

EINDEVALUATIE SLIM-REGELING

Arie-Jan van der Toorn (SEOR)

Bert-Jan Buiskool (Ockham | IPS)

Leonora Verveld (Ockham | IPS)



COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV & OCKHAM|IPS

© SEOR BV / ROTTERDAM, JULI 2025

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. SEOR is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	I
1 INLEIDING	1
1.1 Achtergrond en doel van de SLIM-regeling	1
1.2 Inhoud en opzet eindevaluatie	2
1.3 Leeswijzer van dit rapport	4
2 BEREIK VAN DE REGELING	5
2.1 Inleiding	5
2.2 Beschikbare en benutte budget	5
2.3 Bereik van de regeling	7
2.4 Stand van zaken leren en ontwikkelen bij start regeling	9
3 PROCES-EVALUATIE	11
3.1 Inleiding	11
3.2 Ontwikkelingen sinds procesevaluatie 2021	11
3.3 Oordeel proces vanuit aanvragers en subsidieontvangers	13
4 EFFECTIVITEIT VAN DE SLIM-REGELING VOOR HET MKB	18
4.1 Inleiding	18
4.2 Respons enquête	18
4.3 Uitvoering en bestending projecten	19
4.4 Effecten SLIM-subsidie	21
4.5 Deadweight loss	28
4.6 Interviews mkb	29
5 EFFECTEN VAN DE SLIM-REGELING VOOR SAMENWERKINGSVERBANDEN	39
5.1 Inleiding	39
5.2 Respons enquête	39
5.3 Uitvoering projecten	40
5.4 Effecten SLIM-subsidie	41
5.5 Deadweight loss	44
5.6 Interviews samenwerkingsverbanden	44
6 REFLECTIE	50
6.1 Conclusies	50
6.2 Aandachtspunten	51
I BIJLAGE	53
I.1 Overzicht wijzigingen aan SLIM-regeling	53

SAMENVATTING

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft met de SLIM-regeling vanaf 2020 jaarlijks 48,2 miljoen euro beschikbaar gesteld voor initiatieven gericht op het stimuleren van leren en ontwikkelen in het mkb. Daarnaast is 1,2 miljoen euro beschikbaar gesteld voor grootbedrijven uit de landbouw-, horeca- en recreatiesector. Doel van deze regeling is dat bedrijven meer investeren in een cultuur waarin het “up to date” houden van vakken en vaardigheden vanzelfsprekend is. Individuele mkb-ondernemingen, samenwerkingsverbanden in het mkb en grootbedrijven uit de eerdergenoemde sectoren kunnen subsidie aanvragen voor (A) het doorlichten van de onderneming, (B) loopbaanadviezen, (C) het ontwikkelen/invoeren van een methode die werknemers in de onderneming stimuleert kennis, vaardigheden en beroepshouding verder te ontwikkelen en (D) het bieden van praktijkleerplaatsen.

De evaluatie van de SLIM-regeling heeft in totaal 4 rapporten opgeleverd, waarvan dit het afsluitende rapport is. In 2020 en 2021 is een procesevaluatie en nulmeting uitgevoerd, en in 2024 is een tussenevaluatie opgeleverd met daarin de eerste effecten van de regeling. In deze eindevaluatie wordt enerzijds teruggegrepen naar de eerdere rapporten, en zijn voor de effectmeting nog extra cohorten geanalyseerd. We staan in de eindevaluatie stil bij het bereik van de regeling, het proces van de uitvoering van de regeling (doelmatigheid) en de effectiviteit van de regeling (doeltreffendheid). Dit doen we op basis van de eerder opgeleverde rapporten, registratiedata van UVB, online enquêtes onder aanvragers en interviews met een beperkt aantal deelnemende bedrijven en samenwerkingsverbanden. De enquêtes bestaan uit een nul- en een eenmeting. De nulmeting geeft een beeld van de leercultuur, aanbod en deelname aan scholing en ontwikkeling in de bedrijven voor deelname aan de SLIM-regeling. Na afloop van de projecten is een eenmeting uitgezet om het effect te meten van het initiatief. Voor de individuele mkb-ondernemingen geldt dat beide metingen zijn uitgevoerd onder alle subsidieaanvragers, inclusief de aanvragers die geen subsidie hebben ontvangen. Zij vormen een controlegroep, waarmee we kunnen toetsen of de ontwikkelingen tussen de nul- en eenmeting ook daadwerkelijk het effect zijn van de regeling. Gegeven de opzet van de regeling is dit de meest robuuste vorm van onderzoek om zicht te krijgen op de netto effectiviteit.

Gesignaleerde knelpunten rondom proces zijn voor groot deel opgepakt, en tevredenheid over uitvoering stijgt

In het begin van de regeling waren er de nodige problemen met name rondom het einddeclaratieproces van de regeling. De beoordeling van de einddeclaratie liet voor de projecten in de eerste tijdvakken lang op zich wachten, en was voor veel bedrijven (te) complex. Deze signalen zijn opgepakt en voor een groot deel verholpen, wat zich vertaalt in een duidelijk stijgende tevredenheid over de dienstverlening van UVB. Het gemiddelde cijfer rapportcijfer voor de dienstverlening steeg van 5,5 in 2020 naar 7,1 in 2022. Een van de veranderingen die het proces heeft verbeterd, is dat men al tijdens de aanvraag meer concreet maakt wat wel en niet onder de subsidiabele activiteiten valt (bijvoorbeeld specifieke methodes onder activiteit C) zodat aan de achterkant de einddeclaratie soepeler verloopt. Mede naar aanleiding van de procesevaluatie is mogelijk gemaakt dat samenwerkingsverbanden en grootbedrijven na een jaar aanspraak kunnen maken op een vast percentage van 80% van het aan hen toegekende bedrag. In 2023 is ook een bevoorschotting van 50% ingevoerd voor mkb-bedrijven.

De samenwerkingsverbanden waren vanaf het begin van de regeling gemiddeld gezien iets positiever over de dienstverlening. Uit de interviews komt naar voren dat de administratieve lasten voor hen ook minder zwaar wegen dan voor individuele mkb-ondernemingen, omdat er meer capaciteit is – meestal binnen sectororganisaties – voor het managen van het project.

Ondersteuningsprogramma is in de loop van de tijd bekender geworden, weinig zicht op bereik

Het ondersteuningsprogramma van de SLIM-regeling is belegd bij de netwerkorganisatie Katapult. In de eerste jaren van de regeling had dit ondersteuningsprogramma een zeer lage bekendheid onder mkb-ondernemingen. Mede door aanpassingen aan de regeling, waardoor Katapult meer direct ondernemingen kon benaderen, steeg de bekendheid van het programma in de loop van de tijd. Ook de samenwerking tussen UVB en Katapult verbeterde over de jaren, en men is over het algemeen tevreden. Katapult positioneerde zich als een onafhankelijke en laagdrempelige sparringpartner tussen de formele beleidsuitvoering, het bedrijfsleven en subsidieadviseurs. Via sparringssessies, informatiebijeenkomsten, voorbeelden en formats, webinars, filmpjes en nieuwsbrieven werden ondernemers geïnspireerd en ondersteund bij hun aanvraag. Mede omdat er geen concrete kwantitatieve doelstellingen qua bereik van het aantal bedrijven zijn vastgesteld tussen SZW en Katapult, is er weinig zicht op het daadwerkelijke bereik van het ondersteuningsprogramma.

