormen een kernonderdeel van het beleidsaanbod en worden doorgaans uitgevoerd door EZK, RVO, provincies of gemeenten.

4. Regio

De regio is het schaalniveau waarop publieke en private partijen samenwerken aan vraag­gerichte ondersteuning van ondernemers. Een regio vormt een functioneel samenwerkingsverband waarin gemeenten, provincies, regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM’s), kennisinstellingen en ondernemersnetwerken gezamenlijk werken aan economische versterking. *Voorbeeld:* de Stedendriehoek (Apeldoorn – Deventer – Zutphen) waarbinnen gemeenten en ROM Oost-NL samenwerken aan mkb-ondersteuning.

Economische betekenis: De regionale schaal bevordert afstemming, kennisdeling en innovatieversnelling en vormt een belangrijk niveau voor uitvoering en maatwerk binnen economisch beleid.

5. Breed MKB

Het *brede* MKB betreft de grote middengroep van MKB-ondernemingen die niet behoren tot de innovatieve kopgroep of bedrijven in zwaar weer, maar die het fundament vormen van de Nederlandse economie.

Kenmerken:

- Structureel gezonde bedrijfsvoering;
- Beperkte innovatiecapaciteit;
- Sterk regionaal verankerd;
- Niet zijnde zzp’ers.

Omvang: circa 200.000 ondernemingen.

Deze groep is cruciaal voor werkgelegenheid, lokale bestedingen en economische stabiliteit.

6. Ondernemingscategorieën (volgens EU-definitie 2003/361/EG)

Categorie	Aantal werknemers	Jaaromzet(max.)	Balanstotaal(max.)
Micro-onderneming	< 10	€ 2 miljoen	€ 2 miljoen
Kleine onderneming	< 50	€10 miljoen	€10 miljoen
Middelgrote onderneming	< 250	€50 miljoen	€43 miljoen

Deze definities worden gehanteerd in zowel nationaal als Europees MKB-beleid, ten behoeve van consistentie in monitoring en toekenning van regelingen.

7. Scharnierfunctie

De *scharnierfunctie* vormt de verbindende laag tussen landelijke beleidskaders en regionale uitvoeringspraktijk.

- **Top-down:** vertaalt landelijke regelingen, beleidsdoelen en kennis naar toepasbare instrumenten en ondersteuning op regionaal niveau.
- **Bottom-up:** signaleert regionale behoeften, knelpunten en best practices en koppelt deze terug naar landelijke beleidsmakers en uitvoerders.

De scharnierfunctie wordt veelal vervuld door netwerken, platforms of samenwerkingsstructuren, en niet door één specifieke organisatie of persoon.

Beleidsrelevantie:

Een goed functionerende scharnierfunctie bevordert beleidsafstemming, vermindert versnippering en versterkt de uitvoeringskracht binnen het MKB-ondersteuningsstelsel.

Slotopmerking

De hiervoor gehanteerde definities zijn bedoeld als uniform begrippenkader voor gebruik binnen de toekomstvisie van de Actieagenda mkb-dienstverlening. Ze dragen bij aan een eenduidige taal tussen rijk, regio en uitvoering­spartners.

Duiding rollen

Landelijke regisseur. Zet de gezamenlijke koers uit, stelt heldere kaders en randvoorwaarden, en ondersteunt regionale ecosystemen zodat zij het brede mkb effectief kunnen activeren, zonder zelf de uitvoering te sturen.

Regionale regisseur. Coördineert en activeert het brede mkb in de regio, verbindt publieke en private partners, en zorgt dat ondernemersvragen effectief worden opgepakt binnen het regionale ecosysteem. Deze regierol kan door verschillende organisaties bekleed worden: een gemeente, provincie, uitvoeringsorganisatie, hogeschool of een andere partij die dicht bij de ondernemerspraktijk staat. Het uitvoeren van de regionale regierol, vraagt om leiderschap in netwerksamenwerking en in een systeem waarin niet één partij voor de rest bepaalt. Daarom kan de partij die de regionale regie uitvoert, een programmamanager aanstellen:

Programmamanager. Organiseert organisatie- en belangen-overschrijdende samenwerking tussen publieke en private partijen in de regio en het creëert breed bestuurlijk draagvlak.

Economische Zaken. Landelijke regisseur; die landelijke kaders, monitoring en regie opstelt om regionale ecosystemen effectief te laten functioneren voor het brede mkb. Coördineert richting andere ministeries en verantwoordelijk voor integraliteit op aansturing tussen RVO, KvK en ROM's.

ROM NL is een samenwerkingsverband met uit elke ROM een persoon en één secretaris, maar geen overkoepelende organisatie). ROM NL is de binnen de Actieagenda mkb-dienstverlening de kennispartner voor data-samenwerking voor brede mkb-groei.

KvK. Kennis- en informatie-partner die basisinformatie en bedrijfsinzichten levert en regio's ondersteunt bij het signaleren en activeren van ondernemersvragen.

RVO. Kennis- en uitvoeringspartner die subsidieregelingen en aanbodstructuur beheert en beleidsdepartementen & regio's adviseert bij het opschonen en programmeren van dienstverlening voor het brede mkb.

Provincie. Faciliteert gesprek met gemeenten en regionale uitvoeringspartners over wat er nodig is voor effectieve ondersteuning van ondernemers in een regio. Een provincie kán de rol van regionale regisseur op zich nemen.

Gemeente. Draagt bij aan het activeren van ondernemers, het ophalen en beantwoorden van vragen, het verbinden van publieke en private partners, en het uitvoeren van resultaatafspraken, vaak in samenwerking met provincies en andere regionale partijen. Een gemeente kán de rol van regionale regisseur op zich nemen.

Deel 1. Het stelsel voor mkb-dienstverlening anno 2025

1.1 Waarom moet het anders?

Het mkb is de ruggengraat van de economie. Het zorgt voor 73% van de totale werkgelegenheid, en voor

inkomsten waarmee we publieke voorzieningen als zorg, onderwijs en infrastructuur kunnen betalen. Het draagt bij aan de brede welvaart in Nederland.

Maar: slechts 15% investeert echt in de eigen toekomst. Tegelijk stapelen de uitdagingen zich op: duurzaamheid, digitalisering, arbeidsmarkt, ...



De Nederlandse economie drijft op het midden- en kleinbedrijf. Van de ruim 2,3 miljoen bedrijven in ons land vallen er meer dan 1,6 miljoen onder het mkb¹, waarvan het overgrote deel micro-ondernemingen met minder dan tien medewerkers zijn. Dit brede peloton vormt het fundament van onze economie en levert 73% van alle werkgelegenheid². Toch bereikt veel ondersteuning vooral de kopgroep: de innovatieve voorlopers en de bedrijven in zwaar weer. De grote middenmassa, de reguliere mkb'ers, blijft structureel onderbediend. Slechts 15% van deze groep investeert actief in de eigen toekomst.³ Actief investeren in de toekomst betekent dat een bedrijf tijd en middelen besteedt aan investeringen die het bedrijf voorbereiden op de toekomst.

