



LEVENSGEBEURTENIS FINANCIERING VINDEN

Colofon

Uitgave

Kamer van Koophandel®, maart 2023

Adviesrapport Levensgebeurtenis 'Financiering vinden' is een uitgave van KVK, Utrecht.

Copyright

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

Inhoud

| | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| Begrippenlijst | 4 | Inzichten uit de klantreis | 23 |
| Managementsamenvatting | 6 | Emoties gedurende de klantreis | 25 |
| Inleiding | 8 | Voice of the customer: wat gaat goed en wat kan beter | 26 |
| Werkwijze | 12 | Inzichten in welke lasten ondernemers ervaren in aanvraagfase | 27 |
| Scope | 15 | Gekozen prioriteiten in oplossingsrichtingen | 28 |
| Begin en einde van de klantreis | 15 | Projectteam | 30 |
| Fases & activiteiten | 16 | Bijlage 1 Methodologische verantwoording | 31 |
| Betrokken instanties, netwerken en personen | 17 | De kern van de levensgebeurtenisaanpak | 31 |
| De klantreis uitgewerkt | 18 | Klantbeleving: van buiten naar binnen | 32 |
| Respondenten | 18 | Welke route leggen we af om impact te maken | 32 |
| Klantreis 1: do it yourself | 19 | Verbeteringen voor de klant realiseren | 33 |
| Klantreis 2: met een adviseur | 21 | Bronnenlijst | 34 |

Begrippenlijst

Begrip Definitie / Verklaring

Terminologie klantreizen

Beleving Hoe de klant de verschillende stappen in zijn klantreis ervaart. In de klantreis wordt dit weergegeven door middel van een emotiecurve; een grafische weergave van de emoties van de klant gedurende de verschillende fases en stappen van zijn klantreis.

Gewenste klantreis Een weergave van de gewenste situatie voor de ondernemers na het uitvoeren van de oplossingsrichtingen per aandachtsgebied.

Huidige klantreis Een weergave van de situatie zoals deze in het heden is. Dus de huidige status van de fasering, touch points (functioneel) en beleving (emotioneel).

Klantreis Een visuele weergave van alle directe en indirecte contactmomenten met de organisatie en alle andere acties voor een klant om zijn behoefte en doel te bereiken.

Klantreis Methode Methode om de klantreis inzichtelijk te maken. De reis wordt gevisualiseerd langs alle acties en interactiemomenten. De methode maakt zichtbaar hoe een klant de interactie (met de organisatie) ervaart op functioneel en emotioneel niveau. Hiermee ontstaat de mogelijkheid om de beleving op de contactmomenten te beïnvloeden en grip op de kwaliteit van het contact met de klant te krijgen.

Levensgebeurtenis Een belangrijke gebeurtenis in het leven van een persona, die de rest van het leven van die persona mede bepaalt. Denk aan het kopen van een huis, het starten/ stoppen van een bedrijf en kinderen krijgen. In dit onderzoek gaat het om de Levensgebeurtenis 'Financiering vinden'. Ons doel is de dienstverlening rond deze levensgebeurtenissen te harmoniseren en te werken aan een integrale dienstverlening van de overheid die meer aansluit op de leefwereld van burgers en bedrijven.



Moment van de waarheid Het moment in de klantreis waar de meeste winst te behalen valt in het verbeteren van de klantbeleving. Impact van een interventie op dat moment zal het meest bijdragen aan verbetering van de generieke beleving van de klant.

Service journey Een verdieping op een klantreis die in detail ingaat op alle interacties van een klant voor de afname van een bepaalde dienst of een bepaald product bij één organisatie.

Touchpoints Alle directe en indirecte acties en interacties van een klant tijdens een klantreis.

Terminologie financiering

Alternatieve financiering Financieringsvorm die buiten de reguliere bancaire financieringsvorm valt. Zowel financieringsvorm als aanbieder kan anders zijn. In deze klantreis komen onder andere ervaringen met crowdfunding, leasing en subsidies naar voren.

Angel investor Ook bekend als 'business angel'. Informele investeerder die durfkapitaal verstrekt aan bedrijven in ruil voor aandelen of in de vorm van een lening. Veel business angels zijn (voormalig) ondernemers die naast hun private kapitaal ook kennis, ervaring en contacten met zich meebrengen

Bancaire financiering betreft zowel rekening courant krediet als een eventuele lening (met of zonder garantstelling). In deze klantreis wordt, als gesproken wordt over bancaire financiering, met name bedoeld een financiering door één van de vier grootste banken binnen het Nederlandse systeem (ABN Amro, ING, Rabobank, Volksbank),

Crowdfunding Letterlijk betekent crowdfunding: geld binnenhalen bij het grote publiek. Je vertelt zoveel mogelijk mensen over je plannen en vraagt of zij daar geld in willen steken. Dit doe je via een online crowdfundingplatform waar je een campagne aanmaakt. Er zijn verschillende vormen van crowdfunding met verschillende financiële constructies. Zowel particuliere als bedrijfsmatige deelnemers kunnen participeren in een crowdfunding.

Garantstelling Dit is een overeenkomst waarbij een partij stelt de schulden van een persoon over te nemen of af te lossen bij een schuldenaar indien de betreffende persoon hier niet zelf aan kan voldoen. Indien een overheid bijvoorbeeld een garantstelling verstrekt, verkleint dit het risico voor de geldverstrekker.

Leasing Leasing is een financieringsvorm waarbij je maandelijks aan een derde partij geld betaalt voor het gebruik van een bedrijfsmiddel zonder dit zelf in eigendom te verkrijgen. Deze vorm heet 'operational lease'. Bij 'financial lease' ben je wel eigenaar, maar is het object zelf het onderpand van de lening.

Liquiditeit De liquiditeit van een onderneming geeft aan of de onderneming op korte termijn genoeg middelen heeft om haar kortlopende schulden te kunnen betalen.

Solvabiliteit De verhouding tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen op de balans van een onderneming. Daarbij is de vraag aan de orde of de onderneming voldoende eigen vermogen heeft om in geval van faillissement alle verschaffers van vreemd vermogen hun geld terug te betalen.

Subsidie Een door de overheid verstrekte inkomens- of kapitaaloverdracht aan ondernemingen. Dit kan zowel een directe (lump-sum) financiële bijdrage betreffen als een andersoortige betaling op basis van uren of prestaties. Voornaamste subsidieverstrekker voor het Nederlandse mkb is Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), maar ook lokale of Europese overheden zijn uitvoerder van subsidieregelingen. Fiscale regelingen voor innovatieactiviteiten, zoals de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (WBSO), zijn strikt genomen geen subsidies, maar worden door ondernemers soms wel in dezelfde categorie ingeschaald.

Managementsamenvatting

Het mkb wordt geconfronteerd met vele uitdagingen. Het vinden van financiering is één van die uitdagingen die, met name voor bedrijven die een kleine financiering zoeken, steeds groter is geworden in de afgelopen jaren.

Waar grotere financieringen weer langzaam aantrekken, bleek ook in 2021 weer dat dit niet het geval is voor financieringen onder de € 250.000 (CBS, Financieringsmonitor 2022). Het zoeken en vinden van financiering is een levensgebeurtenis die ondernemers gemiddeld niet vaak in hun bestaan doormaken. Tegelijkertijd heeft dit grote impact op hun bestaan en toekomst als bedrijf. Financiering is een middel om hun bedrijfsdoelen te realiseren. Een verminderde toegang of knelpunten in hun zoektocht hebben daarom niet alleen impact op het bedrijf zelf, maar ook op de (potentiële) groei van de motor van de Nederlandse economie, het mkb.

Klantreisonderzoek

Om meer te weten te komen over beweegredenen, emoties en belemmeringen die ondernemers ervaren in hun zoektocht naar financiering, is in de periode september-december 2022 een kwalitatief klantreisonderzoek uitgevoerd onder het micro-mkb met een financieringsbehoefte tot € 250.000. Het onderzoek maakt deel uit van het programma Levensgebeurtenissen en is in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) uitgevoerd door team Levensgebeurtenissen van KVK. In dit rapport presenteren we de inzichten die zijn opgedaan en de kansen die daaruit zijn voortgekomen om de (publieke) dienstverlening te verbeteren. Met de uitkomsten van het onderzoek hoopt de kerngroep (EZK, KVK, RVO, Ondernemersplein.nl) op basis van deze nieuwe inzichten te komen met verbeteringen die impact hebben voor ondernemers en hun toegang tot én kansen op succesvolle realisatie van de meeste passende financieringsvorm te verhogen.



Moeizaam en emotioneel

Onderzoeksresultaten laten zien dat ondernemers de zoektocht naar financiering als moeizaam en emotioneel beladen ervaren. Ondernemers geloven in hun eigen plannen, maar moeten ook zien om te gaan met onverwachte tegenvallers en afwijzingen. De meeste respondenten slagen er uiteindelijk in om een invulling te vinden voor hun financiële behoeftes, maar zelden via de eerste voorkeursoptie. Het gebeurt regelmatig via een andere weg, tegen een hogere prijs of met een langere doorlooptijd dan verwacht of wenselijk. En soms ook met een andere oplossing dan externe financiering (via eigen middelen).

In de oriëntatiefase zijn vanuit publieke partijen hulpbronnen en advies beschikbaar, bijvoorbeeld om de weg te vinden in het maken van strategische keuzes en selectie van middelen. Deze mogelijkheid staat vaak nog onvoldoende op het netvlies van ondernemers. Zij denken bij financieringsadvies vaak niet primair aan KVK, RVO of Ondernemersplein en ook voor het meer verdiepende advies is het (commerciële) aanbod voor veel ondernemers niet bekend en/of inzichtelijk.

Het vanouds reguliere kanaal van financiering via de huisbank is een optie die vrijwel alle respondenten overwegen. Dienstverlening van de banken is minder persoonlijk dan voorheen en meer via digitale platforms. De rol van de traditionele accountmanager verdwijnt steeds vaker uit beeld en de ruimte om de context te schetsen ontbreekt soms in de ervaring van de aanvrager. Persoonlijke aandacht en begeleiding worden gemist.

Andere financieringsmogelijkheden

Ondernemers onderzoeken daarom andere mogelijkheden die voor (snelle) invulling van hun behoefte kunnen zorgen. Die vinden ze in eerste instantie via hun eigen bestaande netwerk en de opties die zij al kennen. Dat komt echter wel met een prijs; een duurdere vorm of grotere afhankelijkheid van ketenpartners. De rol van externe adviseurs zoals de accountant is belangrijk. De match tussen ondernemers met adviesbehoefte en gespecialiseerde financieel adviseurs is nog niet optimaal. Deskundig advies en begeleiding kan van invloed zijn op het verhogen van kansen op financiering en het vinden van de meest passende vorm hiervan.