SLIM lijkt de juiste sectoren te bereiken, ondervertegenwoordiging van de kleinste bedrijven

Voor het onderdeel individuele mkb-ondernemingen zijn in de periode 2020 tot 2023 in totaal meer dan 17.000 aanvragen ingediend, en ongeveer 5.500 aanvragen toegekend. Gemiddeld werkte er bij deze bedrijven ongeveer 32 werknemers. Het totale aantal werknemers dat is bereikt met SLIM is niet exact bekend, omdat niet elke activiteit op elke werknemer van toepassing is. Op basis van de enquête schatten we in dat bij de bedrijven die gebruik hebben gemaakt van een loopbaan- of ontwikkeladviestraject (ongeveer 50% van alle subsidieontvangers) in de periode 2020-2022 ongeveer 30.500 werknemers een traject hebben doorlopen met behulp van SLIM.

Voor samenwerkingsverbanden gaat het om iets meer dan 450 aanvragen en iets meer dan 250 toekenningen. Ook hierbij is niet direct duidelijk hoeveel werknemers er uiteindelijk bereikt zijn via de samenwerkingsverbanden. Wel is duidelijk dat een deel van de samenwerkingsverbanden een grote reikwijdte hadden en soms zelfs hele sectoren bedienden. Voor grootbedrijven zijn er 36 aanvragen ingediend waarvan er 22 zijn toegekend. Qua uitputting van het budget is vooral het mkb-deel in elk jaar vrijwel volledig benut, en vooral bij grootbedrijven onderbenut. Als we de populatie mkb-bedrijven afzetten tegen het totaal dan zien we qua sectoren een oververtegenwoordiging in een aantal van de sectoren met een lagere deelname aan LLO voorafgaand aan de regeling. Wel zien we een ondervertegenwoordiging van de kleinste bedrijven, waar juist wat meer te winnen is qua investering in leren en ontwikkelen. Slechts 11% van de aanvragers had 1-5 werknemers, terwijl maar liefst 68% van alle MKB-ondernemingen 1-5 werknemers heeft.

Activiteiten C en A zijn de meest aangevraagde en toegekende activiteiten binnen de SLIM-regeling. Daarin is weinig ontwikkeling over de tijd te zien. Activiteit D wordt beperkt ingezet, en is in de regeling zoals die vanaf 2025 geldt niet meer opgenomen. Naast het beperkte gebruik van deze activiteit is een andere reden om dit af te schaffen dat de 'Subsidieregeling praktijkleren in de derde leerweg' min of meer hetzelfde doel dient.

Bedrijfseconomisch perspectief is vaak leidend om aan de slag te gaan met leercultuur en LLO en daarmee een belangrijke motivatie om SLIM-subsidie aan te vragen

In de diepte-interviews met MKB-ondernemingen zijn drie motivatiefactoren geïdentificeerd voor het aanvragen van de SLIM-regeling: bedrijfseconomische redenen, het belang van het aantrekken en behouden van medewerkers, en het belang van professionele en persoonlijke ontwikkeling. De bedrijfseconomische redenen vormden de meest voorkomende motivatie onder geïnterviewde mkb-ondernemingen om aan de slag te gaan met hun leercultuur. Een andere aanleiding is de veranderde arbeidsmarkt en personeelsvraagstukken. In deze gevallen hadden bedrijven vaak moeite met het aantrekken en behouden van medewerkers, vooral jong talent of groepen met andere verwachtingen. Net als in de tussenevaluatie bleek ook in deze interviewronde dat leren en ontwikkelen – en met name de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers an sich – geen directe aanleiding vormden voor de geïnterviewde bedrijven om een SLIM-aanvraag te doen. Vaak lag de aanleiding eerder in bedrijfseconomische motieven of directe werkgeversbehoeften.

SLIM-aanvragen voor een samenwerkingsverband worden soms door ondernemers ingediend, maar vaker door sociale partners/sectororganisaties. Uit interviews met samenwerkingsverbanden blijkt dat het stimuleren van kennisdeling, arbeidsmarktkrapte en technologische ontwikkelingen belangrijke motieven zijn voor het indienen van een aanvraag. Samenwerkingsverbanden geven aan dat het aanvragen als samenwerkingsverband een grote toegevoegde waarde heeft, boven op de individuele aanvragen voor een mkb-onderneming. Hiermee kunnen individuele mkb-ondernemingen worden bereikt en/of ontlast die anders geen individuele aanvraag zouden indienen. Een ander voordeel van een samenwerkingsverband ten opzichte van een individuele aanvraag is dat er grotere projecten mogelijk zijn met grotere impact. Sommige samenwerkingsverbanden richten zich op de ontwikkeling van een bedrijfsschool/werkplaats waar werkenden (inclusief BBL'ers) zich kunnen scholen in praktijk. Veel samenwerkingsverbanden hebben de SLIM-subsidie gebruikt om online leeromgevingen op te zetten. Doordat verschillende ondernemingen hieraan bij dragen, zorgen deze online leeromgevingen niet alleen voor opleidingsmogelijkheden voor medewerkers, maar ook voor kennisdeling tussen bedrijven.

Uitvoering van projecten verloopt zoals beoogd en resultaten worden geborgd

Activiteit C (het ontwikkelen/invoeren van een methode) wordt het meest ingezet door bedrijven en samenwerkingsverbanden, en dan met name een systeem voor persoonlijke ontwikkelgesprekken en een methode ter bevordering van het delen van kennis. Veruit de meeste respondenten geven aan dat alle beoogde activiteiten zijn uitgevoerd. Als dit niet het geval was, had dit in de eerdere jaren vaak te maken met Covid-19 en in latere jaren met een keuze voor een andere invulling van het project of gebrek aan tijd voor de uitvoering. Bovendien geven vrijwel alle respondenten aan dat de resultaten van hun project worden voortgezet, vaak omdat ze onderdeel zijn geworden van het reguliere beleid of (in het geval van de samenwerkingsverbanden) via inbedding bij individuele bedrijven. In enkele gevallen ontbreekt follow up financiering om de ontwikkelde methode voort te zetten in de organisatie of uitvoering te geven aan actiepunten.

SLIM-regeling geeft boost aan financiële besteding en tijdsbesteding aan leren en ontwikkelen

Zowel bij de individuele mkb-ondernemingen als bij de samenwerkingsverbanden zien we dat SLIM een positieve ontwikkeling teweeg heeft gebracht als het gaat om de investeringen in leren en ontwikkelen. De financiële besteding aan leren en ontwikkelen neemt duidelijk meer toe dan bij de controlegroep, wat een indicatie is dat de deadweight loss van de regeling beperkt blijft. Wel zien we dat grotere bedrijven vaker aangeven dat ze de projecten zonder SLIM ook hadden uitgevoerd, vaak in andere (afgeslankte) vorm of later in de tijd. Dit wijst op meer additionaliteit van de SLIM-regeling bij kleinere bedrijven. Het beter bereiken van kleine bedrijven kan dus zorgen voor een (nog) grotere impact van de regeling. Ook qua tijdsbesteding aan leren en ontwikkelen zien we een grotere toename door de SLIM-regeling.