De uitdagingen zijn bekend en urgent: digitalisering, verduurzaming, arbeidsmarktkrapte, beperkte financiering. Veel ondernemers willen in beweging komen, maar missen overzicht, tijd, kennis of middelen. Precies daar zou ondersteuning het verschil moeten maken. Maar de realiteit is een versnipperd landschap van losse initiatieven, moeilijk vindbare loketten en hulp die zelden op het juiste moment komt.

Wat ontbreekt is samenhang. De mkb-dienstverlening bestaat nu uit een veelheid aan projecten en programma's, maar mist een overkoepelend kompas en duidelijke taakverdeling. Publieke partijen zetten zich met goede intenties in, maar opereren vaak naast elkaar en

hanteren uiteenlopende werkwijzen. Landelijke regie is nog zoekend en het perspectief van de ondernemer is niet altijd het vanzelfsprekende vertrekpunt.

De Actieagenda mkb-dienstverlening 2024–2026 wil dit doorbreken. Ze benoemt expliciet de ambitie om de dienstverlening voor het peloton van 200.000 ondernemers toegankelijker, relevanter en effectiever te maken. Maar échte verandering ontstaat pas als het brede mkb niet alleen in beleidsstukken centraal staat, maar in de praktijk: in hoe we organiseren, samenwerken en sturen.

Daarom schetsen we in dit rapport hoe het anders kan én moet. Niet met nóg een los programma, maar met een toekomstscenario waarin de mkb-dienstverlening in 2030 een samenhangend ecosysteem vormt dat het brede peloton wél bereikt.

¹Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Staat van het MKB – interactieve dashboard. Beschikbaar via: <https://dashboards.cbs.nl/v6/staatvanhetmkb/?inputs&tabs=%22overzicht%22> (geraadpleegd augustus 2025)

²MKB-Nederland, EU-agenda voor het mkb 2024–2029. Beschikbaar via: <https://www.mkb.nl/documenten/eu-agenda-voor-het-mkb-2024-2029> (geraadpleegd augustus 2025).

³Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), StatLine – Kerncijfers bedrijven; bedrijven naar grootteklasse en rechtsvorm. Beschikbaar via: <https://mkbstatline.cbs.nl/#/MKB/nl/dataset/48064NED/table?ts=1754570402241> (geraadpleegd augustus 2025).

1.2 Waarom de ondersteuning aan het brede MKB niet adequaat is



Ondanks de vele initiatieven en programma’s die beschikbaar zijn voor ondernemers, blijkt de mkb-dienstverlening niet overal even effectief voor het brede midden van het mkb. Het knelpunt zit niet zozeer in het gebrek aan aanbod, maar in hoe het systeem is ingericht, hoe het door ondernemers wordt ervaren en in hoeverre het hen daadwerkelijk in beweging brengt. Daarbij geldt dat de huidige dienstverlening te weinig wordt aangevraagd. Veel ondernemers zijn bezig met hun alledaagse taken en verantwoordelijkheden, en hebben minder aandacht voor het navigeren tussen alle aanbod. Er zijn ook ondernemers die het lastig vinden hun eigen hulpvraag te herkennen. Daarom zetten we in op vraagactivatie en werken we dicht bij de ondernemer.

In deze paragraaf benoemen we vijf belangrijke oorzaken waarom de ondersteuning voor het brede mkb niet adequaat is en daardoor onvoldoende bijdraagt aan investeringen van mkb-bedrijven in hun toekomst.

1. Vraagactivatie wordt te weinig gestimuleerd.

Veel bedrijven hebben moeite hun weg te vinden in het bestaande landschap. Niet alleen omdat het aanbod versnipperd en lastig vindbaar is, maar vooral omdat veel ondernemers geen expliciete vraag formuleren. Voor een groot deel van het brede mkb is toekomstbestendigheid geen onderwerp waar zij dagelijks mee bezig zijn. Daardoor blijft de hulpvraag onzichtbaar en komt ondersteuning vaak niet in beeld. De uitdaging zit dus niet alleen in het ordenen van het aanbod, maar in het activeren van de vraag. Deze bedrijven hebben daarbij niet behoefte aan nóg een regeling, maar aan iets anders: tijd en ruimte om na te denken over hun toekomst; ondersteuning om strategische keuzes te maken die passen bij hun eigen

context; en pas daarna aan concrete en uitvoerbare maatregelen die die keuzes helpen realiseren. Vraagactivatie vormt daarmee de eerste en belangrijkste stap in het ontwerp van een toekomstig stelsel.

2. Ontbreken heldere taakverdeling

In de huidige structuur ontbreekt een heldere taakverdeling tussen publieke partijen als de Kamer van Koophandel, RVO, ROM’s, VNG, gemeenten, provincies en brancheorganisaties. Veel van deze partijen bieden vergelijkbare diensten aan, zonder duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden. Dit leidt tot overlap, verwarring en inefficiëntie. Ondernemers zien door de bomen het bos niet meer. Voor hen is het vaak onduidelijk bij wie ze terecht kunnen met hun vraag. Er ontstaat afwachtend gedrag (“zij doen dit toch al?”), defensief eigenaarschap (“dat is ons domein”) of zelfs competitie tussen publieke dienstverleners. Ook blijft daardoor het potentieel van veel lokale partijen onderbenut – denk aan gemeenten of onderwijsinstellingen – omdat hun rol niet structureel is gedefinieerd.

3. Beleidsdoelen zijn leidend in plaats van de ondernemerspraktijk

De huidige infrastructuur voor mkb-dienstverlening is vooral ingericht op het realiseren van beleidsdoelen, waardoor het brede mkb niet wordt geactiveerd. Daarbij domineren twee doelgroepen de dienstverlening:

1. De ondersteuning voor innovatieve groeiers
2. Hulp voor bedrijven in zwaar weer



Het grote midden daartussen—het brede mkb—past (lang) niet altijd in deze hokjes en blijft daardoor onderbelicht. Hoewel hun problemen vaak worden herkend, komt de hulp niet aan. Het aanbod is bovendien omvangrijk, maar weinig samenhangend: nieuwe regelingen en tools stapelen zich op zonder dat bestaande initiatieven worden geëvalueerd of afgebouwd. Hierdoor ontstaat wildgroei, onduidelijkheid en keuzestress. Ondernemers raken het overzicht kwijt, ervaren geen urgentie of herkenning, en blijven daardoor weg. Er is te weinig regie en te veel vrijblijvendheid—met als gevolg dat het systeem vooral met zichzelf bezig is, en niet met de ondernemers die het zou moeten dienen. Met het nieuwe stelsel herijken we daarom de beleidsdoelen en slaan we de brug naar de ondernemerspraktijk. Het gaat er niet langer alleen om dat beleid wordt uitgevoerd, maar dat ondernemers daadwerkelijk worden geactiveerd en ondersteund op een manier die aansluit bij hun context en behoeften.