Dat beeld uit kwalitatief onderzoek is niet klakkeloos te generaliseren naar de gehele populatie. Het geeft wel een levend beeld van wat er gebeurt op financieringsgebied in het mkb bij een diverse groep van kleinere ondernemingen uit verschillende sectoren met een beperkte financieringsvraag, en hoe zij dit proces beleven. In de steekproef zien we gangbare financieringsvormen en recente trends terug.

Oplossingsrichtingen

Dit onderzoek in het kader van de levensgebeurtenis heeft geleid tot inzichten in welke stappen een ondernemer met (kleine) financieringsbehoefte neemt. Uit de interpretatie van de kansen die daar uit blijken, heeft de kerngroep de volgende oplossingsrichtingen gevonden waar in het vervolg van de Levensgebeurtenis aan wordt gewerkt:

1. Door samenwerking tussen overheden zorgen voor een betere vindbaarheid van publieke informatie- en adviesdiensten, zodat de ondernemer de juiste hulp kan vinden in de oriëntatiefase.
2. Ondernemers helpen om na afwijzing de weg naar een tweede kans te vinden en de kans te verhogen om die te benutten.
3. Zorgen dat de ondernemer eerder inzicht krijgt. Zorgen voor een betere doorverwijzing naar de beschikbare reguliere en alternatieve financieringsopties.
4. Het optimaliseren van de rol van (verschillende soorten) externe adviseurs voor bedrijven bij een financieringsaanvraag door samenwerking binnen het ecosysteem.

Deze kansen zijn de oogst van het onderzoek wat in december 2022 is afgerond. Ze bepalen de agenda voor de verdere plannen waar we in 2023 het verschil mee willen gaan maken voor ondernemers met financieringsbehoefte.

Inleiding: de levensgebeurtenis 'financiering vinden' en de meerwaarde van een klantreisonderzoek

Ondernemers worden geconfronteerd met meerdere uitdagingen.

Actuele ontwikkelingen als aanleiding voor klantonderzoek

Allerlei externe ontwikkelingen en maatschappelijke trends beïnvloeden het speelveld voor de ondernemer: corona, de oorlog in Oekraïne, verduurzaming, digitalisering, nieuwe wet- en regelgeving, personeelstekorten. Deze veranderingen in de externe omgeving vragen vaak om een kleinere of grotere aanpassing in de koers van het bedrijf. Om een antwoord op deze uitdagingen te bieden maken ondernemers plannen en om deze uit te voeren is geld nodig.

Ondernemers hebben financiering nodig om hun plannen waar te maken. Naast interne bronnen doen ondernemers daarvoor een beroep op externe bronnen. De kapitaalbehoefte is divers. Zo kan het gaan om ontwikkelkapitaal om een volgende groeistap te nemen, maar ook om werkkapitaal om de lopende business continuïteit te geven.

Ondernemers maken zowel gebruik van de traditioneel gangbare vormen van financiering, zoals via banken of subsidies, als van alternatieve vormen. Het aantal opties groeit en wordt soms ook in combinatie met elkaar gebruikt (financieringsmix). Cijfers van Stichting MKB Financiering (Onderzoek Non-bancaire financiering 2021) en CBS (Financieringsmonitor 2022) bevestigen dit beeld. Het maakt de financieringsmarkt voor ondernemers complexer (vraagkant), maar ook voor het aanbod van financiers die regelmatig te maken hebben met meerdere financiers in een traject.



De rol van de overheid bij financieringsvraagstukken

De rol van (semi-)overheden bij financiering is meervoudig, en heeft betrekking op zowel informatievoorziening en voorlichting als op directe of indirecte financiering via subsidies, investering en garantstellingen. Informatie is niet altijd op één plek te vinden. En op de verschillende plekken waar informatie te vinden is, is ook niet altijd de volledige informatie over alle financieringsvormen aanwezig. Gevolg is dat ondernemers vaak meerdere bronnen moeten raadplegen om de voor hen relevante informatie te verzamelen. Ook het financieringsaanbod is zeer divers en op meerdere plaatsen te verkrijgen. Voor ondernemers kan het daarom lastig zijn om de weg te vinden in dit financieringslandschap.

De overheid heeft naast haar rol als aanwezige speler in de markt (via dienstverlening van uitvoeringsorganisaties zoals RVO en KVK) ook een rol in de randvoorwaarden voor de markt. Hierbij valt te denken aan het scala aan wetten en regels waaraan niet alleen ondernemers, maar ook aanbieders van financiering gebonden zijn. Of er vanuit deze rol ook kansen en/of belemmeringen ontstaan voor ondernemers die financiering willen verkrijgen - bijvoorbeeld in zekerheid of toegankelijkheid - maakt ook deel uit van wat we van ondernemers in de onderzoeksgroep te weten willen komen.

Het programma Levensgebeurtenissen zet de mens - in dit geval de ondernemer - centraal en zet in op verbetering van de publieke dienstverlening ten gunste van de behoefte van ondernemers. Met de Aanpak Levensgebeurtenissen proberen wij meerdere ketenpartners (overheidsorganisaties) bij elkaar te brengen om de dienstverlening aan de ondernemer te verbeteren zodat we toewerken naar de gewenste klantbeleving. Door de inzet van kwalitatief onderzoek onder de doelgroep krijgen we inzicht in emoties en drijfveren van ondernemers tijdens hun zoektocht naar financiering. Door in een kerngroep van publieke dienstverleners partijen bij elkaar te brengen, werken we samen aan meer integraliteit van aanbod en advies. Vanuit de gevonden behoeftes van ondernemers definiëren we met de kerngroep kansen voor verbetering van dienstverlening voor ondernemers. In dit rapport laten we naast het uitgevoerde onderzoek ook de gekozen richtingen voor vervolgacties zien. De uitvoering is ingezet, de afronding van de actiepunten ligt nog in de (nabije) toekomst.

Het doel van deze klantreis is om de knelpunten waar ondernemers tegenop lopen bij het invullen van hun financieringsbehoefte beter inzichtelijk te maken. En te komen met voorstellen die bijdragen aan verminderde regeldruk en verbeterde (overheids)dienstverlening voor ondernemers. De behoefte van ondernemers is daarbij het leidende principe voor verbetervoorstellen, zowel binnen organisaties als in stroomlijning tussen organisaties.

Meerwaarde van dit onderzoek

Het onderwerp financiering is met regelmaat onderwerp van onderzoek. Resultaten van eerdere onderzoeken, zoals bijvoorbeeld de Financieringsmonitor of de Staat van het mkb, nemen we mee in de context van deze klantreis. Met deze klantreis voegen we inzichten toe vanuit directe klantervaring, door het rechtstreeks voeren van klantgesprekken met de doelgroep. Door gebruik van de methodiek van klantreizen brengen we ook de stappen in kaart die de ondernemer doorloopt in het oriëntatieproces en hoe de beleving daarbij is.

De behoefte van de klant staat centraal in dit onderzoek, wat via kwalitatieve inzichten waarde toevoegt aan wat uit bredere onderzoeken al onderzocht is. Dat het aantal ondernemers dat succesvol is in het verkrijgen van financiering in 2021 wederom (voor het vierde jaar op rij) daalt, (bron: Financieringsmonitor CBS 2022) is een indicatie dat een diepgaander onderzoek naar achterliggende patronen en behoeftes gewenst is.

Opdracht, onderzoeksdoel en vraag

De geconstateerde ontwikkelingen op de financieringsmarkt voor het mkb vragen dus om nader inzicht in waar de knelpunten liggen, bezien vanuit het perspectief van de ondernemer. De aankondiging van deze opdracht is terug te vinden in de kamerbrief 'Mkb-financiering knelpunten en acties' d.d. 15-7-2022, waarin minister Adriaansens het volgende toezegt:

...“Bovendien zal ik in samenwerking met KvK een klantreisonderzoek doen, waardoor we meer inzicht verkrijgen in waar ondernemers nu precies tegenaan lopen in hun zoektocht naar financiering. Dit helpt om het ‘één-deur-principe’ effectief vorm te geven. Op deze wijze zal ik invulling geven aan de motie van het lid Amhaouch c.s. 11. Ik verwacht uw Kamer hierover in het vierde kwartaal te informeren.”

Dit klantreisonderzoek kan gezien worden als onderdeel van een bredere verkenning rond het genoemde ‘één-deur-principe’. De scope is echter breder en bevat ook andere inzichten en kansen op het thema. Dit rapport geeft de resultaten van het uitgevoerde onderzoek weer en biedt informatie over de kansen en reeds ingezette verbetertrajecten die voortvloeien uit de inzichten van het onderzoek. Tevens biedt het rapport een antwoord op bovenstaande aankondiging van de minister.

Om daadwerkelijk invulling te geven aan het onderzoek is in de zomer van 2022 door KVK in samenwerking met EZK een eerste aanzet gedaan om briefing, scope en tijdslijn voor verder kwalitatief onderzoek op te stellen. Na vorming van een kernteam bestaande uit EZK, KVK, RVO en DOP in september 2022 is de aanpak met hen besproken en is het onderzoek uitgevoerd. Opdrachtgever van deze levensgebeurtenis is het ministerie van EZK, opdrachtnemer is KVK. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het bijbehorend kwalitatief onderzoek op basis van de klantreismethodiek berust bij KVK. KVK heeft haar team tijdelijk uitgebreid met de inzet van customer experience specialisten die naast hun inzet voor KVK ook werken voor het onafhankelijk bureau eCXperience. Hun kennis zit op transitie van productgericht naar klantgericht werken en het laten horen van ‘de stem van de klant’. Respondenten voor het onderzoek zijn geworven vanuit een breder onderzoekspanel vanuit KVK en via het netwerk van het uitvoerende projectteam.

De hoofdvraag van het onderzoek is:

Hoe kunnen we de ondernemer helpen om de juiste financiering te vinden?

Deelvragen onder deze hoofdvraag zijn:

- Wat heeft de ondernemer aan informatie en advies nodig om tot een juiste keuze in zijn financiering te komen?
- Hoe ziet de zoektocht van de ondernemer eruit en welke belemmeringen worden ondervonden?
- Welke problemen die de ondernemer tegenkomt bij het verkrijgen van financiering kunnen we door verbetering van dienstverlening en vermindering van regeldruk realiseren?
- Hoe kunnen we het aanbod vanuit (semi-)publieke bronnen het best inzichtelijk maken voor ondernemers?
- Hoe kan de ondernemer hierin worden geholpen, bijvoorbeeld door verbeterde informatievoorziening, dienstverlening en/of vermindering van regeldruk?