Positieve effecten SLIM-regeling op breed scala aan aspecten rondom leren en ontwikkelen

Zowel in de vergelijking tussen de nul- en eenmeting, als in de vergelijking tussen controlegroep en subsidieontvangers (alleen voor individuele mkb-ondernemingen) zien we duidelijke positieve effecten van de SLIM-regeling op verschillende aspecten rondom leren en ontwikkelen. Dit correspondeert met wat subsidieontvangers zelf aangeven over wat de bijdrage van de SLIM-regeling is geweest, ook die inschatting van de respondenten is overwegend positief op veel aspecten. Positieve effecten zien we bijvoorbeeld terug in het bedrijfsbeleid, waarbinnen een duidelijkere strategie lijkt te ontstaan en meer tijd en geld is vrijgemaakt voor leren en ontwikkelen. Daarnaast hebben subsidieontvangers meer inzicht gekregen in de benodigde en aanwezige competenties van medewerkers en hun wensen en ambities, en is er een beter aanbod van leer- en ontwikkelactiviteiten. Verder zien we een positieve ontwikkeling op verschillende leercultuurkenmerken en ook dat meer medewerkers aan deze activiteiten deelnemen in vergelijking met de situatie voor deelname aan de SLIM-regeling. Bij individuele mkb-ondernemingen zien we daarbij nog dat de omgang tussen medewerkers en leidinggevenden binnen het bedrijf (bijvoorbeeld als het gaat om het geven van feedback) belangrijker is geworden in 2022 ten opzichte van de eerdere tijdvakken.

De interviews met MKB-ondernemingen laten concrete voorbeelden zien van het duurzaam verankeren van de ontwikkelde leer- en ontwikkelmethoden, een betere afstemming tussen organisatiedoelen en aanwezige vaardigheden, de leer- en ontwikkelcultuur met verbeterde dialoog en samenwerken tussen collega's, maar ook op de leer- en ontwikkelbereidheid van medewerkers. Daarnaast benoemen enkele ondernemingen concrete voorbeelden van toegenomen bedrijfseconomische opbrengsten.

Aantal positieve signalen t.a.v. doelmatigheid

De doelmatigheid van de regeling is lastig vast te stellen op basis van de beschikbare informatie. We zien in deze evaluatie dat aan een belangrijke voorwaarde voor doelmatigheid wordt voldaan, namelijk dat de beoogde effecten daadwerkelijk worden gerealiseerd. De vraag of deze effecten ook met minder middelen zouden kunnen worden bereikt, kunnen we op basis van de beschikbare informatie niet beantwoorden. Wel zien we een aantal positieve signalen. Zo zetten werkgevers naast de SLIM-subsidie en cofinanciering ook eigen middelen in voor LLO, zouden veel activiteiten zonder de subsidie niet hebben plaatsgevonden, en geven geïnterviewde respondenten zelf aan dat de kosten voor hun onderneming in verhouding staan tot de baten (ondanks de hoge ervaren administratieve lasten). Ook worden met SLIM-financiering structuren, systemen en producten ontwikkeld die duurzaam zijn verankerd in regulier beleid en met eigen middelen in stand worden gehouden.

1 INLEIDING

1.1 ACHTERGROND EN DOEL VAN DE SLIM-REGLING

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt met de SLIM-regeling vanaf 2020 jaarlijks 48,2 miljoen euro beschikbaar voor initiatieven gericht op het stimuleren van leren en ontwikkelen in het mkb. Daarnaast is jaarlijks 1,2 miljoen euro beschikbaar voor grootbedrijven uit de landbouw-, horeca- en recreatiesector. Het doel van de SLIM-regeling is het stimuleren van leren- en ontwikkelen binnen het bedrijfsleven. De regeling is opgezet binnen de aanpak Leven Lang Ontwikkelen (LLO), met als aanleiding dat leren en ontwikkelen gedurende het hele leven steeds belangrijker wordt, onder andere door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (o.a. digitalisering, krapte, vergrijzing). LLO is noodzakelijk om mensen duurzaam inzetbaar te houden in een steeds dynamischere arbeidsmarkt.¹ Binnen de aanpak LLO zijn ook het STAP-budget en de MKB!dee subsidie opgezet, maar beide regelingen bestaan inmiddels niet meer. Naast het stimuleren van leren op individueel niveau (STAP) was het doel ook om LLO binnen de werkomgeving vanzelfsprekend te maken. De minister constateerde dat dit vooral bij MKB-ondernemingen nog minder het geval was.² De SLIM-regeling richt zich daarom op het stimuleren van de leercultuur bij ondernemingen, met nadruk op het MKB. SLIM dient daarbij veranderingen te bewerkstelligen bij zowel de ondernemer als de medewerkers: “[Het is] van belang dat deze kleine ondernemers meer gaan inzetten op leren en ontwikkelen, zowel voor hun onderneming als voor hun medewerkers”.³

De subsidieregeling is bedoeld voor drie groepen aanvragers: individuele mkb-ondernemingen, samenwerkingsverbanden in het mkb en grootbedrijven uit de eerdergenoemde sectoren. Vanaf maart 2020 kunnen deze partijen subsidie aanvragen voor de volgende typen activiteiten:

- Activiteit A: Doorlichting van de onderneming uitmondend in een opleidings- of ontwikkelplan gericht op het inzichtelijk maken van de scholingsbehoefte vanuit het perspectief van de onderneming
- Activiteit B: Het verkrijgen van loopbaan- of ontwikkeladviezen voor werkenden in een mkb-onderneming

¹ I.K. van Engelshoven, De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, W. Koolmees, De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. 2018. “Kamerbrief Leven Lang Leren 30012 Nr.92.” Tweede Kamer der Staten-Generaal. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-30012-92.html>

² W. Koolmees, De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. 2019. “Regeling van de Minister van Sociale Zaken En Werkgelegenheid van 16 December 2019, Nr. 2019-0000139944, Tot Het Verstreken van Subsidies in Het Kader van Leren En Ontwikkelen in Het Mkb En in Het Grootbedrijf in de Sectoren Landbouw, Horeca En Recreatie (Stimuleringsregeling Voor Leren En Ontwikkelen in Mkb-Ondernemingen En Specifiek Voor de Grootbedrijven in de Landbouw-, Horeca- of Recreatiesector).” *Staatscourant*, December 24, 2019, 70088 edition.

³ W. Koolmees, De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. 2019. “Regeling van de Minister van Sociale Zaken En Werkgelegenheid van 16 December 2019, Nr. 2019-0000139944, Tot Het Verstreken van Subsidies in Het Kader van Leren En Ontwikkelen in Het Mkb En in Het Grootbedrijf in de Sectoren Landbouw, Horeca En Recreatie (Stimuleringsregeling Voor Leren En Ontwikkelen in Mkb-Ondernemingen En Specifiek Voor de Grootbedrijven in de Landbouw-, Horeca- of Recreatiesector).” *Staatscourant*, December 24, 2019, 70088 edition.

- Activiteit C: Het ondersteunen en begeleiden bij het ontwikkelen of invoeren van een leer- en ontwikkelmethode⁴
- Activiteit D: Het gedurende enige tijd bieden van praktijkleerplaatsen ten behoeve van een beroepsopleiding of een deel daarvan in de derde leerweg bij een erkend leerbedrijf⁵

Voor subsidies aan middelgrote ondernemingen, samenwerkingsverbanden en grootbedrijven geldt een subsidiepercentage van 60 procent. Dat wil zeggen dat deze partijen 40 procent van de subsidiabele kosten zelf moeten dragen en 60 procent vergoed krijgen. Voor kleine ondernemingen is het subsidiepercentage 80 procent.⁶ De subsidie bedraagt maximaal € 24.999 voor individuele mkb-ondernemingen, maximaal €500.000 voor samenwerkingsverbanden en maximaal € 200.000 voor grootbedrijven.