4. Kloof tussen beleidsdenken en mkb-werkelijkheid

Veel mkb'ers zijn gewend pragmatisch en oplossingsgericht te werken: ze zien een probleem, bedenken een oplossing en gaan aan de slag. Maar juist in deze tijd, waarin maatschappelijke en economische ontwikkelingen zich snel opstapelen, is alleen reageren niet voldoende. Bedrijven moeten meer dan ooit vooruitdenken. Voordat zij investeren in digitalisering, verduurzaming of herstructurering, moeten zij zich eerst fundamentele vragen stellen:

- Welke ontwikkelingen zijn relevant voor ons, en welke keuzes horen daarbij?
- Waar willen we als bedrijf naartoe?
- Wat is onze positie over vijf of tien jaar — in de markt, in de keten, in de samenleving?

Zonder zo'n strategische verkenning is het risico groot dat bedrijven kiezen voor ad-hocmaatregelen: oplossingen die op korte termijn werken, maar op lange termijn geld kosten of zelfs de verkeerde richting op sturen.

Tegelijkertijd is het bestaande ondersteuningsaanbod hier zelden op ingericht. Veel regelingen zijn ofwel ontworpen voor start-ups of kleine bedrijven met simpele structuren, of juist voor grote corporates die zelf strategen en transitieteams kunnen inzetten. Het grotere mkb — dat te groot is om “even” een subsidieaanvraag te doen en te klein om zelf strategiecapaciteit op te bouwen — valt vaak tussen wal en schip. Deze bedrijven hebben geen behoefte aan nog een regeling, maar aan tijd en ruimte om na te denken over hun toekomst en aan ondersteuning om strategische keuzes te maken. En pas daarna komen concrete en uitvoerbare maatregelen die die keuzes helpen realiseren.

5. Ontbrekende monitoring/impactmeting

Er ontbreekt een robuuste monitorings- en impactsystematiek die inzicht geeft in wat écht werkt voor verschillende typen ondernemers. Evaluaties vinden vooral sectoraal of projectmatig plaats, zonder gedeeld datakader of uniforme KPI's. Daardoor wordt er onvoldoende geleerd over de grenzen van organisaties heen. Vooral het perspectief van de ondernemer ontbreekt: we weten te weinig over wat zij als helpend ervaren, waar zij vastlopen of wat eerder nodig was geweest. Voor het brede mkb betekent dit dat dienstverlening zelden wordt bijgestuurd op basis van hun werkelijkheid—waardoor het aanbod hen niet voldoende raakt er niet tot actie wordt overgegaan.

1.3 Het proces

Deze toekomstvisie is tot stand gekomen in een interactief en coöperatief proces, met bijdragen van een breed palet aan landelijke en regionale stakeholders. Vertegenwoordigers van het ministerie van Economische Zaken, Kamer van Koophandel, RVO, IPO, VNG-G40, VNO-NCW, de ROM's en MKB-Nederland hebben in interviews, verschillende werksessies en bijeenkomsten samen gewerkt aan het formuleren van een gedeelde ambitie voor 2030. Daarbij is niet alleen gekeken naar beleidsdoelen of structuren, maar vooral naar wat ondernemers in de praktijk nodig hebben om toekomstbestendig te kunnen ondernemen.

Op initiatief van het ministerie van Economische Zaken stelde Rob Schouten begin 2023 als kwartiermaker de Actieagenda mkb-dienstverlening 2024–2026 op en leidt hij de stuurgroep waarin alle betrokken partijen zijn vertegenwoordigd. In deze stuurgroep wordt voortdurend gewerkt aan een duidelijke onderlinge taakverdeling en worden concrete acties tijdens de looptijd van de agenda ingezet om het toekomstbeeld van een vraaggestuurd stelsel voor ondernemersdienstverlening al tijdens de implementatie werkelijkheid te maken.

theRevolution heeft als onafhankelijke en procesgerichte begeleider het ontwerp, de begeleiding en de verslaglegging van het proces verzorgd. theRevolution hielp scherpstellen, verhelderen en verbeelden: welke patronen houden de huidige situatie in stand, welke principes willen we centraal stellen, en hoe bouwen we samen aan een wendbaar stelsel?

Met dit rapport is een gezamenlijke koers uitgezet en zijn belangrijke stappen gezet richting de invoering en realisatie van de gewenste rollen en taken. De volgende fase vraagt vooral om bestendiging van de gemaakte afspraken en om het gericht ophalen van bewijslast over wat werkt in de praktijk. Dat betekent het betrekken van regionale netwerken, het uitvoeren van pilots en het monitoren van de resultaten met behulp van een gedeelde monitoringsstructuur. Belangrijk is ook het borgen van deze koers in de eigen organisaties: van bestuur tot uitvoering.

Deel 2. Het stelsel van mkb-dienstverlening in 2030

2.1 Waar streven we naar?



Mkb-ondernemers werken in 2030 **niet alleen ín hun bedrijf, maar ook actief aan de toekomstbestendigheid van hun bedrijf.**

Ze zijn **zichtbaar en meetbaar** bezig met de vragen: *Welke stappen moet ik zetten? Waar moet ik in investeren? En wie kan mij daarbij helpen?*

Als we in 2030 een stelsel willen hebben dat ondernemers écht activeert om te investeren in de toekomst van hun bedrijf, moeten we allereerst de beweging maken van aanbodgedreven naar vraaggestuurd. Dat betekent ook: van losse loketten naar samenhang, en van landelijke kaders naar regionale ecosystemen die aansluiten bij de dagelijkse praktijk van ondernemers.

Het doel is dat mkb-ondernemers in 2030 niet alleen ín hun bedrijf werken, maar ook actief aan de toekomstbestendigheid van hun bedrijf. Ze zijn zich bewust van de veranderingen die op hen afkomen, maken zichtbare en meetbare keuzes en weten waar ze terecht kunnen voor ondersteuning. *Welke stappen moet ik zetten? Waar moet ik in investeren? En wie kan mij daarbij helpen?* Voor beleidsmakers betekent dit dat deze zichtbare en meetbare keuzes een belangrijke informatiebron zijn: zij kunnen regelingen en programma's beter afstemmen op wat ondernemers daadwerkelijk nodig hebben en welke ondersteuning effect sorteert. Om dat mogelijk te maken is een stelsel nodig dat niet stapelt, maar verbindt: met heldere landelijke kaders, afgestemd op de diversiteit en nabijheid van de regio's.

Dat vraagt ook iets van onszelf. Een samenhangend stelsel ontstaat niet door alleen een visie op te schrijven, maar door die ook te verankeren in onze eigen organisaties. Dat betekent dat we onze achterbannen meenemen in deze gezamenlijke koers, zodat alle betrokken partijen vanuit hetzelfde vertrekpunt werken en dezelfde uitgangspunten uitdragen.

Deze visie op het ecosysteem voor mkb-dienstverlening in 2030 is niet van één partij, maar in een gezamenlijk proces tot stand gekomen. In werksessies, gesprekken en co-creatie hebben we samen onderzocht wat werkt, welke rol regionale ecosystemen daarin spelen en welke principes leidend moeten zijn. Dit rapport legt dat gezamenlijke resultaat vast: de uitgangspunten en gedeelde visie waarmee we samen bouwen aan een stelsel dat het brede mkb wél helpt te investeren in de toekomst van bedrijven.