De context die hoort bij deze vragen

- **Financiering is een middel.** Door betere toegang tot financiering is de ondernemer beter in staat om financiering daadwerkelijk te realiseren. Daarmee kan de ondernemer beter zijn ondernemersdoelen behalen en daarmee een volgende stap zetten in groei en continuïteit, met andere positieve neveneffecten.
- **Financiering vanuit de overheid vult in principe aan waar de markt faalt (markt-imperfectie).** Het biedt daarnaast de mogelijkheid te sturen op investering in gewenste ontwikkelingen, bijvoorbeeld maatschappelijke doelen. Voorbeelden van dit type financiering zijn thematische subsidies voor bijvoorbeeld duurzaamheid (bijvoorbeeld via RVO), maar ook borgstellingen of financiering via bijvoorbeeld regiodeals, ROMs of Invest-NL.
- **Zowel vanuit private als publieke kant zijn er vele partijen die aanbod hebben voor verschillende doeleinden.** Een globaal overzicht van welke financieringsvormen onder ‘alternatieve financiering’ geschaard kunnen worden is op de [KVK-site](#) te vinden.

- **Ondernemers zijn vaak niet dagelijks bezig met het beschikbare financieringsaanbod.** Zij gaan zich oriënteren op het moment dat zij financieringsbehoefte ervaren en weten daarom niet altijd waar te beginnen in hun zoektocht of waar de juiste, betrouwbare informatie te vinden is. Van belang is dat ondernemers hierover op het juiste moment informatie kunnen vinden of geïnformeerd worden.
- **Informatievoorziening over financiering is op meerdere plaatsen verkrijgbaar.** Vanuit overheden wordt onafhankelijke informatie en duiding aangeboden, maar ook gespecialiseerde commerciële adviesbureaus kunnen een rol spelen in het informeren en adviseren van ondernemers die financiering zoeken. Daarnaast zijn er ook commerciële matchingsplatformen, waarmee ondernemers op basis van een vragenlijst en gegevens worden doorverwezen naar private financiers.
- **Er zijn lopende initiatieven die raken aan deze klantreis.** Zo wordt er vanuit het ministerie van EZK al via meerdere trajecten aandacht besteed aan onder andere regeldruk voor ondernemers, kwaliteitskenmerken voor de financiële sector en aan goede, eenduidige toegang tot informatie en advies over financiering. Hoewel het afzonderlijke trajecten betreft, kijken we hoe de inzichten elkaar kunnen aanvullen en de trajecten elkaar kunnen versterken.

De motie Amhaouch en de levensgebeurtenis 'financiering vinden'

In april 2022 is in de Tweede Kamer een motie besproken van onder andere lid Amhaouch (CDA) en vier medeondertekenaars.

In deze motie wordt verwezen naar een best practice uit het Verenigd Koninkrijk, waarin 'expertise, funding en private en publieke financiers op een daadkrachtige manier bij elkaar worden gebracht om financiering te vereenvoudigen, waarbij het tevens coaching biedt in een gediversifieerd financieringslandschap'.

Hierin werd tevens verzocht 'te onderzoeken hoe vraag en aanbod beter bij elkaar kunnen worden gebracht en de betrokken stakeholders actief te betrekken'.

Het klantreisonderzoek in het kader van de levensgebeurtenis 'financiering vinden' sluit aan op bovengenoemde behoefte en kan antwoord bieden op enkele van de opgeworpen vragen.

Werkwijze

Aanpak Levensgebeurtenissen

Binnen de Aanpak Levensgebeurtenissen richten we ons op betere communicatie en vloeiende dienstverlening rondom levensgebeurtenissen. Ook zetten we ons in voor eenvoudigere wet- en regelgeving. We werken kortom aan initiatieven en oplossingen waarmee mensen écht geholpen zijn. Zo zorgen we, bijvoorbeeld bij een verhuizing of na een overlijden, dat mensen nog maar één keer dezelfde gegevens hoeven aan te leveren. Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van het ministerie van Algemene Zaken, doet dat voor burgers; KVK doet dit voor ondernemers en bedrijven.

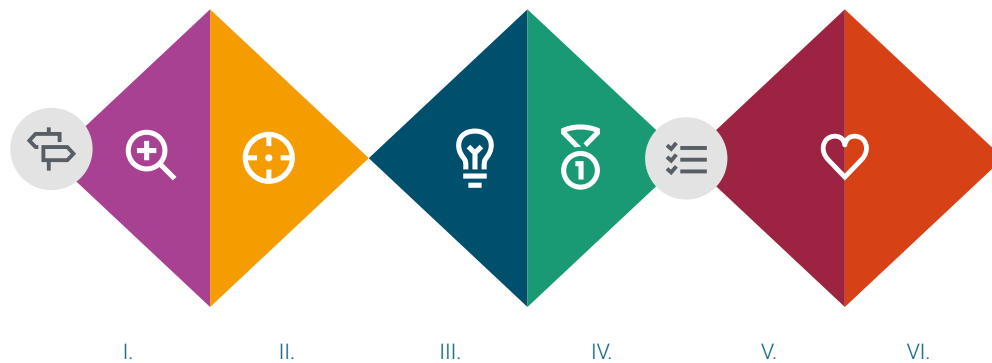
Het doel van de Aanpak Levensgebeurtenissen is om uiteindelijk te komen tot een werkende oplossing voor ondernemers. Door relevante partijen in een vroeg stadium te betrekken en samen te werken op basis van inzichten en data, willen we komen tot gedragen oplossingen. Belangrijk bij deze benadering is dat de behoefte van de uiteindelijke gebruiker centraal staat. Nadrukkelijk willen we van buiten naar binnen kijken. De behoefte van ondernemers is het leidende principe en niet het huidige aanbod van de verschillende (publieke) partijen.



Dit is de aanpak die KVK hanteert bij de uitvoering van klantreizen. Deze is ook gehanteerd bij de uitvoering van de klantreis 'financiering vinden' vanuit het programma Levensgebeurtenissen. Tijdens de uitvoering van het traject zijn de volgende fases doorlopen.

De Aanpak Levensgebeurtenissen

In zes fases een levensgebeurtenis in kaart en klaar om te verbeteren!



- I. Levensgebeurtenis scopen
- II. Klantreisonderzoeken
- III. Aandachtsgebieden bepalen
- IV. Mogelijke oplossingen ontdekken en toetsen
- V. Oplossingsrichtingen prioriteren en kiezen
- VI. Adviesrapport en actieplan opstellen, verbeteringen voor de klant realiseren

In de onderzoeksfase van de Aanpak Levensgebeurtenissen onderscheiden we zes hoofdfases

- I. Scope. In deze fase wordt het probleem beschreven wat onderzocht wordt en wordt bepaald wat wel en niet tot onderwerp van onderzoek wordt benoemd. Ook wordt gekozen voor een specifieke doelgroep en enkele hoofdkenmerken van deze te onderzoeken ondernemersgroep.
- II. Klantreisonderzoek. In deze fase onderzoeken we de behoefte van de in de scope bepaalde doelgroep en toetsen en valideren we de hypothesen en aannames uit de onderzoeksbriefing. De werkvorm is kwalitatief onderzoek, met behulp van klantreis-methodiek (customer experience).
- III. Bepalen van aandachtsgebieden. Vanuit de resultaten van kwalitatief onderzoek bepalen we met de kerngroep op welke aandachtsgebieden we onze vervolgacties moeten richten.
- IV. Oplossingen. Vanuit de aandachtsgebieden identificeren we welke kansen er liggen om tot verbetering te komen. Ook kijken we waar die kansen raken aan eerdere of andere initiatieven.
- V. Prioriteren en kiezen. Vanuit de geïdentificeerde kansen bepalen we met welke punten we als kerngroep aan de slag willen. We kijken welke acties binnen de context van een organisatie op korte termijn te realiseren kunnen zijn (quick wins). Waar we in samenwerking met de betrokken publieke partners kansen verder moeten onderzoeken (verkenningen). En waar we te maken hebben met complexe kansen die we alleen door constructieve samenwerking onderling én met externe partijen kunnen realiseren en waar langere tijd voor nodig zal zijn (verbetertrajecten).
- VI. Adviesrapport. De afronding van de eerste fase van de levensgebeurtenis. In het adviesrapport wordt verslag gedaan van de eerste vijf fases en worden de uitkomsten van het onderzoek beschreven. Ook gekozen oplossingsrichtingen worden benoemd. Dit zijn de actiepunten voor het vervolg van de levensgebeurtenis.

Aanpak kwalitatief onderzoek

Door middel van belevingsonderzoek willen we begrijpen wat de behoeften, drijfveren, (vaak onuitgesproken) verwachtingen en barrières van klanten zijn (in dit geval ondernemers in de categorie zoals beschreven). Dit zodat we op basis van diep inzicht in de functionele en emotionele klantbeleving de ideale klantreis vorm kunnen geven. Om dit goed te kunnen doen, heeft KVK team Levensgebeurtenissen het team tijdelijk uitgebreid met twee onderzoekers die naast deze opdracht ook actief zijn vanuit bureau eCXperience.

Het onderzoek wil concreet de huidige situatie van de ondernemers in kaart brengen (ook wel IST-situatie genoemd). Door vast te leggen hoe ondernemers dit proces beleven, kunnen we hen een stem geven. Resultaten van een kwalitatief onderzoek zijn niet direct om te zetten tot conclusies voor de gehele populatie. Wel geven ze een dieper inzicht in de beweegredenen en emoties van een kleinere maar wel relevante onderzoeksgroep, en daarmee duidelijke signalen hoe de klant het proces van een financieringsaanvraag beleeft. Er kan in een vervolg nog gekozen worden om gevonden inzichten nogmaals kwantitatief te valideren.

In de klantreis is onderscheid aangebracht tussen ondernemers die alles zelf doen in dit proces en ondernemers die gebruikmaken van een externe adviseur.

De aanpak bestaat uit de volgende stappen:

- **Proces:** in kaart brengen van het huidige proces en contactmomenten tussen de ondernemer en de verschillende partijen bij de levensgebeurtenis 'Ik wil financiering vinden'.
- **Beleving:** inzicht krijgen in de huidige beleving en de momenten van de waarheid: door middel van diepte-interviews in beeld brengen van context, beleving, emoties, blokkades en verwachtingen per fase.
- **Organisatie:** ideeën genereren voor de gewenste klantbeleving per moment van de waarheid.