De projecten duren maximaal één (individuele mkb-bedrijven) of twee (samenwerkingsverbanden en grootbedrijven) jaar.

1.2 INHOUD EN OPZET EINDEVALUATIE

In deze evaluatie onderzoeken we het gebruik en de effecten van de SLIM-regeling. Het onderzoek bestaat uit verschillende onderdelen, verspreid over de looptijd van de regeling. Eerder verschenen al de evaluatie aanvraag- en beoordelingsproces SLIM-regeling 2020, de evaluatie SLIM-regeling – nulmeting 2020 en de tussenevaluatie SLIM-regeling in 2024. Dit rapport betreft de eindevaluatie van de regeling. De eindevaluatie omvat zowel de beoordeling van het monitor- en declaratieproces van de regeling als de bevindingen t.a.v. de effecten, doeltreffendheid en doelmatigheid van de SLIM-regeling. Er wordt ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe zijn de processen van monitoring (het tussentijdse contact tussen UVB en aanvragers) en einddeclaratie en -controle verlopen? Wat gaat goed en wat kan beter?
2. In hoeverre zijn er in de bedrijven activiteiten uitgevoerd die zonder de SLIM-subsidie niet of in mindere mate uitgevoerd zouden zijn?
3. In hoeverre sluiten de uitgevoerde activiteiten aan bij de met de regeling beoogde activiteiten?
4. Welke resultaten hebben de uitgevoerde activiteiten opgeleverd (bijvoorbeeld opleidings- en ontwikkelplannen, loopbaanadviezen, certificaten, diploma's en praktijkverklaringen)?
5. Welke effecten hebben de activiteiten voor de bedrijven opgeleverd tijdens de looptijd van het onderzoek (bijvoorbeeld vergroting bewustzijn, ontwikkeling leerrijke werkomgeving)?
6. In hoeverre is de uitvoering van de regeling doelmatig?

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden zijn de volgende activiteiten ingezet:

- Verwerking van administratieve gegevens over aanvragen, toekenningen en uitbetalingen
- Online enquêtes (nul- en eenmeting) onder bedrijven en samenwerkingsverbanden:
 - o Mkb-ondernemingen: tijdvakken maart 2020, maart 2021 en maart 2022
 - o Samenwerkingsverbanden: tijdvak september 2020 en september 2021
 - o Grootbedrijven landbouw, horeca en recreatie: tijdvak september 2020 en september 2021
- Interviews met deelnemende bedrijven en samenwerkingsverbanden

⁴ Voorheen werd deze categorie als volgt beschreven: Ondersteuning in ontwikkeling/invoeren van een methode in de onderneming die werknemers in het bedrijf stimuleert hun kennis, vaardigheden en beroepshouding verder te ontwikkelen tijdens het werk

⁵ Deze activiteit is bij de regeling zoals die vanaf 2025 geldt komen te vervallen.

⁶ Sinds de regeling zoals die vanaf 2025 geldt, is het subsidiepercentage in alle gevallen 60 procent.

De nulmeting geeft een beeld van de leercultuur, aanbod en deelname aan scholing en ontwikkeling in de bedrijven voor deelname aan de SLIM-regeling. Na afloop van de projecten is een eindmeting uitgezet om het effect te meten van het initiatief. Voor de individuele mkb-ondernemingen geldt dat beide metingen zijn uitgevoerd onder alle subsidieaanvragers, inclusief aanvragers die geen subsidie hebben ontvangen. Aangezien het subsidieplafond in alle tijdvakken is overgeschreden, heeft een loting plaatsgevonden om de volgorde van afhandeling van de subsidieaanvragen vast te stellen. Dit houdt in dat een willekeurige groep aanvragers geen gebruik heeft kunnen maken van de subsidie. De bedrijven die hierdoor buiten de boot vallen zijn heel goed vergelijkbaar met de bedrijven die wel subsidie ontvangen: beide groepen hebben de intentie om iets met leren en ontwikkelen te doen. Het belangrijkste verschil tussen de groepen is dat de ene groep hiervoor SLIM-subsidie ontvangt, en de andere groep niet. Uit de rapportage van de eerste nulmeting kwam al naar voren dat de groep die wordt uitgeloot qua kenmerken vergelijkbaar is met de groep subsidieontvangers, en daarmee dus geschikt is als controlegroep. Door de bedrijven die subsidie hebben ontvangen te vergelijken met bedrijven die geen subsidie hebben ontvangen, kunnen we het netto-effect van de regeling vaststellen.⁷

Respons enquêtes

Gedurende de evaluatie zijn er meerdere metingen uitgevoerd onder individuele mkb-ondernemers, samenwerkingsverbanden en grootbedrijven. Daarbij zijn voor individuele mkb-bedrijven de aanvraagtijdvakken maart 2020, maart 2021 en maart 2022 bevroegd, en voor de samenwerkingsverbanden en grootbedrijven de tijdvakken september 2020 en 2021. We hebben voor individuele mkb-ondernemingen alle aanvragers zowel voor start van de activiteiten (nulmeting) als na afloop (eenmeting) een enquête gestuurd. Ook aanvragers die uiteindelijk geen subsidie kregen, hebben wel een enquête ontvangen en konden zodoende dienen als controlegroep. Voor de samenwerkingsverbanden en grootbedrijven waren de aantallen te laag om een dergelijke opzet te volgen, maar zijn wel nul- en eenmetingen afgenomen. Voor grootbedrijven geldt dat het aantal aanvragen, en daarmee ook de respons op de enquête, te laag was. Voor een uitgebreidere responsverantwoording verwijzen we naar de hoofdstukken over de effecten van de regeling voor mkb en samenwerkingsverbanden.

Interviews

Om een beter en completer beeld te krijgen van de wijze waarop bedrijven en samenwerkingsverbanden gebruik hebben gemaakt van de SLIM-regeling en de impact daarvan op leren en ontwikkelen, is er een aantal interviews afgenomen met organisaties die succesvol een SLIM-aanvraag hebben ingediend. Hiervoor zijn er voor de eindevaluatie 7 vertegenwoordigers van een samenwerkingsverband geïnterviewd, 11 mkb-ondernemers en één grootbedrijf. Voor de tussenevaluatie in 2024 is er met een vergelijkbaar aantal andere organisaties gesproken (7 samenwerkingsverbanden, 6 mkb-ondernemers, en een grootbedrijf) en de uitkomsten hiervan zijn integraal meegenomen in de analyse voor de eindrapportage. Daarnaast zijn voorbeelden bestudeerd die zijn uitgelicht door Katapult op hun website.⁸ Aangezien het aantal geïnterviewde bedrijven en samenwerkingsverbanden beperkt is, zijn de uitkomsten uit de interviews niet representatief voor alle type subsidiabele activiteiten en organisaties, maar geven illustraties van hoe de SLIM-regeling is gebruikt en de impact daarvan op hun organisatie en medewerkers.

Een beperkt aantal grootbedrijven neemt deel aan de SLIM-regeling. We hebben over de gehele onderzoeksperiode maar een paar grootbedrijven kunnen spreken die hebben deelgenomen aan de

⁷ Voor de samenwerkingsverbanden en grootbedrijven geldt dat het aantal aanvragers te klein is voor een onderzoeksopzet met controlegroep. De eenmeting is daarom alleen door subsidieontvangers ingevuld.