2.2 De belangrijkste uitgangspunten voor 2030



Om het brede mkb beter te bereiken en te ondersteunen, hebben we samen een toekomstbeeld ontwikkeld voor het stelsel van mkb-dienstverlening in 2030. Dit is geen blauwdruk, maar een set van gedeelde principes die richting geven aan hoe we willen samenwerken en wat ondernemers in de toekomst moeten ervaren. Hieronder staan de uitgangspunten, deze beschrijven wat er moet veranderen. In deel 3 gaan we meer in op wat er nodig is om deze uitgangspunten te bewerkstelligen. Ze laten zien waar we in 2030 naartoe werken.

1. Een toekomstbestendig mkb maken ondernemers samen.

Ondernemers leren het best (en het liefst) van andere ondernemers. Een toekomstbestendig mkb maken ze dan ook samen, door goede voorbeelden en toepassingen van elkaar over te nemen. Als dat goed gefaciliteerd wordt, is onze aanname dat er minder behoefte is aan dienstverlening van publieke organisaties. Daarom is het ondersteunen van ondernemerscommunity's, waar ondernemers elkaar verder helpen, een van de belangrijkste taken in ons stelsel. Deze taak wordt voornamelijk regionaal opgepakt en toetsen we in de komende looptijd van de Actieagenda in de focusregio's, inclusief het uitwerken van een businesscase.

2. Regionale ecosystemen helpen mkb'ers (de juiste) vragen te formuleren.

Partijen in de regio werken nauw samen om de ondernemers community's te faciliteren. Samen brengen ze mkb'ers in in beweging. Vervolgens helpt het regionale ecosysteem hen om de juiste vragen te stellen.

Schakelteams maken rode draden zichtbaar in behoeften en vragen, en zijn de brug tussen aanbod en vraag. Landelijk ondersteunt de regio's waar nodig en heeft een generiek eigen aanbod.

3. Dienstverlening naar eigen invulling, maar met gedeelde kaders.

De basis bestaat uit landelijke regelingen, informatie en advies die voor elke ondernemer gelijk zijn. De regio vormt de eerste schakel: dicht bij de mkb'er en goed afgestemd op diens behoeften. De regio heeft vrijheid in aanpak, waarbij de ervaring van de mkb'er is geborgd in gedeelde serviceformules, standaarden en monitoring. Financiering volgt impact, niet inspanning. Daarbij hoort ook een hoog ambitieniveau: het stelsel moet aanzienlijk meer ondernemers bereiken dan nu het geval is, zodat het brede mkb daadwerkelijk profiteert van de gezamenlijke inspanningen én zichtbaar meer toekomstbestendig wordt. Het gaat dus niet alleen om meer bereik, maar ook om aantoonbare outcome: ondernemers die beter in staat zijn om keuzes te maken en te investeren in de toekomst.

4. Een wendbaar stelsel, met vertrouwen, nabijheid en resultaat als fundamenteën.

In 2030 is versnipperde dienstverlening op deze manier vervangen door een samenhangend stelsel van regionale ecosystemen en (ondersteunende) landelijke partijen, dat draait om vertrouwen, nabijheid en resultaat. Ondernemers en hun vragen staan centraal, de focus ligt op het brede mkb-peloton.

Deel 3. De inrichting van het ecosysteem voor mkb-dienstverlening anno 2030

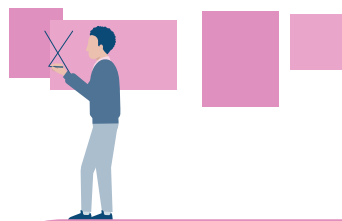
3.1 Pijlers voor het ecosysteem

In dit hoofdstuk werken we de uitgangspunten voor 2030 verder uit in vier pijlers die samen de kern vormen van het ecosysteem voor mkb-dienstverlening. Het gaat niet om een één-op-één doorvertaling van de uitgangspunten, maar om een concrete invulling van hoe het ecosysteem er in de praktijk uit kan zien. De pijlers grijpen in elkaar: ze zorgen voor

beweging bij ondernemers, voor opruiming en vereenvoudiging van het bestaande systeem, voor een structurele financiële basis en voor een gedeelde manier van leren en bijsturen. Elke pijler kent een toelichting op de opgave, een set van concrete doelen en een eerste aanzet tot implementatie.



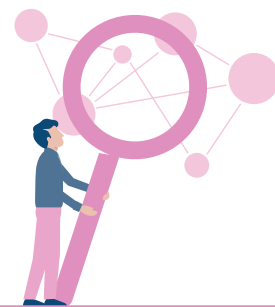
**Pijler 1:
Ondersteunen
ondernemers-
community's**



**Pijler 2:
Opruimen en
versimpelen van
het aanbod en
inrichten van de
scharnierfunctie**



**Pijler 3:
Vrijmaken van
structurele
financiering**



**Pijler 4:
Creëren van
een gedeelde
monitorings-
structuur**

Pijler 1: Ondersteunen ondernemerscommunity's

Werken aan een toekomstbestendig mkb begint bij ondernemers zelf. Ondernemers leren het beste van elkaar. Door elkaar te inspireren, ervaringen te delen en samen stappen te zetten, ontstaat er een krachtige beweging. Het ondersteunen en versterken van ondernemerscommunity's is daarom één van de fundamenten van het ecosysteem.

Regionale dienstverleners, brancheorganisaties en landelijke stakeholders werken precompetitief samen om ondernemers met elkaar te verbinden en deze netwerken te laten groeien. Dat vraagt om samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie heen: niet vanuit het eigen organisatiebelang of succes van initiatieven, maar vanuit het gezamenlijke belang om ondernemers in beweging te brengen. Daarbij hoort ook dat landelijk aanbod beter regionaal wordt gepositioneerd, zodat landelijke kennis, regelingen en instrumenten direct aansluiten op de context en behoeften van ondernemers in de regio.

Waar werken we aan?

In 2025 starten we in nog eens 10 tot 15 extra regio's, waarin we in 2026 gaan toewerken naar een landelijke dekking die actief mkb-dienstverlening inricht volgens de principes van de Actieagenda.

- **Samen doelgroepen in kaart brengen en benaderen**
Het zijn de regionale partijen die het contact leggen en de verbinding maken. Zo identificeren we ondernemers die elkaar kunnen versterken en activeren — of dat nu bedrijven in dezelfde sector zijn of ondernemers die voor vergelijkbare uitdagingen staan, zoals

digitalisering of verduurzaming. Landelijke partijen ondersteunen vanuit de tweede lijn regio's met data en inzichten, maar staan in de regio niet direct in contact met ondernemers.