Scope

Begin en einde van de klantreis

Begin: een ondernemer heeft behoefte om externe financiering aan te trekken om zijn plannen te realiseren. We richten ons hierbij op ondernemers met een recente ervaring, waarbij we niet langer dan 1 jaar willen terugkijken. Het beginpunt zijn de eerste stappen die de aanvrager onderneemt om zich te oriënteren op financieringsmogelijkheden.

Het gaat hier dus om informatievoorziening en advies die de ondernemer helpen om de weg te vinden naar het juiste financieringsmiddel. Zowel het doel als de hoogte van de financiering nemen we aan als een gegeven; het inschatten en bepalen daarvan valt niet binnen de scope van de klantreis. We weten ook dat een deel van de te onderzoeken populatie eerder financiering heeft gezocht. En met die kennis enkele stappen kan overslaan in de klantreis en direct bij de gekozen financierer aanklopt. Hoewel de stappen behoefte – oriëntatie – aanvraag – uitkomst voor alle ondernemers met een financieringsvraag gelden, bewandelen zij verschillende paden binnen hun klantreis. Ook hebben zij verschillende touchpoints waar zij in contact komen met informatie- en adviesaanbod (of hier mogelijk geen gebruik van maken).

Einde: de uitkomst van de financieringsaanvraag. De ondernemer heeft met een externe financierer een akkoord gesloten voor het verkrijgen van een financiering of heeft een afwijzing ontvangen. In het laatste geval kan ook sprake zijn van een afwijzing in combinatie met een doorverwijzing. In dat geval gaat de reis van de ondernemer terug naar een eerdere fase in de te doorlopen stappen van het financieringsproces.

Met de keuze voor dit eindpunt plaatsen we de benutting van de financiering en de evaluatie van de effectiviteit ervan buiten de scope van deze klantreis. Vanuit klantperspectief missen we daarmee wel een belangrijk deel van de klantreis, omdat je pas kunt bepalen of de financiering succesvol is geweest, als het geld ook goed is geïnvesteerd en het de beoogde effecten heeft gerealiseerd.



Fases & activiteiten

Behoeftte: realisatie welke kapitaalbehoefte er is en op basis daarvan bepalen welke financiering van welke grootte gewenst is voor welk doel.

Oriëntatie: welke informatie is op welk moment beschikbaar via welke informatiebron, hoe zijn die met elkaar verbonden en voorziet dit aanbod in de behoefte van de aanvragen.

Hulpmiddelen: welke tools zijn beschikbaar om de ondernemer te helpen in dit proces (bewustwording, beslisbomen etc.). Maakt de ondernemer gebruik van adviespartijen, en welke toegevoegde waarde ervaart de ondernemer daarvan?

Aanvraag: alle contacten tussen vraagzijde en aanbodzijde die nodig zijn in de stappen tussen het bepalen van de behoefte en het indienen van een aanvraag, met bijbehorende processtappen (intake, gesprek) en administratieve processen (formulieren, checks & balances) en formele communicatiemomenten.

Uitkomst: het oordeel dat de ondernemer ontvangt na de indiening van de aanvraag. We kunnen kijken naar de wijze waarop dit tot stand komt, de oorzaken van afwijzing (waaronder eventuele regeldruk veroorzaakt door regelgeving) en de doorlooptijd. Maar ook naar de wijze van communicatie of de vervolgstappen die volgen op toekenning of afwijzing.

In het traject na de uitkomst zijn nog enkele stappen te definiëren die behoren bij de benutting en evaluatie van de gevonden financiering. Deze behoren niet tot de scope van deze klantreis.

Persona's

In het onderzoek is gebruik gemaakt van twee persona's. We onderscheiden:

Type 'Do it yourself'

Dit betreft een ondernemer die (vrijwel) het gehele traject van financiering zelf doet en hiermee de **lead rol** vervult. Van oriëntatie tot gesprekken met financiers en het afsluiten van de uiteindelijke afspraken. De ondernemer neemt zelf de leiding, maar maakt vanzelfsprekend ook gebruik van diensten van derden zoals een boekhouder of accountant.



Type 'Met behulp van adviseur'

Deze ondernemer heeft zelf een **supportrol** in het financieringsproces door bijvoorbeeld aanwezig te zijn bij de noodzakelijke gesprekken, maar heeft ook (aanzienlijke) delen van oriëntatie, zoekproces en aanvraag expliciet uitbesteed aan een derde partij. In dit onderzoek betreffen derde partijen onder andere een boekhouder, accountant en subsidieadviesbureau als formele partijen. Het informele netwerk kan een ondernemer ook van advies voorzien uit eigen ervaring, dat is niet wat hier wordt bedoeld.



Betrokken instanties, netwerken en personen

| Naam organisatie | Rol op thema financiering | Belangrijkste aanbod |
|------------------|---|---|
| EZK | EZK ontwikkelt een divers instrumentarium (garanties, directe financiering, fondsparticipaties, indirecte subsidies voor microfinanciering etc.), elk gericht om specifieke ondernemersgroepen te helpen. Deze kunnen veelal (nog) niet goed door de markt geholpen worden. Voorbeelden voor het brede en kleinere mkb zijn de BMKB, BMKB-C, Q4C en de financiële bijdrages aan Qredits. Daarnaast voert EZK flankerend beleid om regeldruk te verminderen en een goede werking van de (non-bancaire) financieringsmarkt te stimuleren. Voorbeelden hiervan zijn het verbeteren van de informatie en communicatie over relevante regelgeving, het verkennen van een kredietregister en het aanjagen van zelfregulering van alternatieve financiers. Periodiek onderzoek en monitoring zijn hierin ook essentieel. | Geen rechtstreekse dienstverlening aan ondernemer. Aanbod loopt via regelingen en financiële instrumenten naar dienstverlening van uitvoeringsorganisaties en (semi-) publieke partijen. |
| KVK | De dienstverlening van KVK sluit aan op de behoeften van ondernemers rondom het vinden van financiering. Zij weten KVK hiervoor ook te vinden. Op KVK.nl vinden ze praktische informatie en duidende content die houvast geeft om zelf de volgende stap te zetten. Ze worden persoonlijk en deskundig geholpen door ervaren adviseurs via de KVK Financieringsdesk. Daarnaast vervult KVK de rol als betrouwbare linking pin richting stakeholders in het eco-systeem financiering. | <p>KVK-content op KVK.nl</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiering situaties/doel (denk aan start, werkkapitaal, zwaar weer) • Geld lenen van de bank • Alternatieve financieringsvormen • Subsidies en regelingen • KVK-gids voor bedrijfsfinanciering <p>KVK Financieringsdesk</p> <p>Wi je meer weten over geldzaken in je onderneming? Stel dan je vraag aan de KVK Financieringsdesk via 0800 1014. Iedere werkdag helpen gespecialiseerde en ervaren adviseurs je persoonlijk verder.</p> <p>Eco-systeem financiering</p> <p>Ondernemer verbinden met een nog (verder) te ontwikkelen eco-systeem financiering.</p> |
| RVO | De Rijksoverheid zet zich in voor een uitstekend ondernemersklimaat. Ministeries stippelen daar beleid voor uit. De taak om dit beleid uit te voeren ligt bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Ondernemend Nederland kan bij hen terecht met vragen op het gebied van duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen. Specialististen maken zich dag in dag uit sterk om ondernemende Nederlanders en beleidsmedewerkers vooruit te helpen. RVO biedt voorlichting en advies, financiering, de juiste contacten of gewoon een goed gesprek. Zij stellen regelingen op, voeren ze uit en zorgen dat wetten en regels worden nageleefd. | <ul style="list-style-type: none"> • Informatie • Advies • Verstrekken van financiering. <ol style="list-style-type: none"> 1.Subsidies 2.Fiscale instrumenten 3.Financiering of investeringen. Wat in deze ook relevant is, zijn de fasen van financiering. <ol style="list-style-type: none"> a. Bedrijf starten b. Bedrijfsovername c. Bedrijfs groei d. Ontwikkeling en innovatie e. Internationaal zakendoen f. Financiële problemen |
| Ondernemersplein | De rol van Ondernemersplein is de informatie over de levensgebeurtenis financiering van alle overheidsorganisaties te bundelen en te ontsluiten, zodat ondernemers weten wat ze moeten of kunnen doen en waar ze dat kunnen doen. Een aantal levensgebeurtenissen staat al op Ondernemersplein. Denk aan overlijden van een ondernemer, starten, stoppen en eerste werknemer aannemen. | <p>Ondernemersplein Content (hoofdgroepen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geld voor uw onderneming • Subsidies en regelingen • Financiering voor uw situatie • Geld lenen van een bank • Andere financiering • Hulp regelen bij financiering |

De klantreis uitgewerkt

Respondenten

Matrix klantreis Financiering

| Route | Man / Vrouw | Sector | Aanvraagtijd | Doorlooptijd | Omvang bedrijf in aantal mdw | Hoogte financiering in € | Eerste keuze in financiering | Definitieve financiering |
|----------------|-------------|-----------------------------|--------------|--------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Met adviseur | Man | Industrie | 2 maanden | 6 maanden | 5 | 250/k | Subsidies en bank | Subsidies en angel investors |
| Met adviseur | Man | Detailhandel | 3 maanden | 12 maanden | 5 | 250/k | Huisbank | Hypotheek, niet bij huisbank |
| Do it yourself | Man | Groothandel | 1 maand | 4 maanden | 12 | 250/k | Huisbank | Leasing en onderhandse lening |
| Do it yourself | Man | ICT en Media | 0,5 maand | 1 maand | 5 | 15/k | Huisbank en leasing | Leasing |
| Met adviseur | Man | Cultuur, sport en recreatie | 3 maanden | 6 maanden | 10 | 100/k | Huisbank | Geen = afwijzing |
| Met adviseur | Man | Horeca | 2 maanden | 9 maanden | 2 | 20/k | Huisbank | Geen = afwijzing |
| Met adviseur | Vrouw | Zakelijke dienstverlening | 3 maanden | 12 maanden | 5 | 250/k | Banken | Banklening en leasing |
| Met adviseur | Vrouw | Detailhandel | 2 maanden | 12 maanden | 10 | 250/k | Huisbank/alternatief | Subsidie en Crowdfunding |

- Ondernemers die minimaal de oriëntatiefase hebben doorlopen
- Maximaal 12 maanden geleden door het proces zijn gegaan
- Financiering tussen 0 en 250.000 euro.
- Primair gericht op microbedrijf [2-10 medewerkers], secundair kleinbedrijf [max. 50 medewerkers]
- Een mix in sectoren en aantal medewerkers