⁸ <https://www.wijzijnkatapult.nl/leren-ontwikkelen-mkb/voorbeelden-slim-projecten/>

SLIM-regeling. We zullen hier daarom in het rapport maar kort bij stilstaan. Overigens zijn in de SLIM-regeling zoals deze geldt sinds 1 januari 2025, de grootbedrijven geen onderdeel meer van de regeling.

Onderzoeksperiode

Deze evaluatie heeft betrekking op de SLIM-regeling van 2020-2024. Omdat bedrijven sowieso een jaar de tijd hebben om activiteiten te implementeren, en het daarna nog een tijdje duurt voordat de einddeclaratie is afgerond en de benodigde gegevens binnen zijn, zit er ook in het meten van de effecten de nodige vertraging. Dit is voor de evaluatie niet direct een probleem omdat effecten vaak ook pas op wat langere termijn te meten zijn. Het betekent wel dat de evaluatie feitelijk gaat over de effecten van de tijdvakken 2020 tot en met 2022. Latere tijdvakken konden in deze evaluatie niet meegenomen worden. Dit betekent ook dat wijzigingen in de regeling die na 2022 zijn ingegaan, niet in deze evaluatie bekeken konden worden.

1.3 LEESWIJZER VAN DIT RAPPORT

In hoofdstuk 2 behandelen we allereerst het bereik van de regeling: welke bedrijven hebben de SLIM-regeling aangevraagd, en wie hebben daadwerkelijk een subsidie ontvangen, hoeveel van het budget is benut en hoe verhouden de aanvragers zich tot de totale populatie aan bedrijven. In hoofdstuk 3 gaan we vervolgens in op het proces rondom de uitvoering van de regeling. Welke wijzigingen zijn er in de regeling doorgevoerd om de regeling toegankelijker en duidelijker te maken, hebben deze aanpassingen de juiste uitwerking gehad, en hoe kijken verschillende stakeholders aan tegen de uitvoering van de regeling? In de hoofdstukken 4 en 5 gaan we vervolgens in op de effecten van de regeling, respectievelijk voor de individuele mkb-ondernemingen en de samenwerkingsverbanden. In het afsluitende laatste hoofdstuk geven we een reflectie op de regeling en de evaluatie. In de managementsamenvatting aan het begin van het rapport zijn de conclusies van de evaluatie opgenomen.

2 BEREIK VAN DE REGELING

2.1 INLEIDING

Een belangrijke randvoorwaarde voor de werking van een regeling is dat deze juiste groepen bereikt. Voor de SLIM-regeling gaat het daarbij met name om mkb-bedrijven waar de meeste winst is te boeken als het gaat om het (verder) stimuleren van leren en ontwikkelen. In dit hoofdstuk kijken we naar de uitputting van het budget, de verhouding tussen aanvragers en subsidieontvangers, het bereik uitgesplitst naar achtergrondkenmerken sector en grootteklasse en de verdeling over verschillende type activiteiten. Daarbij staan we ook stil bij de stand van zaken rondom leren en ontwikkelen bij de start van de regeling. Daarmee krijgen we beter inzicht in welke stappen er sindsdien zijn gezet.

2.2 BESCHIKBARE EN BENUTTE BUDGET

Regeling populair onder mkb-bedrijven, wel onderbenutting door terugtrekking, lagere vaststellingen en nihilstellingen

Per jaar was er voor de SLIM-regeling in totaal zo'n 48 miljoen euro beschikbaar. In 2023 en 2024 is dit budget verhoogd naar ongeveer 55 miljoen euro per jaar. Daarvan was 61% bestemd voor individuele mkb-ondernemingen, 36% voor samenwerkingsverbanden en 3% voor grootbedrijven. In onderstaande figuur zien we de benutting van de budgetten voor de verschillende jaren en onderdelen van de subsidie. Sinds de start is de regeling populair geweest onder individuele mkb-ondernemingen. Er waren in veel tijdvakken meer aanvragen dan het beschikbare budget toeliet, waardoor er loting moest worden toegepast. Het toegekende budget ligt voor de individuele mkb-ondernemingen in elk tijdvak rond de 100%. Als we echter naar het daadwerkelijke benutte budget kijken, dan ligt dit een stuk lager, zo rond de 70-75%. In 2023 is dit wat hoger, doordat van dat tijdvak een groter deel van de einddeclaraties nog in behandeling is. Van die projecten is dus nog niet bekend of ze ook daadwerkelijk het toegekende bedrag hebben benut. Voor de jaren 2020-2022 is veruit het grootste deel wel definitief vastgesteld. Er is dus toch nog een behoorlijk deel van de bedrijven die zich na de subsidietoekenning alsnog terugtrekken. Het komt ook voor dat gemaakte kosten achteraf niet subsidiabel bleken en vaststellingen lager uitvallen dan was toegekend. Tot slot kent de regeling een artikel dat de afrekening op 0 wordt gesteld als de subsidieontvanger minder dan 60% van de begrote projectkosten had gerealiseerd (nihilstelling). Dit kan meerdere oorzaken hebben: een bedrijf kan bijvoorbeeld zijn opgeheven of men is er niet aan toe gekomen om de activiteiten te implementeren.

Voor samenwerkingsverbanden ligt het aandeel toegekende budgetten in de meeste jaren vrij hoog, richting de 100%. Een duidelijke uitzondering is 2021, waar slechts 53% van het beschikbare budget is toegekend. Ook voor de samenwerkingsverbanden ligt het daadwerkelijk benutte bedrag lager. Omdat samenwerkingsverbanden twee jaar de tijd hebben om de activiteiten te implementeren, zijn alleen de projecten uit 2020 en 2021 volledig afgerond. In die jaren ligt het aandeel benutte budget (ten opzichte van het totaal beschikbare budget) op respectievelijk 66% en 37%. Het deel van het toegekende budget wat uiteindelijk niet wordt benut ligt in beide jaren rond de 68%. In 2022 en 2023 ligt de (voorlopige) benutting hoger, maar hier kan nog het nodige in veranderen als de einddeclaraties definitief zijn vastgesteld.

Beschikbare budget voor grootbedrijven wordt niet volledig benut

Bij grootbedrijven zien we dat een behoorlijk deel van het beschikbare budget niet wordt toegekend. Dit komt met name omdat er niet voldoende aanvragen binnenkomen vanuit deze groep bedrijven. In

het eerste jaar was ook het aandeel dat wel was toegekend, maar uiteindelijk niet werd benut vrij hoog. De onderuitputting van het totale beschikbare budget ligt in elk jaar boven de 50%.

Figuur 2.1 Benutting budget SLIM-regeling



Bron: Registratiegegevens UVB, bewerking SEOR. Toelichting: voor mkb-ondernemingen geldt dat de jaren 2020-2022 vrijwel volledig zijn afgerond. Voor het jaar 2023 zijn nog niet alle einddeclaraties definitief vastgesteld, en kan het budget dat wel is toegekend maar niet wordt benut dus nog oplopen. Voor SAM en GRB geldt dit voor zowel 2022 als 2023.