- **Behoeften zichtbaar maken**
Door ondernemers bij elkaar te brengen in ondernemersgemeenschappen komen vragen en behoefte naar boven. De regionale regisseur speelt een actieve rol bij het inventariseren van behoeften en vragen en het faciliteren van passende ondersteuning.
- **Gecoördineerde opvolging**
Wanneer concrete dienstverleningsbehoeften duidelijk worden, volgt het ecosysteem deze gecoördineerd op. Ieder pakt zijn rol op basis van zijn toegevoegde waarde, waarbij de gedeelde kaders zorgen voor samenhang en voorkomen dat ondernemers verwaald raken in het aanbod. Het zijn vooral de regionale partijen die hier actief het voortouw in nemen, landelijke uitvoeringsorganisaties (KvK, ROM's) staan in de tweede ring en helpen de regio's met data en kennis.
- **Data en kennis delen**
Informatie uit ondernemerscommunity's, zoals trends, vragen, signalen, wordt gedeeld binnen het ecosysteem. Data uit landelijke bronnen zoals KvK, RVO en vanuit de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) moet veel beter regionaal worden benut, zodat elk van de regionale ecosystemen de vertaalslag kan maken van vraag naar passend aanbod. Op die manier sluiten landelijke inzichten en regionale context beter op elkaar aan.



Pijler 2: Opruimen en versimpelen van het aanbod en inrichten van de scharnierfunctie

Een wendbaar ecosysteem kan alleen ontstaan als er ruimte wordt gemaakt voor wat écht werkt. Dat betekent dat we kritisch moeten kijken naar het bestaande aanbod van ondernemersdienstverlening. Overlappende programma's, regelingen die weinig effect hebben en tijdelijke initiatieven die hun doel voorbij zijn, moeten worden afgeschaft of samengevoegd.

Het gaat daarbij niet alleen om landelijke regelingen, maar ook om provinciaal en regionaal aanbod dat zich in de loop der jaren heeft opgestapeld. Hierdoor ontstaat ruimte voor infrastructuur die wél werkt: nabij, duidelijk en afgestemd op de vraag van het brede mkb.

Een scharnierfunctie vormt een essentiële verbindingslaag tussen landelijke voorzieningen en de regionale uitvoeringspraktijk. Deze functie zorgt ervoor dat landelijke informatie, regelingen en tools niet blijven rondzweven, maar doelgericht worden vertaald naar de context van mkb-ondernemers in de regio. Denk hierbij aan landelijke instrumenten van partijen zoals RVO en KvK, die via een modulair opgebouwde en toegankelijke digitale infrastructuur beschikbaar worden gesteld aan regionale netwerken.

Tegelijkertijd loopt de beweging ook andersom: via de scharnierfunctie worden data, signalen en inzichten uit de regio terugvertaald naar het landelijke niveau.

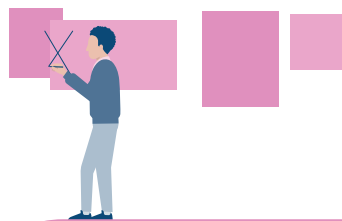
Een scharnierfunctie draagt daarmee actief bij aan een betere afstemming tussen landelijke en regionale lagen.

Waar werken we aan?

- **Waarborgen scharnierfunctie**
Het waarborgen van een scharnierfunctie waarmee landelijke basisregelingen en informatie beter worden afgestemd op de regionale vraag, en lokaal beschikbaar en herkenbaar gemaakt worden voor ondernemers.
- **Kritische herziening en dubbelingen afbouwen**
Programma's of regelingen die hetzelfde doel dienen of elkaar overlappen worden samengevoegd of afgebouwd, met oog voor continuïteit richting ondernemers.
- **Landelijke basisregelingen**
Een beperkt aantal algemene subsidieregelingen blijft landelijk beschikbaar. De besparingen die dit oplevert, worden ingezet als 'opbrengst' in de businesscase van het nieuwe stelsel om regionale vraagactivatie te financieren.
- **Actieve programmering door provincies in samenwerking met gemeenten**
Provincies nemen hun rol als beleidsverantwoordelijke actiever op en faciliteren het gesprek met gemeenten en regionale uitvoeringspartners over wat ondernemers écht nodig hebben. Eerst wordt in kaart gebracht wat al bestaat, waarna wordt bepaald wat eventueel aanvullend nodig is. Zo ontstaan concrete afspraken over afstemming, vereenvoudiging en gezamenlijke programmering van het aanbod.



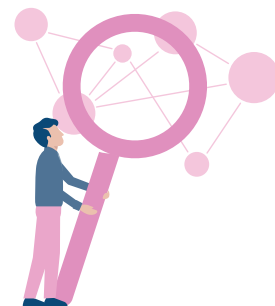
Pijler 1: Ondersteunen ondernemers- community's



Pijler 2: Opruimen en versimpelen van het aanbod en inrichten van de scharnierfunctie



Pijler 3: Vrijmaken van structurele financiering



Pijler 4: Creëren van een gedeelde monitorings- structuur

Pijler 3: Vrijmaken van structurele financiering

Een duurzaam ecosysteem vraagt om een solide financiële basis. Het doel is niet alleen om het brede mkb beter te bereiken, maar ook om hen daadwerkelijk in beweging te krijgen en te laten investeren in de toekomst van hun bedrijf. Het opruimen van het aanbod (landelijk én regionaal) leidt tot meer effectiviteit en daarmee lagere kosten. Deze vrijgespeelde middelen vormen de basis voor een structurele financiering van de regionale ecosystemen. We werken deze businesscase de komende periode verder uit en kijken in de praktijk of deze aanpak daadwerkelijk zo werkt, in samenhang met het testen en opschalen van de andere onderdelen van het stelsel.

Waar werken we aan?

- **Structurele financiering**
Regionale ecosystemen worden niet projectmatig maar structureel gefinancierd, gebaseerd op afspraken over outcome en resultaat in plaats van op inspanning.
- **Gedeelde verantwoordelijkheid**
Landelijke, provinciale en regionale partijen werken precompetitief samen aan een gezamenlijke financieringsstructuur voor vraagactivatie en regionale ondersteuning.