N=8

Interviews zijn gehouden in oktober 2022

Onderzoek uitgevoerd door eCXperience

Klantreis 1: do it yourself

Gemiddelde duur: 3 - 12 maanden

Huidige klantreis: Financiering vinden – Do it yourself – zonder adviseur

| Fasen | 1. Behoeft | 2. Oriëntatie | 3. Aanvraag | 4. Uitkomst | 5. Toekomst |
|-------------|---|---|--|---|--|
| Het verhaal | <p>1. Opstart: Groei & vernieuwing (bijvoorbeeld investeringen voor opzetten productielijn, aanschaf zonnepanelen, overdracht).</p> <p>2. Urgente financieringsbehoefte (bijvoorbeeld herfinanciering rekening-courant of financiering werkkapitaal gericht op continuïteit).</p> | Ik ben vol vertrouwen en ga op onderzoek uit hoe ik de financiering rondkrijg. | Ik ben mij ervan bewust dat ik informatie moet aanleveren om de financiering te krijgen. | <p>1. Super dat het mij gelukt is!</p> <p>2. Helaas, ik moet op zoek naar een andere oplossing voor financiering.</p> | <p>1. Accountmanager huisbankier</p> <p>2. Leverancier</p> <p>3. Informele investeerders</p> <p>4. Notaris</p> <p>5. Fiscalist</p> |
| Touchpoints | <ul style="list-style-type: none"> Ik signaleer een kans. Ik win informatie in. Ik moet acteren. | <ul style="list-style-type: none"> Ik vraag mijn financiële gegevens op bij mijn accountant. Ik heb een alternatieve route voorbereid anders dan met de bank. Ik spreek met bedrijven in mijn netwerk. Ik spreek de leverancier. Ik spreek een adviesbureau op aanraden van de bank. | <ul style="list-style-type: none"> Ik heb een afspraak met mijn huisbankier. Ik bereid informatie voor. Ik lever informatie in bij mijn huisbankier. Ik ga in gesprek met alternatieve partijen. | <p>Scenario 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Ik krijg bericht dat de financiering rond is. Ik regel zaken met notaris/fiscalist/accountant. Ik neem contact op met de leverancier. <p>Scenario 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Ik ontvang een bericht met de afwijzing. Ik spreek mijn accountant over de afwijzing. Ik spreek de leverancier over alternatieve oplossingen. Ik bespreek in mijn netwerk wat ik kan doen. | <ul style="list-style-type: none"> Accountmanager Leverancier goederen |
| Contacten | <ul style="list-style-type: none"> Accountant/fiscalist Accountmanager eigen bank Eigen netwerk Andere banken dan huisbankier | <ul style="list-style-type: none"> Accountant/fiscalist Accountmanager huisbankier Eigen netwerk Leverancier goederen Andere banken | <ul style="list-style-type: none"> Accountmanager huisbankier Leverancier goederen Andere banken dan huisbankier Informele investeerders Crowdfunding sites/initiatieven | <ul style="list-style-type: none"> Accountmanager huisbankier Leverancier Informele investeerders Notaris Fiscalist | <ul style="list-style-type: none"> Accountmanager Leverancier goederen |
| Middelen | <ul style="list-style-type: none"> Telefoon Persoonlijk contact | <ul style="list-style-type: none"> Telefoon Persoonlijk contact Internet | <ul style="list-style-type: none"> Telefoon E-mail Internet (digitaal aanleveren stukken) | <ul style="list-style-type: none"> Telefoon Persoonlijk contact E-mail | <ul style="list-style-type: none"> Telefoon Persoonlijk contact E-mail |

Gemiddelde duur: 3 - 12 maanden

Huidige klantreis: Financiering vinden – Do it yourself – zonder adviseur

| Fasen | 1. Behoeft | 2. Oriëntatie | 3. Aanvraag | 4. Uitkomst | 5. Toekomst |
|-----------------|---|---|---|---|--|
| Tevredenheid | Tevreden | Neutraal | Zeer ontevreden | Neutraal | Neutraal |
| Effort | Neutraal | Veel moeite | Veel moeite | Neutraal | Neutraal |
| Emotie | | | | | |
| Wat gaat goed? | <ul style="list-style-type: none"> Ik stond er goed voor en had positieve verwachtingen. Ik heb er vertrouwen in. | <ul style="list-style-type: none"> Ik heb een afspraak kunnen maken. Ik ben goed geïnformeerd en voorbereid onder andere door gesprekken met ondernemers in mijn netwerk. Ik heb veelbelovende gesprekken. | <ul style="list-style-type: none"> Het traject met alternatieve investeerders anders dan de bank geeft mij vertrouwen dat het gaat lukken. | <ul style="list-style-type: none"> Het is gelukt om investeerders te vinden die vertrouwen in mij hebben. Ik heb dit zelf geregeld! Het was het meest makkelijk en snel om het object te financieren bij de leverancier. | <ul style="list-style-type: none"> Ik heb een rotsvast vertrouwen in mijn bedrijf en de groei die wij willen en kunnen realiseren, met of zonder financiële hulp. |
| Wat kan beter? | | <ul style="list-style-type: none"> Het is erg lastig om tot een fysieke afspraak te komen met mijn (huis)bankier. Het duurt te lang tot er een eerste gesprek is. Ik word volledig in beslag genomen door de financiering. | <ul style="list-style-type: none"> Ik moet steeds nieuwe/andere informatie indienen bij mijn huisbankier. Digitaal indienen is niet mijn ding. Sommige gevraagde informatie is voor mijn gevoel niet relevant. Ik word niet serieus genomen en ik ervaar weinig empathie bij mijn bank. Ik kan door corona geen goede cijfers tonen. | <ul style="list-style-type: none"> Ik ben gefrustreerd en teleurgesteld over het traject met mijn huisbankier. Dit heeft enorme impact op mijn mentale gestel. Ook al heb ik een toewijzing, het heeft me veel energie gekost. | <ul style="list-style-type: none"> Toen ik de bankiers nodig had waren ze er niet, en nu het weer goed gaat word ik schaamteloos achterna gezeten. |
| Potentiele kans | | <ul style="list-style-type: none"> Eerder persoonlijk contact in plaats van call center en/of ander online kanaal. Sneller een afspraak kunnen maken. Al zo vroeg mogelijk inzicht in de haalbaarheid. Liever eerder een afwijzing dan het hele traject door. Als de accountmanager ook daadwerkelijk kan en mag beslissen. | <ul style="list-style-type: none"> Als ik van tevoren weet waar ik aan toe ben, wat en waarom bepaalde informatie van mij wordt gevraagd. | <ul style="list-style-type: none"> Het leek of ze met opzet het proces vertraagden en niemand de moed had om vroegtijdig te zeggen dat het een doodlopende straat was. | |

Klantreis 2: met een adviseur

Gemiddelde duur: 3 - 12 maanden

Huidige klantreis: Financiering vinden – met een (externe) adviseur

| Fasen | 1. Behoeft | 2. Oriëntatie | 3. Aanvraag | 4. Uitkomst | 5. Toekomst |
|-------------|--|---|--|--|---|
| Het verhaal | <ol style="list-style-type: none"> Opstart: Groei & vernieuwing (bijvoorbeeld investeringen voor opzetten productielijn, aanschaf zonnepanelen, overdracht). Urgente financieringsbehoefte (bijvoorbeeld herfinanciering rekening-courant of financiering werkkapitaal gericht op continuïteit). | Ik ben vol vertrouwen en ga op onderzoek uit hoe ik de financiering rondkrijg. | Ik ben mij ervan bewust dat ik informatie moet aanleveren om de financiering te krijgen. | <ol style="list-style-type: none"> Super dat het mij gelukt is! Helaas, ik moet op zoek naar een andere oplossing voor financiering. | <ol style="list-style-type: none"> Ik kan mijn plannen verwezenlijken. Ik heb een afwijzing ontvangen en onderzoek alternatieve oplossingen. Ik heb een afwijzing ontvangen en staak mijn zoektocht. Ik heb behoefte aan een nieuwe financiering. |
| Touchpoints | <ul style="list-style-type: none"> Ik signaleer een kans. Ik win informatie in. Ik moet acteren. | <ul style="list-style-type: none"> Ik stem af met mijn accountant/adviseur. Mijn adviseur verzamelt de benodigde informatie. Mijn adviseur bereidt een alternative route anders dan met de bank. Mijn adviseur raadpleegt relevant netwerk. Het adviesbureau neemt de lead in het subsidietraject. | <ul style="list-style-type: none"> Ik heb samen met mijn accountant een afspraak met mijn huisbankier/overige partijen. Mijn adviseur bereidt informatie voor. Mijn adviseur levert informatie in bij mijn huisbankier/overige partijen. Mijn adviseur neemt de gesprekken over met alle betrokken partijen. | <p>Scenario 1</p> <ul style="list-style-type: none"> Ik krijg bericht van mijn adviseur dat de financiering rond is. <p>Scenario 2</p> <ul style="list-style-type: none"> Ik ontvang een bericht met de afwijzing. Ik spreek mijn accountant over de afwijzing. Ik spreek mijn accountant over alternatieve oplossingen. | <ul style="list-style-type: none"> Ik regel de laatste zaken met de aanbieder om de financiering te krijgen. Ik spreek mijn accountant over hoe mijn reis is gegaan. Ik bespreek alternatieve oplossingen met mijn accountant. |
| Contracten | <ul style="list-style-type: none"> Accountant/fiscalist Accountmanager eigen bank Eigen netwerk Andere banken | <ul style="list-style-type: none"> Accountant/fiscalist Accountmanager eigen bank Eigen netwerk Andere banken Adviesbureaus | <ul style="list-style-type: none"> Accountant/fiscalist Accountmanager eigen bank Andere banken Adviesbureaus (subsidies) Eigen netwerk | <ul style="list-style-type: none"> Accountmanager eigen bank Accountant/fiscalist Leverancier Informeel investeerders Notaris | <ul style="list-style-type: none"> Accountmanager Leverancier goederen |
| Middelen | <ul style="list-style-type: none"> Telefoon Persoonlijk contact | <ul style="list-style-type: none"> Telefoon Internet Persoonlijk contact | <ul style="list-style-type: none"> E-mail Telefoon | <ul style="list-style-type: none"> E-mail Telefoon Persoonlijk contact | <ul style="list-style-type: none"> Telefoon Persoonlijk contact E-mail |