In onderstaande tabel is te zien hoe de budgetverdeling zich vertaalt naar aantallen projecten. Voor het onderdeel individuele mkb-ondernemingen zijn in de periode 2020 tot 2023 in totaal meer dan 17.000 aanvragen ingediend, en ongeveer 5.500 aanvragen toegekend. Gemiddeld werkte er bij deze bedrijven ongeveer 32 werknemers. Echter is niet bekend hoeveel werknemers daadwerkelijk direct met de SLIM-

subsidie zijn bereikt. De subsidie wordt soms maar voor een deel van de werknemers binnen bedrijven ingezet.

Voor samenwerkingsverbanden gaat het om iets meer dan 450 aanvragen en iets meer dan 250 toekenningen. Ook hierbij is niet direct duidelijk hoeveel werknemers er uiteindelijk bereikt zijn via de samenwerkingsverbanden. Wel is duidelijk dat een deel van de samenwerkingsverbanden een grote reikwijdte hadden en soms zelfs hele sectoren bedienden. Voor grootbedrijven zijn er 36 aanvragen ingediend waarvan er 22 zijn toegekend. Bij zowel MKB als samenwerkingsverbanden zien we dat het aandeel toekenningen hoger wordt vanaf 2022. Aangezien het absolute aantal toekenning bij MKB over de tijd ongeveer gelijk blijft heeft dit vooral te maken met een lager aantal aanvragen in 2022 en 2023.

Tabel 2.1 Aantal aanvragen en toekenningen projecten per jaar

Groep	Jaar	Aantal aanvragen	Aantal toekenningen	%Toekenningen
MKB	2020	5.059	1.390	27%
	2021	4.705	1.387	29%
	2022	3.541	1.385	39%
	2023	3.747	1.360	36%
	2024	5.640	nrb	
SAM	2020	174	83	48%
	2021	82	39	48%
	2022	90	65	72%
	2023	111	72	65%
	2024	136	nrb	
GRB	2020	17	10	59%
	2021	10	4	40%
	2022	7	6	86%
	2023	2	2	100%
	2024	9	nrb	

Bron: Registratiegegevens UVB, bewerking SEOR. Toelichting: ten tijde van de evaluatie zijn de definitieve aantallen van het aantal toekenningen in 2024 nog niet volledig beschikbaar.

2.3 BEREIK VAN DE REGELING

Een belangrijke vraag is of de bereikte ondernemingen en werkenden een goede afspiegeling zijn van de totale populatie. We vergelijken daarom de groep aanvragers en subsidieontvangers op een aantal kenmerken zoals grootteklasse, sector en beroepsniveau van werkenden. Een verschil in bereik kan een aantal oorzaken hebben: enerzijds kan de groep die aanvraagt afwijken van het landelijk gemiddelde, doordat bijvoorbeeld bepaalde groepen minder goed de weg weten te vinden naar een subsidieaanvraag. Anderzijds kan de groep van wie de subsidie uiteindelijk wordt toegekend afwijken van de groep die aanvraagt, bijvoorbeeld doordat bepaalde groepen beter in staat zijn een goede aanvraag op te stellen, en/of hierbij gebruik te maken van externe hulp. Aangezien we in de vorige paragraaf hebben gezien dat de regeling voor grootbedrijven maar beperkt wordt benut, focussen we ons hier op de mkb-ondernemingen.

Kleinste bedrijven minder bereikt door SLIM, terwijl daar wel veel potentie ligt

Tabel 2.2 geeft de sector en grootteklasse verdeling van bedrijven in Nederland en van aanvragers en subsidieontvangers van de SLIM-regeling. Qua grootteklasse zien we duidelijk een ondervertegenwoordiging van de kleinste groep bedrijven. Bedrijven tot 5 werknemers hebben de SLIM-subsidie veel minder vaak aangevraagd dan grotere bedrijven. Meest voordehand liggende reden is dat deze bedrijven de middelen niet hebben om de subsidie aan te vragen, en/of dat ze niet bekend zijn met de subsidie, wat wordt bevestigd in de interviews met MKB-ondernemingen. Ook wordt de administratieve belasting voor deze groep bedrijven vaak als te complex ervaren. Ook kan het zijn dat

de behoefte onder deze groep wat lager is. Toch weten we dat de toegevoegde waarde van de SLIM-subsidie groot is voor juist de kleinste bedrijven, aangezien zij vaak niet op een andere manier activiteiten rondom leven lang ontwikkelen inzetten. Zie hiervoor ook tabel 4.11 later in het rapport, waarin we laten zien in hoeverre bedrijven zonder de SLIM-subsidie ook de activiteiten zouden hebben uitgevoerd. Ook als we kijken naar de situatie voor de SLIM-subsidie in 2019, dan zien we inderdaad dat bij grotere bedrijven al een groter aandeel van de werknemers deelnam aan LLO. We zien verder weinig verschillen in de verdeling over zowel grootteklasse als sector tussen aanvragers en subsidieontvangers. Dit geeft aan dat de uiteindelijke beoordeling over welk bedrijf wel of geen subsidie krijgt weinig selectiviteit in zich heeft.

SLIM bereikt voor groot deel sectoren die in 2019 wat minder aan LLO deden

Qua sectoren zien we een duidelijke ondervertegenwoordiging van bedrijven in de landbouw en handel, en juist een oververtegenwoordiging in industrie, ICT en overige dienstverlening. Als we dit vergelijken met het aandeel werknemers dat voor de invoering van de SLIM-regeling deelnam aan LLO, dan zien we wel dat de oververtegenwoordigde sectoren in SLIM over het algemeen een wat lager deelname percentage hadden. Zo zien we bijvoorbeeld dat in de industrie het aandeel LLO voor de start van SLIM op 18% lag, en in de overige dienstverlening op 22%, beide onder het landelijk gemiddelde van 29%. Toch zijn er ook sectoren die in SLIM niet oververtegenwoordigd zijn, maar die wel een laag aandeel wat betreft deelname aan LLO hadden voor de start van SLIM. Dit gaat met name om de sectoren landbouw, bouw en transport. De zorgsector lag voor de invoering van de SLIM-regeling qua aandeel werknemers dat deelnam aan LLO al boven het landelijk gemiddelde, maar kent wel een lichte oververtegenwoordiging in de SLIM-subsidie.

Tabel 2.2 Vergelijking verdeling bedrijven Nederland en SLIM-subsidie (2020-2023)

	Totale populatie (CBS)	Aanvragers	Subsidieontvangers	Aandeel werknemers dat deelneemt aan LLO in 2019
Grooteklasse				
1-5 werknemers	68%	11%	8%	21% (1-10 werknemers)
5-10 werknemers	16%	18%	19%	
10-20 werknemers	8%	26%	25%	
20-50 werknemers	5%	30%	32%	29% (10-100 werknemers)
50-100 werknemers	2%	10%	10%	
100-250 werknemers	1%	7%	7%	31% (100+ werknemers)
Sector				
A Landbouw	9%	2%	2%	20%
B Delfstoffenwinning	<1%	<1%	<1%	33%
C Industrie	6%	12%	14%	18%
D Energie	<1%	1%	1%	29%
E Water en afval	<1%	<1%	<1%	20%
F Bouw	8%	7%	7%	16%
G Handel	23%	7%	8%	36%
H Vervoer en opslag	4%	2%	2%	19%
I Horeca	8%	4%	3%	50%
J ICT	4%	12%	13%	25%
K Financiële diensten	3%	1%	1%	28%
L Onroerend goed	2%	<1%	<1%	26%
M Spec. Zak. Diensten	11%	13%	13%	25%
N Overige zakelijke diensten	5%	2%	2%	28%
O Openbaar bestuur	<1%	<1%	<1%	26%
P Onderwijs	2%	1%	1%	33%
Q Zorg en welzijn	7%	12%	11%	32%
R Cultuur, sport en recreatie	3%	6%	6%	31%
S-U overige dienstverlening	4%	17%	15%	22%
Onbekend		<1%	<1%	34%