Pijler 4: Creëren van een gedeelde monitoringsstructuur

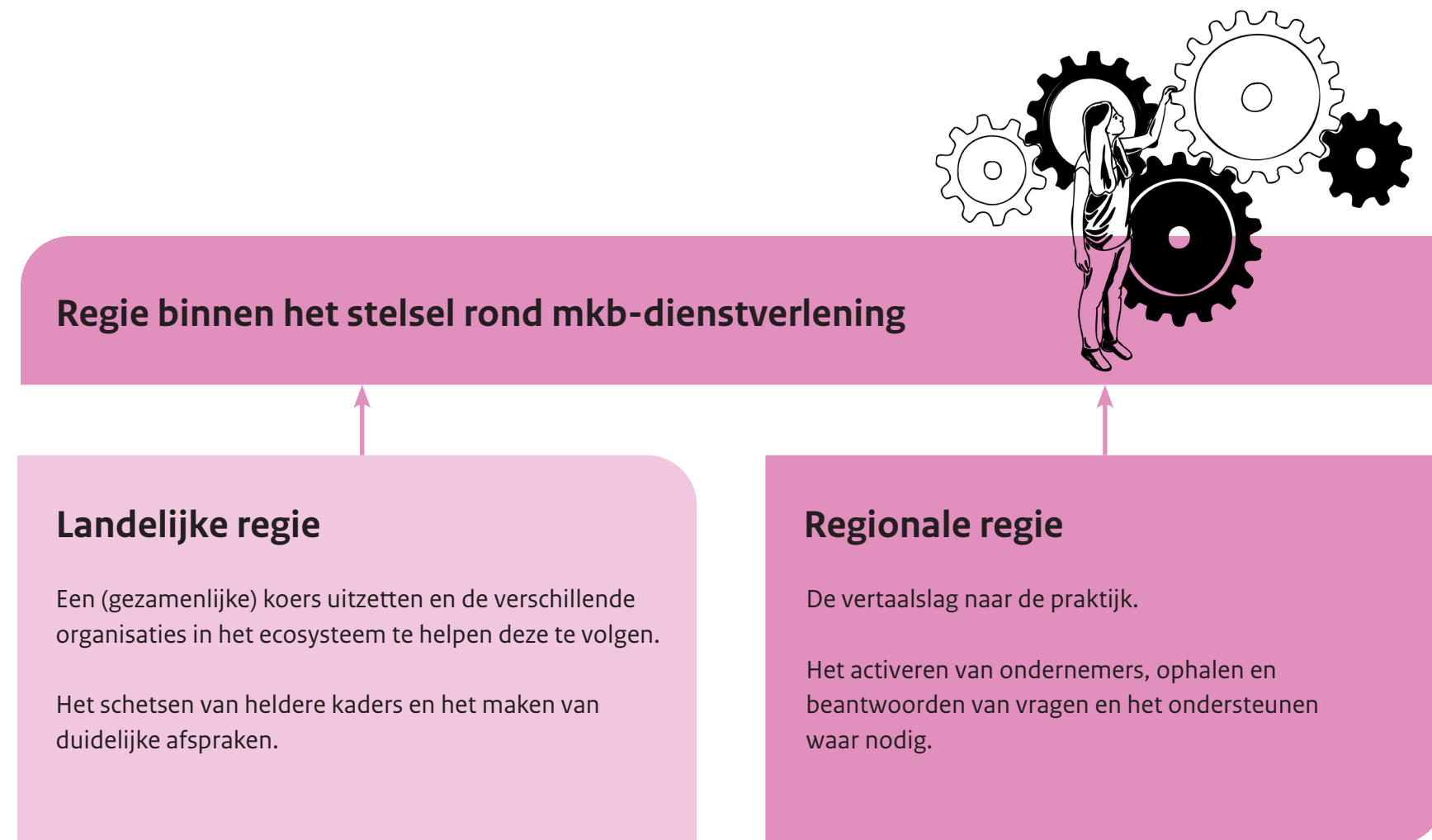
Een toekomstbestendig ecosysteem kan alleen leren en verbeteren als het zichzelf goed kan spiegelen. Daarvoor is een gedeelde monitoringsstructuur nodig die niet alleen cijfers verzamelt, maar ook inzicht geeft in effect, ervaring en kwaliteit.

Regionale ecosystemen krijgen de ruimte om hun eigen aanpak vorm te geven, maar moeten daarbij transparant zijn en aantoonbare resultaten laten zien. Een gezamenlijk monitoringsysteem vormt de basis: het bewaakt de samenhang, maakt het mogelijk om tijdig bij te sturen en creëert een gedeeld beeld van wat werkt voor ondernemers in verschillende regio's.

Waar werken we aan?

- **Verantwoording en leren:**
Regionale ecosystemen leren hun ontwikkelbehoefte datagestuurd te volgen. Naast KPI's wordt het leren centraal gezet, met periodieke visitaties en intercollegiale evaluaties als onderdeel van de kwaliteitscyclus.
- **Heldere outcome-KPI's**
Samen met de regio's wordt een set van gezamenlijke KPI's vastgesteld die impact meten in plaats van alleen inspanning.
- **Breder kijken dan cijfers**
Naast kwantitatieve data worden periodieke (intercollegiale) zelfanalyses en visitaties ingezet om kwaliteit, leerpunten en ondernemerservaringen in beeld te brengen.
- **Open dashboard**
Benchmarking via een regionaal-landelijke vergelijking in een open dashboard zorgt voor transparantie en maakt goede voorbeelden zichtbaar en overdraagbaar.
- **Verbinden van data**
Monitoring verbindt landelijke datasets (KvK, RVO, ROM's) met regionale inzichten, zodat patronen zichtbaar worden en de vertaalslag naar passend aanbod beter kan worden gemaakt.

3.2 De inrichting van het ecosysteem: rollen en taken



3.2.1 De inrichting van het stelsel: regie

Het stelsel rond mkb-dienstverlening is niet centraal te besturen, juist omdat het gestoeld is op diversiteit en sterk varieert per regio. Regie binnen dit stelsel draait daarom niet om centrale aansturing, maar om het creëren en volgen van een gezamenlijke koers waar alle organisaties – met ruimte voor regionale verschillen – vanuit hun eigen rol aan bijdragen.

Hierbij maken we een onderscheid tussen landelijke en regionale regie. Op landelijk niveau draait het om een (gezamenlijke) koers uitzetten en de verschillende organisaties in het ecosysteem te helpen deze te volgen. Dit gebeurt door het schetsen van heldere kaders en het maken van duidelijke afspraken. De nadruk ligt hierbij op het ondersteunen van partners bij het inrichten van hun dienstverleningsstructuren en het vroegtijdig signaleren en verhelpen van overlappende of ontbrekende dienstverlening.

Op regionaal niveau wordt de vertaalslag gemaakt naar de praktijk: het activeren van ondernemers, ophalen en beantwoorden van vragen en het ondersteunen waar nodig. Zo vullen landelijke en regionale partijen elkaar aan in plaats van dat ze overlappen.

Dit bestuurlijk en ambtelijk stelsel zorgt voor:

- Eenduidige landelijke kaders
- Afstemming en samenwerking tussen departementen en uitvoeringsorganisaties
- Regionale autonomie en verantwoordelijkheid
- Heldere prestatieafspraken met regio's en monitoring van resultaten
- Voorkomen van beleidsstapeling en versnippering in dienstverlening

In deze paragraaf schetsen we hoe deze gezamenlijke regie vorm krijgt en welke uitgangspunten daaraan ten grondslag liggen.

3.2.2 Regie op twee niveaus: operationeel en landelijk

De governance structuur is opgebouwd uit twee complementaire niveaus: een landelijke strategische regie en een operationele regie in de regio's.