Gemiddelde duur: 3 - 12 maanden

Huidige klantreis: Financiering vinden – Do it yourself – zonder adviseur

| Fasen | 1. Behoefte | 2. Oriëntatie | 3. Aanvraag | 4. Uitkomst | 5. Toekomst |
|-------------------|--|---|--|---|--|
| Tevredenheid | Tevreden | Neutraal | Zeer ontevreden | Neutraal | Neutraal |
| Effort | Neutraal | Veel moeite | Veel moeite | Neutraal | Neutraal |
| Emotie | <p>The graph shows a line representing emotion across five phases. It starts with a blue smiley face at phase 1, drops to a purple frowny face at phase 2, rises slightly to a purple frowny face at phase 3, then to a purple frowny face and a grey neutral face at phase 4, and finally rises to a blue smiley face at phase 5.</p> | | | | |
| Wat gaat goed? | <ul style="list-style-type: none"> Ik stond er goed voor en had positieve verwachtingen. | <ul style="list-style-type: none"> Ik heb een afspraak kunnen maken. Mijn adviseur is goed geïnformeerd en voorbereid. Mijn adviseur neemt het aanvraagtraject van mij over. | <ul style="list-style-type: none"> Het traject met alternatieve investeerders anders dan de bank, geeft mij vertrouwen dat het gaat lukken. Ik heb begrip voor de zorgvuldigheid waarmee de aanvraag wordt behandeld, dat geeft ook een veilig gevoel. | <ul style="list-style-type: none"> Het is gelukt om investeerders te vinden die vertrouwen in mij hebben. Het was het meest makkelijk en snel om het object te financieren bij de leverancier. | <ul style="list-style-type: none"> Ik heb een rotsvast vertrouwen in mijn bedrijf en de groei die wij willen en kunnen realiseren, met of zonder financiële hulp. |
| Wat kan beter? | | <ul style="list-style-type: none"> Het is erg lastig om tot een fysieke afspraak te komen met mijn (huis)bankier. Het kost heel veel tijd om tot een gesprek te komen. Zelfs nu mijn adviseur het overneemt ben ik nog steeds veel tijd kwijt. | <ul style="list-style-type: none"> Mijn adviseur moet steeds nieuwe/andere informatie indienen bij de (huis)bankier. Zowel mijn adviseur als ik ervaren weinig empathie bij de bank. Door corona kan ik geen goede cijfers tonen. | <ul style="list-style-type: none"> Ik ben gefrustreerd en teleurgesteld over het traject met mijn huisbankier. Dit heeft enorme impact op mijn mentale gestel. Ook al heb ik een toewijzing, het heeft me veel energie gekost. | |
| Potentiele kansen | | <ul style="list-style-type: none"> Eerder persoonlijk contact in plaats van call center en/of ander online kanaal. Sneller een afspraak kunnen maken. Als de accountmanager ook daadwerkelijk kan en mag beslissen. | <ul style="list-style-type: none"> Als ik van te voren weet waar ik aan toe ben, wat en waarom bepaalde informatie van mij wordt gevraagd. Al zo vroeg mogelijk inzicht in de haalbaarheid. Liever eerder een afwijzing dan het hele traject door. Als het proces minder 'random' is ingericht. | <ul style="list-style-type: none"> Het leek of banken met opzet het proces vertraagden en niemand de moed had om vroegtijdig te zeggen dat het een doodlopende straat was. | |

Inzichten uit de klantreis

- **De financieringsbehoefte**

Deze lag tussen de € 15.000 en € 250.000.

- **Reden voor de financiering**

Uit onderzoek blijkt dat er verschillende motieven zijn om op zoek te gaan naar externe financiering. Er is onderscheid te maken in twee groepen:

1. *Opstart: Groei & vernieuwing*

(bijvoorbeeld investeringen voor opzetten productielijn, aanschaf zonnepanelen, overdracht)

2. *Urgente financieringsbehoefte*

(bijvoorbeeld herfinanciering rekening-courant of financiering werkkapitaal gericht op continuïteit)

- **Zakelijk en privé**

Vaak lopen zakelijk en privé bij de aanvraag van een financiering voor de ondernemer door elkaar.

- **Succes**

Van de geïnterviewden is het 50% gelukt om via het eerst bewandelde pad de *financiering te krijgen*. Uiteindelijk hebben alle ondernemers met een afwijzing zelf een alternatieve oplossing gevonden voor de financiering. Deze oplossing betreft niet altijd een externe financiering en ook niet altijd het bedrag van de oorspronkelijke behoefte. Het valt op dat de keten (dat wil zeggen de bestaande handelspartners) en het persoonlijk netwerk steeds meer de rol van financier innemen.

- **Vorm van financiering**

- De meest voorkomende overwegingen en oplossingen: via de **huisbankier** of via financial *leasing*. Leasing wordt als een makkelijkere en efficiëntere manier ervaren, zeker ten opzichte van het verkrijgen van een banklening.
- Alternatieven komen langs bij ondernemers die in de behoefte- en oriëntatiefase geen of lage verwachtingen hebben van banken of als bovenstaande niet succesvol is. Opties zijn dan: financieren uit eigen werkkapitaal, angel (informele) investeerders en subsidies.
- Wat opvalt is dat ondernemers die een duurzaam of maatschappelijk doel nastreven de weg naar crowdfunding overwegen.

- **Verwachting**

De verwachting van ondernemers ten aanzien van de banken en het te bewandelen traject is vaak *laag*. Ondernemers bekijken al vanaf de start naar alternatieve vormen van financiering.

- **Duur**

De gemiddelde tijd voor het verkrijgen van de financiering ligt **tussen één maand en ruim een jaar**. De uitkomst van de financiering en de keuze voor de vorm bepaalt de duur (bijvoorbeeld bij een 'nee' start je opnieuw, leasing gaat sneller). De factor tijd gaat ten koste van de core business, het ondernemen.

- **Zelf of accountant**

In het proces zijn er twee sporen te bewandelen: de ondernemer doet alles *zelf*, of de ondernemer besteedt het uit aan zijn *accountant* (laat zich adviseren).

• Bewijslast

Ondernemers ervaren gedurende het proces dat zij veel informatie moeten aanleveren, vaak in meerdere stappen. Na een eerste aanvraag wordt vaak meer informatie opgevraagd en vinden op verschillende momenten beoordelingen van die informatie plaats. Dit beïnvloedt de doorlooptijd van een aanvraag, bijvoorbeeld bij subsidies. Het proces en de houding van geldverstrekkers wordt soms als bureaucratisch ervaren. Er is aanvullend onderzoek uitgevoerd naar de ervaren administratieve lasten- en/of regeldruk. Resultaten daarvan zijn opgenomen in een losse paragraaf.

- **Informatievoorziening en advies** haalt de ondernemer vooral bij zijn accountant of bij collega-bedrijven om zich heen. Iemand die details uitzoekt en het regelt. Vroegtijdige advisering omtrent de haalbaarheid van de financiering kan op een later moment teleurstelling voorkomen.

• Contacten

Gedurende het traject wordt gesproken met:

- banken of financial lease maatschappijen
- accountant/fiscalist/notaris
- leveranciers van (het te financieren) goed
- collega-ondernemers (sparren)

• Publieke hulpbronnen

In de oriëntatie op financiering zitten publieke dienstverleners nog niet top of mind. In eerste instantie oriënteert de ondernemer zich doorgaans in het eigen netwerk of bij vertrouwde samenwerkingspartners, zoals de huisaccountant. KVK is bekend, maar wordt niet direct genoemd als partij die gesproken is in de eerste oriëntatiefase. Bij RVO denkt de klant vooral aan (innovatie) subsidies. Gemeenten komen in beeld voor specifiek lokaal (vestigings)beleid en bij bijvoorbeeld zwaar weer, als uitvoerder van het Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz). Ondernemersplein geniet weinig tot geen bekendheid onder de bevroegde ondernemers.



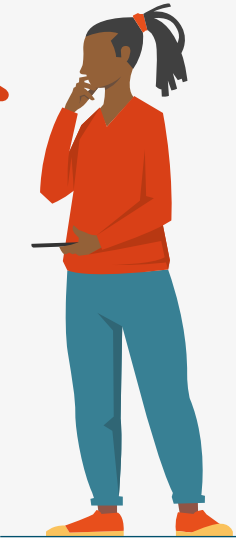
Emoties gedurende de klantreis

- Terugkijkend op het gehele financieringstraject zijn de ondernemers 'ontevreden'. Ze moeten voor hun gevoel de gehele klantreis *veel moeite* doen om de financiering te verkrijgen.
- In de oriëntatiefase is iedereen positief. In de aanvraagfas' kantelt dit naar negatief. In de uitkomstfase' bepaalt de uitkomst de emotie van de ondernemer, deze eindigt *vaak neutraal of negatief*.
- Alle geïnterviewden hebben bij aanvang het *gevoel dat het wel goed komt* en ze een financiering gaan krijgen (rotsvast vertrouwen in eigen bank en eigen bedrijf). Een uitkomst die anders is komt daardoor ook extra hard aan.
- De *mindset en houding van de ondernemers* kenmerken zich in alle fasen van het verkrijgen van financiering door: een *positieve* instelling, *doorzettingsvermogen* en het *zelf willen oplossen*. Tegelijkertijd zien we bij tegenslag en zeker bij een afwijzing ook *negatieve gevoelens en teleurstelling*. Dit raakt de ondernemer in zijn hart.
- Een banklening is een vaak ingezette financieringsvorm. Hiervoor zijn financiële gegevens van voorgaande jaren belangrijk. De coronajaren zijn niet representatief voor de onderneming, maar wegen wel mee. De ondernemer kan deze cijfers niet uitvlakken in de beoordeling door de bank. Dit leidt tot soms frustrerende situaties met veel *heftige emoties en onbegrip*.



"Mijn accountant heeft alle gesprekken gevoerd met de bank en was de rots in de branding."

"Ik heb voor mijn gevoel slapende honden wakker gemaakt."



"Crowdfunding sluit aan bij de filosofie van mijn bedrijf. "

"Dit heeft enorme impact op mijn mentale gestel."





“Het was het meest makkelijk en snel om het object te financieren bij de leverancier.”



“Ik heb nog steeds een rotsvast vertrouwen in mijn bedrijf en de groei die wij willen realiseren.”

“Het leek of ze met opzet het proces vertraagden en niemand de moed had om vroegtijdig te zeggen dat het een doodlopende straat was.”



Voice of the customer: wat gaat goed en wat kan beter

Wat gaat goed?