Bron: Registratiegegevens UVB, bewerking SEOR & Cijfers CBS Statline

2.4 STAND VAN ZAKEN LEREN EN ONTWIKKELEN BIJ START REGELING

In 2020 is een nulmeting uitgevoerd om de stand van zaken rondom leren en ontwikkelen in het Nederlandse bedrijfsleven (en met name het mkb) vast te stellen. Dit dient als basis om de ontwikkelingen op het gebied van leren en ontwikkelen goed te monitoren en effecten van de SLIM-regeling te kunnen vaststellen. Uit de nulmeting bleek dat een groot deel van de mkb-bedrijven wel leer- en ontwikkelingsactiviteiten van medewerkers steunen, maar dat concreet beleid bij veel bedrijven ontbrak. Een minderheid van de bedrijven beschikte over persoonlijke ontwikkelingsplannen, HR-beleid op leren en ontwikkeling, strategische personeelsplanning en een gedocumenteerd scholings- en ontwikkelplan. Verder zien we dat gemiddeld ongeveer de helft van de werknemers binnen bedrijven in een jaar deelnemen aan een studie of cursus, waarbij de gemiddelde kosten rond de €1.300 liggen. De participatie is aanmerkelijk lager als het gaat om functieroulatie, uitwisseling of detachering, loopbaan- en ontwikkeladviezen en bezoek aan conferenties, workshops, lezingen en seminars.

De nulmeting laat ook zien dat veel bedrijven voorafgaand aan SLIM positief waren over de interesse van medewerkers om deel te nemen aan leren en ontwikkelen en men was ook positief over de bereidheid om als bedrijf te investeren in leren en ontwikkelen. Knelpunten zaten vooral rondom de capaciteit om L&O te implementeren, weinig intern aanbod, hoge werkdruk en daardoor weinig tijd voor werknemers om deel te nemen aan activiteiten, en te weinig beschikbare financiële middelen. Als laatste wordt in de nulmeting vastgesteld dat er wel een positieve trend is als het gaat om leren en ontwikkelen. In de jaren voor de SLIM-regeling zijn de meeste bedrijven al gegroeid in het bevorderen van leren en ontwikkelen binnen het bedrijf. De SLIM-regeling zou deze positieve ontwikkeling een verdere boost kunnen geven.

SLIM-regeling heeft potentie om te helpen bij concreet L&O beleid en methodes binnen bedrijven

Gegeven de stand van zaken rondom leren en ontwikkelen voorafgaande aan de SLIM-regeling, kunnen we een aantal belangrijke elementen benoemen waarbij SLIM waarschijnlijk de meeste impact kan maken. Allereerst zien we dat bedrijven het meest negatief zijn over de beschikbare financiële middelen. Hier heeft de SLIM-regeling uiteraard direct invloed op, aangezien het een subsidie betreft die financiële middelen beschikbaar stelt aan bedrijven om de leercultuur te stimuleren. Knelpunten rondom capaciteit en weinig intern aanbod zijn vaak direct gelinkt aan beperkte financiële middelen, zodat SLIM ook hier een belangrijke rol kan spelen. Inhoudelijk lijkt er vooral op het gebied van concreet beleid en concrete methodes een belangrijke lacune bij bedrijven te zijn die SLIM kan opvullen. De activiteiten die onder de SLIM-regeling vallen gaan onder andere over een beter inzicht in de behoeftes binnen het bedrijf, om daarmee een concreet plan voor het bevorderen van leren en ontwikkelen op te kunnen stellen. Ook richt een van de activiteiten zich direct op het implementeren van een L&O-methode binnen het bedrijf. In deze eindevaluatie evalueren we of de SLIM-regeling inderdaad invloed heeft gehad op deze aspecten.

3 PROCES-EVALUATIE

3.1 INLEIDING

Om de werking van de SLIM-regeling, en met name ook de doelmatigheid van de regeling, goed te kunnen vaststellen is het van belang om eerst naar het uitvoeringsproces van de regeling te kijken. Een efficiënte aanvraag en beoordelingsprocedure waarbij de juiste projecten worden toegekend is van belang voor het behalen van maximale toegevoegde waarde van de regeling. In 2021, een jaar na de start van de regeling, is er een grootschalige procesevaluatie uitgevoerd. Dat had deels als doel om de regeling qua proces nog te kunnen bijstellen om de regeling te verbeteren. In deze eindevaluatie blikken we terug op de conclusies die getrokken zijn in de procesevaluatie uit 2021, en kijken we of het proces in de loop der jaren is verbeterd.

Vooraf moet worden benoemd dat een groot deel van de resultaten in dit hoofdstuk betrekking heeft op de jaren 2020 tot en met 2022. Zeker waar het gaat om de beoordeling van de respondenten, dan geldt dat een deel van de wijzigingen die in de regeling zijn doorgevoerd nog niet voor hen golden. Dit moet in acht genomen worden bij het lezen van dit hoofdstuk. Wel hebben we in de eindevaluatie nog informatie opgehaald bij beleidsmakers en de uitvoeringsorganisatie om de stand van zaken van de regeling goed in beeld te krijgen.

3.2 ONTWIKKELINGEN SINDS PROCES-EVALUATIE 2021

Zoals gezegd is in 2021 een grootschalige procesevaluatie uitgevoerd van de SLIM-regeling. De belangrijkste conclusies die hieruit naar voren kwamen waren:

- Adviseurs en brancheorganisaties spelen een belangrijke rol in zowel de aanvraag als uitvoering van de regeling. Enerzijds kan dit een voordeel zijn, maar een gevaar is dat een deel van het mkb niet mee kan doen omdat zij de middelen niet hebben om dit via een adviseur te doen.
- Vereenvoudiging van de aanvraagprocedure was wenselijk. Voor een deel ging dit om onduidelijkheid van de subsidiabele kosten en de kostenspecificatie. In het bijzonder werd daarbij genoemd dat activiteit C beter zou moeten worden ingekaderd.
- De loting riep in het eerste jaar veel vraagtekens op, met name doordat de kans op inloting laag was (vanwege de hoge vraag naar de regeling).
- Ook op het gebied van communicatie en ondersteuning kon er nog wat verbeterd worden, vooral voor de mkb-bedrijven die de aanvraag zonder adviseur oppakten.

Een belangrijke vraag is of de hierboven genoemde conclusies uit de eerste procesevaluatie ook daadwerkelijk zijn opgepakt. In bijlage I is een overzicht opgenomen van de feitelijke veranderingen aan de regeling. Deze aanpassingen zouden er toe moeten leiden dat de regeling duidelijker en toegankelijker wordt. Hieronder gaan we in op een aantal van de belangrijkste wijzigingen.