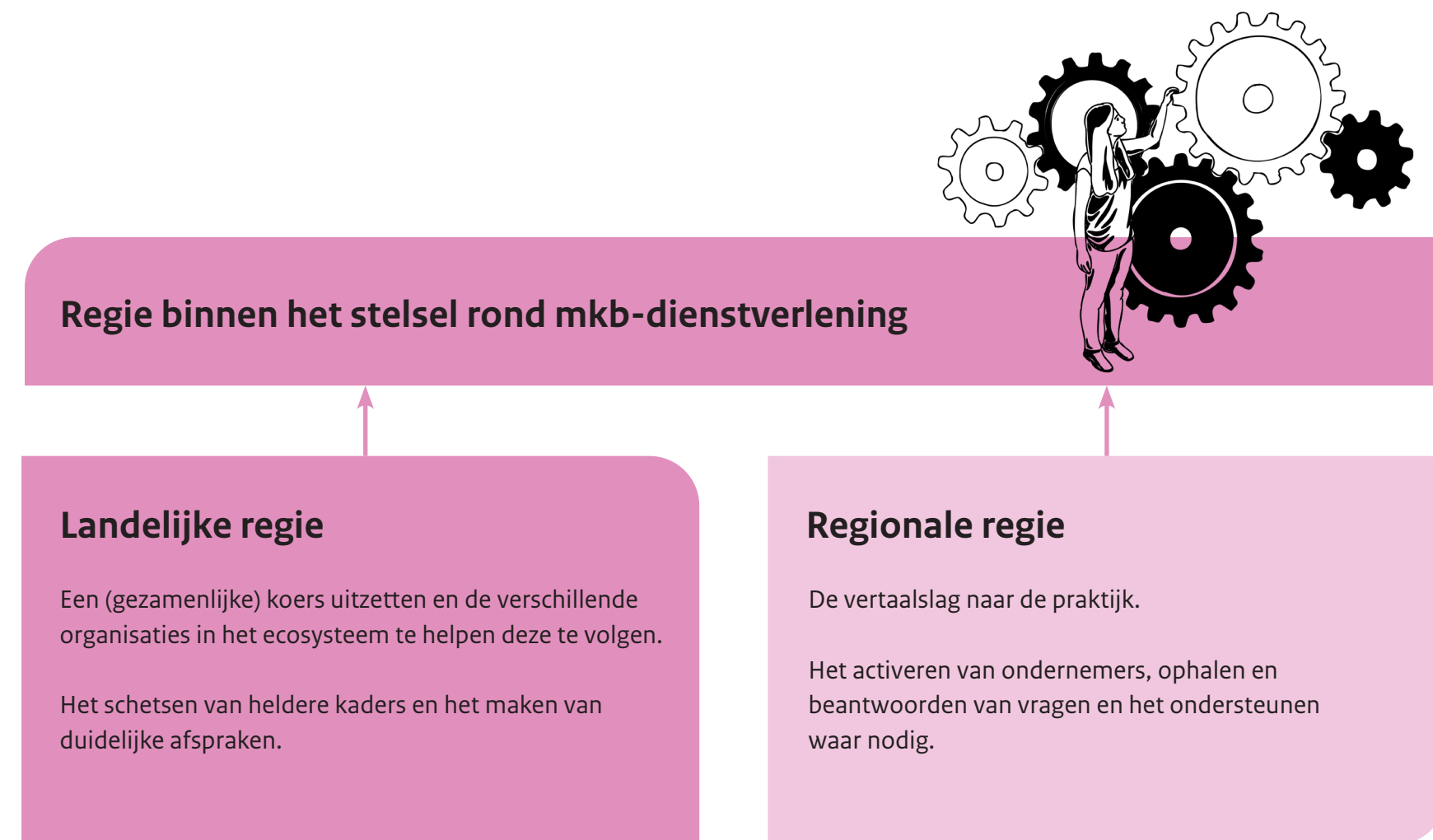
Regionale operationele regie

Binnen elk regionaal ecosysteem vervult een regionale regisseur de dagelijkse regierol. Deze rol ligt op een schaal die aansluit bij de regionale praktijk en wordt gegund door de regionale stakeholders. Het kan gaan om een gemeente, provincie, uitvoeringsorganisatie, hogeschool of een andere partij die dicht bij de ondernemerspraktijk staat.

Taken en kenmerken:

- Bepaalt in samenspraak met ondernemers hoe ze de betrokkenheid van het brede MKB uit de regio gaan organiseren.
- Afstemming en coördinatie: Stuur op concrete uitvoering binnen het ecosysteem en zorgt voor verbinding tussen publieke en private partners. Deze rol wordt gegund door de regionale stakeholders, opdat precompetitieve samenwerking mogelijk wordt.
- Geeft uitvoering aan resultaatafspraken: Met de regisserende partij worden duidelijke resultaatafspraken gemaakt.
- Publiek-private samenwerking: draagt verantwoordelijkheid voor het functioneren van de regionale samenwerking. Ook private partijen worden hierin betrokken. Hierbij staat het activeren van mkb- ondernemers om te investeren in hun toekomst centraal, met praktische ondersteuning en oplossingen die direct bijdragen aan hun toekomstbestendigheid.

Naast deze rol vervult de provincie een verbindende positie binnen elk regionaal ecosysteem. De provincie is geen hiërarchische actor, maar juist een aanjager van samenwerking. In alle regio's maakt de provincie actief



deel uit van het ecosysteem én is zij vertegenwoordigd in de landelijke stuurgroep. Daarmee slaat zij de brug tussen regionaal eigenaarschap en landelijke strategische koers. De precieze invulling van de provinciale rol verschilt per regio en is afhankelijk van bestuurlijke ambitie en context.

Landelijke regie: de rol van EZ

EZ vervult in het ecosysteem de rol van landelijke regisseur. Daarbij geldt een belangrijk onderscheid: regie betekent niet centrale aansturing van de uitvoering in de regio's, maar het borgen van samenhang, gezamenlijke monitoring en heldere kaders. De kracht van deze rol zit niet in directe sturing, maar in het scheppen van randvoorwaarden waarbinnen regionale ecosystemen hun eigen invulling kunnen geven en ondernemers daadwerkelijk worden geactiveerd.

- *Kaderstellend naar de regio*
De rol van EZ richting de regio's wordt is bewust faciliterend en op afstand. In plaats van direct sturen op de uitvoering, richt EZ zich op het maken van richtlijnen en minimale eisen voor de regionale overlegstructuren: welke partijen moeten aan tafel zitten, welke rollen zijn nodig en op welk moment. Daarbij geldt als basisvoorwaarde dat alle relevante stakeholders aanwezig zijn in de 30 regionale ecosystemen: provincies, KvK, ROM's, RVO, VNO-NCW/mkb-organisaties en private partijen. Belangrijk is om te benoemen dat EZ niet de regionale regisseur aanstelt.
- *Gezamenlijke landelijke coördinatie*
EZ vervult haar regierol nadrukkelijk in samenwerking met partners, waaronder provincies, uitvoeringsorganisaties en branchepartijen. Landelijke coördinatie en beleidsontwikkeling worden samen opgepakt, waarbij EZ het proces faciliteert en borgt dat de gezamenlijke koers overeind blijft.