- De ondernemer weet in de oriëntatie zijn **weg goed te vinden** en kent de 'route' richting aanvraag. Dit doet hij zelf of de ondernemer schakelt zijn adviseur (accountant) in.
- De ondernemer ondervindt in de oriëntatiefase veel positieve feedback op zijn plannen in de contacten die worden geraadpleegd. Dat geeft **zelfvertrouwen** om de plannen ook echt tot executie te brengen.
- Een ondernemer waarbij de financiering is gelukt, ervaart in de uitkomstfase, veel **dankbaarheid** voor het geschonken **vertrouwen** door de partij(en) die met hem in zee gaan.
- De ondernemer ervaart veel **zorgvuldigheid** in de toetsing van de haalbaarheid van de tot uitvoering brengen van zijn plannen en dat vindt hij ergens heel prettig.

Belangrijkste pijnpunten

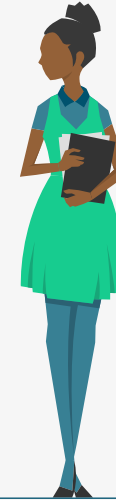
- De klantreis 'Ik heb financiering nodig' duurt **(te) lang**, de ondernemer wil verder en ervaart de oriëntatie- en aanvraagfase als traag en bureaucratisch.
- De **'houding' van de banken** wordt als naar ervaren wat versterkt wordt door **weinig persoonlijk contact** gedurende de gehele klantreis (zie communicatie). Bij afwijzing houden ze in de resultaat- en toekomstfase een stevige vinger in de pap door bijvoorbeeld niet akkoord te gaan met een leasing alternatief.
- De ondernemer heeft de perceptie dat banken slechts financieren als de verwachting is dat er op termijn cross- en upsell-mogelijkheden in het verschiet liggen. Verder is het met de 'coronajaren' soms lastig **aan te tonen dat je investeringswaardig bent**.
- De **communicatie met banken** wordt als onpersoonlijk, vertragend en vervelend ervaren. Ook is een succesvolle uitkomst persoonsafhankelijk van de vaardigheden en het inlevingsvermogen van de accountmanager.
- De complexiteit en hoeveelheid subsidieregelingen zorgt voor **vertraging** en dat wordt als vervelend ervaren.
- Het krijgen van een **afwijzing is een pijnpunt**, zeker als het nemen van dit besluit lang duurt.
- De rol van de overheid, KVK, RVO en Ondernemersplein is **niet genoemd** in relatie tot financiering. Het is niet duidelijk wat ze kunnen verwachten en welke rol ze hebben in het proces (**wat kun je waar, wanneer en bij wie halen**).

Inzichten in welke lasten ondernemers ervaren in aanvraagfase

In het onderzoek is speciale aandacht besteed aan welke (administratieve) lasten de ondernemer ervaart in het aanvraagproces voor financiering bij banken. Verdiepende vragen hebben tot de volgende inzichten geleid:

- Alle ondernemers (op de startup na) hebben tijdens het aanvraagproces uiteindelijk een reactie ontvangen van de banken. Meestal met het verzoek tot verfijning of verdieping van aangeleverde informatie.
- Er wordt op verschillende manieren gecommuniceerd aan de ondernemer wat er aan informatie noodzakelijk is om een aanvraag in behandeling te kunnen nemen.
- Alle ondernemers met reeds bestaande bedrijven hebben meer dan 1 ronde van aanlevering doorlopen. Alle ondernemers doorliepen meerdere rondes in de aanvraagfase. Alleen de startup had maar 1 ronde.
- Alleen als de ondernemer een vaste accountmanager heeft bij de bank is er ruimte voor persoonlijk/face-to face contact, anders verloopt het contact digitaal (portaal/e-mail/telefonisch).
- Alle ondernemers hebben gemiddeld veel tot heel veel moeite moeten doen.
- Alle ondernemers spraken met alternatieve financieringspartijen. Meestal lag de rente een stuk hoger, maar was er wel sneller duidelijkheid, minder gedoe en werd het contact als persoonlijker ervaren.

“De cijfers moeten een boekhoudersverklaring hebben, dit levert direct de eerste vertraging op.”



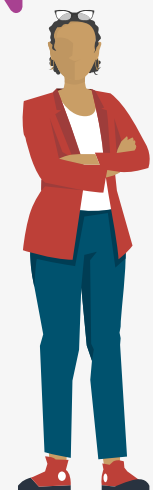
“De bank vroeg: ‘Als u er niet meer bent, wie gaat het bedrijf dan voortzetten en de lening betalen?’”



“Ik had gelukkig een accountmanager die het kon vertalen in plaats van dat je alleen via internet ‘praat’.”



“We kregen een enorme lijst met huiswerk via de e-mail.”



Gekozen prioriteiten in oplossingsrichtingen

Kans 1: Eenvoudige vindbaarheid van financieringsopties

Doelstelling: Hoe kunnen we zorgen dat ondernemers snel en eenvoudig inzicht kunnen verkrijgen in hun financieringsopties?

Belang voor de ondernemer: Met inzicht in financieringsopties krijgt een ondernemer meer mogelijkheden in zicht en kansen zien die nog onbekend waren. Door grotere kennis van financieringsopties weet de ondernemer de weg wél te vinden en bespaart zo tijd én geld in de oriëntatiefase

Acties: We maken een overzicht van het relevante aanbod van de betrokken (overheids) partijen en bepalen wat aanvullend nog nodig is of ontbreekt. Ook zorgen we voor goede doorverwijzing, zodat de ondernemer via publieke partijen nooit voor een dichte of verkeerde deur uitkomt. Tooling of platforms kunnen instrumenteel zijn in het afwegen van opties en maken van keuzes. Samenwerking tussen publieke partijen en het verdere ecosysteem is cruciaal voor het realiseren van deze kans. Inspanningen hebben relatie tot de ambitie van 'één-deur-principe' zoals reeds door minister Adriaansens is uitgesproken.



Kans 2: Een tweede kans

Doelstelling: Hoe kunnen we zorgen dat ondernemers na een afwijzing van een financieringsaanvraag een tweede kans kunnen vinden en benutten?

Belang voor de ondernemer: Het snel vinden van de juiste weg naar een alternatief na afwijzing zorgt niet alleen voor een grotere kans om wél gefinancierd te worden, het kan ook het (zelf)vertrouwen van de ondernemer versterken. Ondernemersdoelen kunnen zo wél gerealiseerd worden of sneller gerealiseerd worden dan zonder externe funding. Naast het helpen bij een goede vervolgstap, willen we ook kijken naar het voorkomen van de verkeerde stap. Een snellere doorlooptijd, maar ook financieel gezond ondernemerschap horen bij een verantwoordelijke benutting van deze kans. Financiering is immers geen doel op zich, maar een middel waarmee ondernemersdoelen kunnen worden gerealiseerd.

Acties: Om deze kans te realiseren gaan we in gesprek met het ecosysteem, waarbij zowel naar reguliere als alternatieve financiers wordt gekeken. We willen goed overzicht van de alternatieven bieden, best practices laten zien door succesverhalen. Ook willen we beter inzicht ontwikkelen van afwijzingsgronden en onderzoeken of haalbaarheid van een financieringsaanvraag in een eerder stadium te toetsen is.

Kans 3: Reduceren van de looptijd

Doelstelling: Hoe kunnen we zorgen voor een sneller proces waarin de ondernemer eerder inzicht heeft in de uitkomst van een aanvraagtraject?

Belang voor de ondernemer: Tijd is geld voor ondernemers. Door minder tijd kwijt te zijn aan een financieringsaanvraag kan de ondernemer zich richten op het ondernemen zelf en worden frustraties voorkomen. Als de ondernemer in vroeger stadium inzicht heeft in wat (administratief) nodig is voor een aanvraag qua documentatie, kan dit de doorlooptijd bespoedigen, de kans op het vinden van een passende financieringsvorm verhogen en wordt helder welke verwachtingen de ondernemer mag hebben qua vereiste inspanning en tijdsbeslag.

Acties: Deze kans kan enkel gerealiseerd worden in samenwerking met externe partijen binnen het ecosysteem, zoals banken, accountants en financieel adviseurs. Als vervolg op dit onderzoek bepalen we welke stappen met wie gemaakt moeten worden om kortere looptijd en snellere duidelijkheid voor elkaar te krijgen.

Kans 4: Optimaliseren van de rol van de adviseur

Doelstelling: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de ondernemer zijn kansen op financiering verhoogt door hem het juiste advies te laten ontvangen, op het juiste moment van de meest passende partij?

Belang voor de ondernemer: Betere begeleiding op het juiste moment zorgt voor geïnformeerde keuzes en kan daarmee de slagingskans voor het realiseren van financiering verhogen. De ondernemer kan de voordelen benutten als de verschillende partijen binnen het ecosysteem kennis hebben van elkaars rol, functie en aanbod, beter samenwerken, en de doorverwijzing naar elkaar verbeteren.

Acties: Het bij elkaar brengen van relevante partijen in het ecosysteem en een continue dialoog aangaan hoe we met begrip voor elkaars rol en functie elkaar kunnen versterken ten behoeve van de ondernemer met financieringsbehoefte.

Vervolg

Deze kansen zijn de oogst van het onderzoek wat in december 2022 is afgerond. Ze bepalen de agenda voor de verdere plannen waar we in 2023 het verschil mee willen gaan maken voor ondernemers met financieringsbehoefte.

Projectteam

Opdrachtgever(s)

Tot 1-12-2022 Veerle Verhey, coördinator life-event aanpak EZK, Cluster Betere Regelgeving, Directie Ondernemerschap, ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Vanaf 1-12-2022 Rein Sloof, coördinator life-event aanpak EZK, Cluster Betere Regelgeving, Directie Ondernemerschap, ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Mathijs Moons, beleidsmedewerker ondernemerschap, Cluster Financiering, Directie Ondernemerschap, ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Opdrachtnemer(s)

Esther de Vreede, Programmamanager Ondernemersdomein, KVK Programmateam Aanpak Levensgebeurtenissen. Eindverantwoordelijk voor de opdracht.

Klaas Damstra, Projectmanager Levensgebeurtenis 'Financiering vinden'. Leidt en coördineert de uitvoering van dit levensgebeurtenisonderzoek en zorgt dat het eindrapport en actieplan tijdig en met de gewenste kwaliteit worden gerealiseerd.

Marleen van Wijk, customer experience specialist, team Levensgebeurtenissen KVK en managing director eCXperience BV.