- *Het formuleren van outcome KPI's*
Een belangrijk onderdeel van deze regierol is het formuleren van heldere outcome-KPI's en een gezamenlijke monitoringsstructuur voor het stelsel van mkb-dienstverlening. Deze worden samen met de regio's en provincies vastgesteld en richten zich op resultaten, kwaliteit en impact.
- *Randvoorwaarden voor regionale governance*
Vanaf de start schept EZ een aantal belangrijke randvoorwaarden voor regionale governance. Naast de aanwezigheid van alle stakeholders is dat het belang van een sterke operationeel regisseur of projectleider met bestuurlijk mandaat om over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken. EZ creëert daarmee kaders waarbinnen regio's kunnen opereren, maar blijft uit de dagelijkse uitvoering.
- *Interne organisatie EZ*
Binnen de eigen organisatie versterkt EZ het uitvoeringsarrangement: daarbij is de inzet op beter gebruik van bestaande capaciteit bij RVO, KvK en ROM's en duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en werkafspraken binnen EZ. Governance- en kaderafspraken worden breed gedragen en consistent toegepast.
- *Naar andere ministeries*
EZ brengt beleidsdepartementen en uitvoeringsorganisaties bij elkaar om versnippering en overlap in ondernemersdienstverlening te voorkomen. In lijn met de dienstverleningsvisie wordt gewerkt aan een gestroomlijnd, landelijk aanbod, met prioriteit voor de transitithema's verduurzaming, circulaire economie en digitalisering. EZ voert regie op de dienstverlening infrastructuur als geheel, maar neemt geen inhoudelijke beleidsverantwoordelijkheid over van andere ministeries.



Essentie van de regierol

Met deze invulling draagt EZ bij aan een infrastructuur van dienstverlening die het brede mkb daadwerkelijk bereikt, maar doet dit samen met partners en voor het geheel. Landelijk worden de boodschap en kaders uitgewerkt; regionaal vindt de daadwerkelijke activering van ondernemers plaats. Het is juist deze verdeling van rollen die het ecosysteem wendbaar en effectief maakt.

3.2.3. Rolverdeling KvK, RVO, ROM Nederland

Alle partijen in het ecosysteem hebben een rol en verantwoordelijkheid richting het brede mkb: van EZ en gemeenten tot brancheorganisaties en uitvoeringsorganisaties. De urgentie ligt nu op de rolverdeling tussen de KvK, ROM Nederland en de RvO. Maar de samenwerking wordt ook gezocht met private partijen. Binnen dat gezamenlijke stelsel nemen de Kamer van Koophandel (KvK), de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en het samenwerkingsverband van de regionale ontwikkelmaatschappijen ROM Nederland elk een belangrijke functie op zich. De rolverdeling die hier wordt beschreven gaat nadrukkelijk over hun positie binnen het stelsel voor brede mkb-dienstverlening. Naast deze functies hebben de partijen uiteraard ook andere taken en verantwoordelijkheden voor andere doelgroepen. Tegelijkertijd is er op dit moment te veel overlap in hun dienstverlening, waardoor ondernemers te vaak meerdere keren hetzelfde loket tegenkomen of niet weten bij wie ze moeten zijn. Om dit te voorkomen, krijgt iedere partij een rol die aansluit bij haar unieke meerwaarde en positionering in het stelsel.

Hieronder staat voor KvK, RVO en ROM's een werkende concept-rolduiding. Deze is in ontwikkeling en vraagt nog verdere concretisering en

afstemming met alle betrokken partijen. Het doel is een breed gedragen en werkbare verdeling van verantwoordelijkheden die zowel ondernemers als het ecosysteem als geheel ten goede komt.

Kamer van Koophandel (KvK)

Rol 1: Landelijke verspreider van informatie en basisadvies aan mkb (digitaal via regio's en via ondernemerspleinen).
De KvK is hét centrale punt voor basisinformatie voor mkb'ers. KvK zorgt voor toegankelijke basisinformatie en advies en onderzoekt het meest effectieve kanaal om dit in de regio's te laten landen.

Rol 2: Ondersteuner van regionale ecosystemen in het beter activeren van vraag, op basis van bestaande KvK-data en bedrijfsinzichten.
De KvK stelt bestaande data en bedrijfsinzichten beschikbaar aan regionale ecosystemen en helpt hen zo om latente ondernemersvragen te signaleren en activeren. Door haar brede databestand en kennis over bedrijfsdynamiek kan de KvK patronen zichtbaar maken die regio's helpen gericht te werken.

Rol 3: Het ondersteunen van regio's naar wens bij het ontsluiten van informatie en advies.
De KvK kan, op verzoek van regionale ecosystemen, extra capaciteit of expertise leveren bij het ontsluiten van informatie en advies, bijvoorbeeld bij regionale campagnes of thematische initiatieven.

Kamer van Koophandel (KvK)	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)	Samenwerkingsverband ROM Nederland
Rol 1: Landelijke verspreider van informatie en basisadvies aan mkb (digitaal via regio's en via ondernemerspleinen). Rol 2: Ondersteuner van regionale ecosystemen in het beter activeren van vraag, op basis van bestaande KvK-data en bedrijfsinzichten. Rol 3: Het ondersteunen van regio's naar wens bij het ontsluiten van informatie en advies.	Rol 1: Hofleverancier van subsidieregelingen, informatie over beschikbaar aanbod voor mkb. Rol 2: Strategische partner in het opschonen van aanbod Rol 3: Ondersteunen van regio's bij gezamenlijke programmering	Rol 1: Kennispartner voor data-samenwerking voor brede mkb-groei. Rol 2: Adviseur voor regio's bij implementeren van een monitoringssystematiek, benutting van bedrijfsdata Rol 3: Het ondersteunen van regio's bij vraagstukken over het opzetten van een ecosysteem

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)

Rol 1: Hofleverancier van subsidieregelingen, informatie over beschikbaar aanbod voor mkb.
 RVO is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en beheren van landelijke subsidieregelingen, financiële instrumenten en informatie over beschikbaar aanbod.

Rol 2: Strategische partner in het opschonen van aanbod
 RVO monitort waar overlap in regelingen en programma's ontstaat en signaleert doublures richting EZ. Samen met EZ en de regio's werkt RVO aan het vereenvoudigen van het landschap en het doorontwikkelen van het basisaanbod, door daarbij ook goed de signalen uit de regio's over de vragen en behoeften van ondernemers te verwerken.

Rol 3: Ondersteunen van regio's bij gezamenlijke programmering
 RVO kan op verzoek van regio's meedenken in gezamenlijke programmering, bijvoorbeeld bij het koppelen van landelijke instrumenten aan regionale vraagstukken of het opzetten van pilots.

Samenwerkingsverband ROM Nederland

Rol 1: Kennispartner over breed mkb-groei, financiering en bedrijfskarakteristieken.
 ROM's leveren regionale en landelijke data over mkb-groei, financieringsstromen en bedrijfskarakteristieken. Daarmee spelen zij een sleutelrol in het inzichtelijk maken van de ontwikkeling van het brede mkb.

Rol 2: Adviseur voor regio's bij implementeren van een monitoringssystematiek, benutting van bedrijfsdata
 ROM's ondersteunen regionale ecosystemen bij het inrichten van een monitoringssystematiek, het benutten van bedrijfsdata en het analyseren van trends. Zij helpen om data te vertalen naar bruikbare inzichten voor beleid en uitvoering.

Rol 3: Het ondersteunen van regio's bij vraagstukken over het opzetten van een ecosysteem
 Op verzoek van regio's kunnen ROM's expertise leveren bij het opzetten of verbeteren van ecosystemen, bijvoorbeeld rondom vraagstukken van financiering, innovatie of impactmeting.