Kernteam

Het kernteam is het kloppend hart van het klantreisonderzoek. Partijen zijn actief betrokken bij richting en inhoud en verantwoordelijk voor een deel van de dienstverlening waar we verbetering op willen realiseren. In ieder geval opdrachtgever en opdrachtnemer zijn betrokken, daarnaast andere personen van wie verwacht wordt dat zij impact kunnen hebben op realisatie van verbeterpunten vanuit hun rol en functie.

Mathijs Moons (EZK)

Veerle Verhey (EZK) tot 1-12-2022

Rein Sloof (EZK) vanaf 1-12-2022

Klaas Damstra (KVK/ team levensgebeurtenissen, coördinator levensgebeurtenis)

Esther de Vreede (KVK/ team levensgebeurtenissen, programmamanager)

Marleen van Wijk en Cynthia Mezach (KVK/ eCXperience)

Linda Heida en Hans Klein Swormink (KVK)

Mirjam Rijkenborgh (Ondernemersplein)

Hijlke Hijlkema (RVO)

Overige betrokkenen die een waardevolle inbreng gehad hebben door hun participatie in werksessies

Christiaan Hazelaar (KVK)

Martijn Lentz (KVK)

Gé Sletterink (KVK)

Serge Julien (Ondernemersplein)

Yvonne Jongma (Ondernemersplein)

Susan van Wijk (RVO)

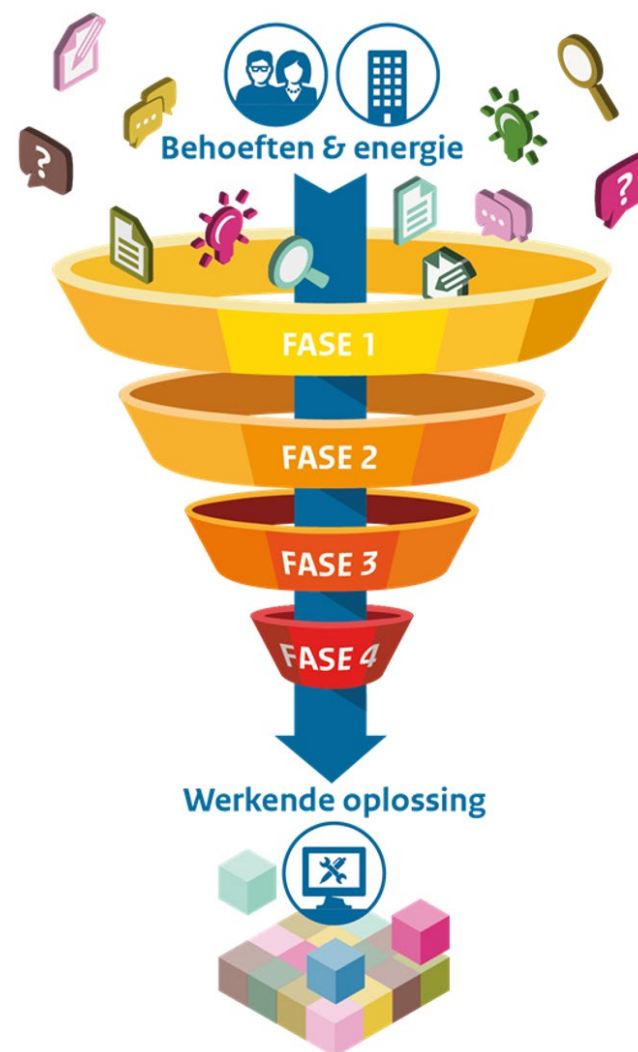
Bijlage 1

Methodologische verantwoording

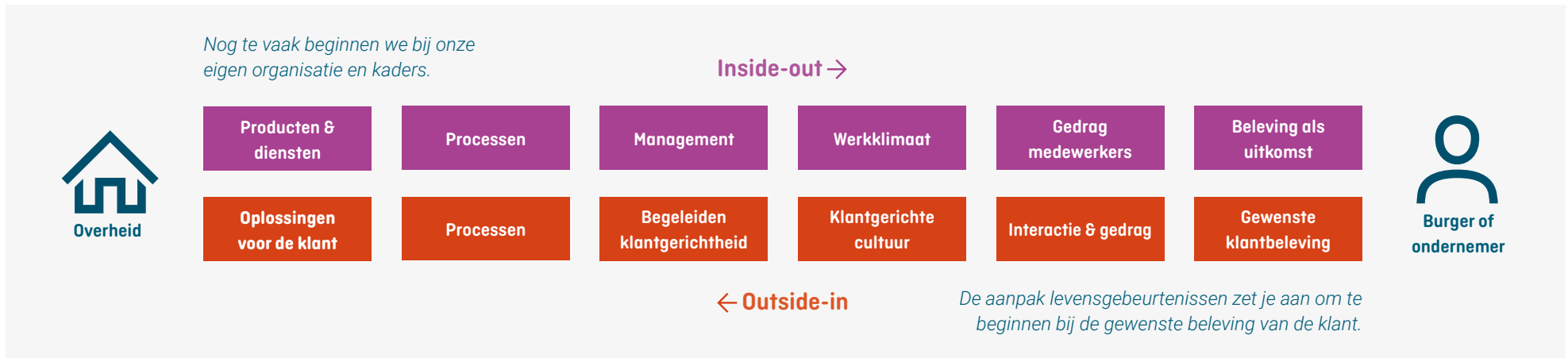
De kern van de levensgebeurtenisaanpak

Dienstverlening overheidsbreed meer laten aansluiten op de leefwereld van burgers en bedrijven.

- Over de grenzen van verschillende overheden heen
- Samen met mensen en overheden de klantreis doorlopen
- Knelpunten signaleren. Quick wins oplossen, langere termijnoplossingen agenderen

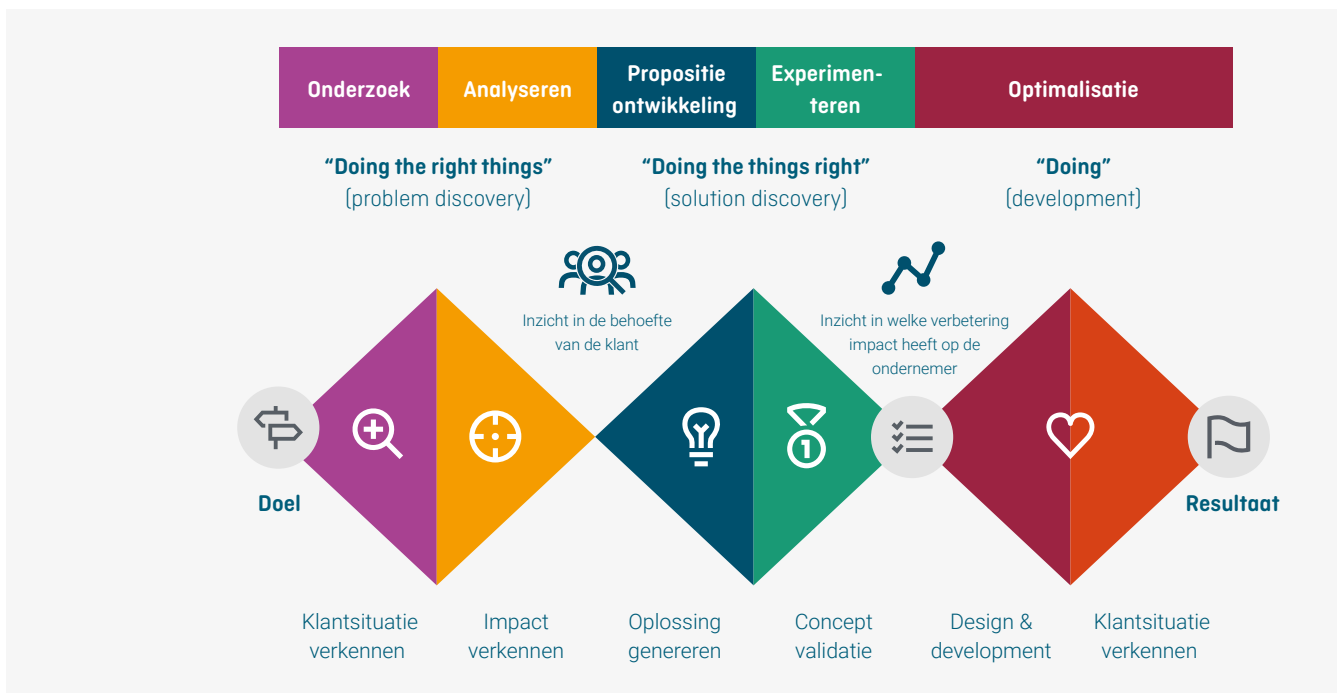


Klantbeleving: van buiten naar binnen



Welke route leggen we af om impact te maken

De aanpak



Verbeteringen voor de klant realiseren



Duur:

afhankelijk van het actieplan

Hoe doen we dit?

Kernteam gaat samen met actieplan aan de slag onder begeleiding van levensgebeurteniscoördinator.

Wat?

- Organisaties realiseren zelf **laaghangend fruit** op basis van de inzichten uit het levensgebeurtenis-onderzoek.
- Uitvoeren van **verkenningen** daar waar de klant meerdere overheidsorganisaties raakt.
- Realiseren van gezamenlijke **verbeterprojecten** voor ondernemers met meerdere overheidsorganisaties samen.

Hoe?

- **Maandelijkse inventarisatie** en update over de stand van zaken.
- **Eens per kwartaal een werksessie** met het kernteam om te bepalen waar we staan en nieuwe doelen te stellen.
- Verbeterprojecten kennen hun **eigen kadans**, planning en afstemmomenten.

Bronnenlijst

In de voorbereiding op dit onderzoek, tijdens de totstandkoming en tijdens de uitwerking zijn vele rapporten geraadpleegd die raakvlak hebben met dit onderzoek.

Onderstaand een lijst van enkele bronnen die zijn geraadpleegd en waardevol bleken. Het betreft geen volledige lijst van alle rapporten die tijdens het traject genoemd of geraadpleegd zijn.

Rapporten

[Staat van het mkb 2021](#)

[Staat van het mkb 2022](#)

[Financieringsmonitor](#)

[Dienstbare dienstverlening](#)

[Onderzoek financieringsmarkt Dialogic](#)

[Onderzoek non-bancaire financiering door Stichting MKB Financiering](#)

Kamerbrieven

[Mkb-financiering: knelpunten en acties](#)

[Reactie op het advies van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap over versterking van het eigen vermogen van het MKB](#)

[Onderzoeksrapport niet-bancaire kredietverlening](#)

[Niet-bancaire dienstverlening. Een blik in de black box](#)

[Diverse financieringsonderwerpen](#)

Kijk op: [KVK.nl](https://www.kvk.nl)