Betere inkadering activiteit C

Gedurende de looptijd van de SLIM-regeling zijn de subsidiabele activiteiten grotendeels ongewijzigd gebleven. Als het gaat om de betere inkadering van activiteit C zien we dat er met name in de laatste jaren een aantal vorderingen is gemaakt. Vanuit UVB zijn de methodes die onder activiteit C vallen in de loop van de tijd veel beter afgebakend. Men is concreter geworden in welke methodes wel onder de subsidiabele activiteiten vallen en welke methodes niet. Ook zijn de definities van een leer en ontwikkelplan aangescherpt in relatie tot activiteit A (doorlichting van de onderneming) en er is een

specifiek format ontwikkeld voor dit opleidingsplan. Dit om te voorkomen dat bedrijven hun doorlichting volledig richten op bedrijfsstrategie en leer- en ontwikkelaspecten weinig aan bod komen. In het verleden kwam het nog wel eens voor dat er een doorlichting heeft plaatsgevonden, maar er geen connectie werd gemaakt met een opleidingsplan. Algemeen wordt door UVB genoemd dat men aan de voorkant bij de aanvraag er nu vaker voor zorgt dat de activiteiten veel concreter en explicieter zijn, zodat men dit bij de einddeclaratie beter kan controleren. Mogelijk risico hierbij is wel dat dit leidt tot standaardisatie en dat veel aanvragen sterker op elkaar lijken (zoals het groot aantal leerplatforms ontwikkeld dat makkelijker is te verantwoorden dan interventies gericht op de zachte kenmerken van leercultuur, zoals het bevorderen van informeel leren). Dit wordt o.a. versterkt door de rol van subsidieadviseurs die met bestaande producten en activiteiten werken. Daarentegen ervaart UVB niet dat het aantal vragen sterk is afgenomen in de laatste jaren, door meer transparantie aan de voorkant wat subsidiabel is en wat niet. Deze vragenbrieven hadden veelal betrekking op de concretisering van het activiteitenplan of dat de begroting te algemeen is beschreven. Daarnaast werden veel vragen gesteld over de verbondenheid van organisaties.

Invoering bevoorschotting mkb gunstig voor uitvoeringsproces

Een van de belangrijkste wijzigingen in de afgelopen jaren was het invoeren van de bevoorschotting voor mkb-bedrijven in 2023. Dit had in de uitvoering van de regeling grote voordelen: als men daadwerkelijk geld krijgt is de prikkel om te beginnen met de uitvoering voor bedrijven groter. Een mogelijk gevolg hiervan is dat er minder projecten zijn die tussentijds worden beëindigd. Er waren in het begin van de regeling behoorlijk wat intrekkingen van projecten: bedrijven die wel een beschikking hadden, maar uiteindelijk toch de subsidie niet benutten. Met de bevoorschotting lijkt het erop dat het aantal intrekkingen is gedaald, al is de causaliteit hiertussen niet direct onderzocht en wordt dit pas de komende jaren echt duidelijk.

Einddeclaratieproces fors verbeterd in afgelopen jaren

Ten tijde van de procesevaluatie waren er wat problemen rondom het einddeclaratieproces. De vaststellingen van de projecten, en daarmee de uitbetaling aan bedrijven, duurde in het begin van de regeling lang. Dit leidde tot irritatie bij bedrijven: men had veel geïnvesteerd, hadden nog geen geld ontvangen, en moesten lang wachten op de vaststellingen. Mede door investeringen in de capaciteit bij UVB, betere instructies en meer ervaring met de regeling zijn de procedures rondom de vaststellingen verbeterd. Hierdoor is ook de duur van de vaststelling fors gedaald: het laatste jaar (2024) zat men gemiddeld 7 weken onder de toen geldende maximale afhandeltijd van 18 weken. Sinds eind 2024 is dit maximum teruggebracht van 18 naar 13 weken.

Versimpeling van de regeling en de administratieve verantwoording

Door de jaren heen zijn er verschillende stappen gezet om de aanvraag en verantwoording van de subsidie te vereenvoudigen. Zo zijn de formulieren vereenvoudigd en is het nu mogelijk om met een volmacht te werken. Ook is er, als reactie op de ervaren hoge administratieve lasten bij de verantwoording van bestede middelen bij een MKB-aanvraag, in de regeling zoals die vanaf 2025 geldt geen financiële verantwoording meer nodig voor de uitgevoerde activiteiten tijdens de declaratie. Deze informatie kan achteraf worden opgevraagd bij controles.

Schrappen contactmoment volledigheidstoets zorgt voor snellere beoordelingsprocedure

Een laatste belangrijke efficiëntieslag die in de afgelopen jaren is gemaakt, is het afschaffen van de volledigheidstoets. Eerst was er een apart contactmoment met alle aanvragers waarin ze een brief ontvingen of de aanvraag wel of niet volledig was. Nu wordt er alleen nog maar een brief verstuurd naar aanvragers waarvan de aanvraag onvolledig is. Voor volledige aanvragen vervalt het contactmoment voor de volledigheidstoets en krijgt men direct de brief met aanvullende vragen of de beschikking. Daardoor kan men in de beoordeling van de aanvraag sneller door met de inhoud. Ook is de efficiency van het proces bij UVB verbeterd door het sturen van automatische ontvangstbevestigingen. Daarnaast worden projecten die het beschikbare subsidiebudget overschrijden nu automatisch afgewezen. Ook

worden aanvragen begeleid door eenzelfde subsidieadviseur nu bij voorkeur behandeld door dezelfde beoordelaar om coherentie in de beoordeling te garanderen.

Meer ondersteuning aan aanvragers en projecten

Zoals beschreven in bijlage I, is er vanaf 2022 meer ingezet op ondersteuning vanuit Katapult om bedrijven te helpen bij hun aanvraag en hen van passende informatie te voorzien. Katapult kreeg de taak om via kennisdeling en inspiratie de impact van de SLIM-regeling te vergroten, met name voor MKB-ondernemers, maar ook om aanvragers te ondersteunen bij het indienen van hun aanvraag. Dit gebeurde via sparringsessies, informatiebijeenkomsten, voorbeelden en formats, webinars, filmpjes en nieuwsbrieven. Katapult positioneerde zich als een onafhankelijke en laagdrempelige sparringpartner tussen de formele beleidsuitvoering, het bedrijfsleven en subsidieadviseurs. Juist subsidieadviseurs vormen een cruciale schakel om MKB-ondernemingen daadwerkelijk te bereiken, omdat zij voor veel van deze bedrijven het belangrijkste aanspreekpunt zijn. Katapult zocht daarnaast actief de samenwerking met brancheverenigingen, O&O-fondsen en subsidieadviseurs. Ook fungeerde Katapult als luisterend oor voor aanvragers, en gaf signalen door aan het ministerie over mogelijke verbeteringen van de regeling en het verminderen van administratieve lasten. Zowel Katapult en UVB ervaren een betere afstemming over de jaren heen tussen hun organisaties in het gezamenlijke communiceren over de regeling. In paragraaf 3.3. gaan we verder in op de bekendheid van het ondersteuningsprogramma.

Geen signalen van misbruik of oneigenlijk gebruik

Er zijn geen signalen van misbruik of oneigenlijk gebruik van de regeling gemeld door UVB. Dit wordt mede voorkomen doordat de bewijslast redelijk omvangrijk is ter verantwoording van het project, wat echter op gespannen voet staat met de wens om de administratieve lasten van de regeling te beperken. In sommige gevallen moesten deelnemers subsidie terugbetalen omdat activiteiten niet subsidiabel waren of buiten de projectperiode vielen. De recent geïntroduceerde reductie van verantwoordingslasten, evenals het werken met voorschotten, kan echter misbruik en oneigenlijk gebruik in de hand werken. Of dit daadwerkelijk het geval is, is op dit moment niet bekend.

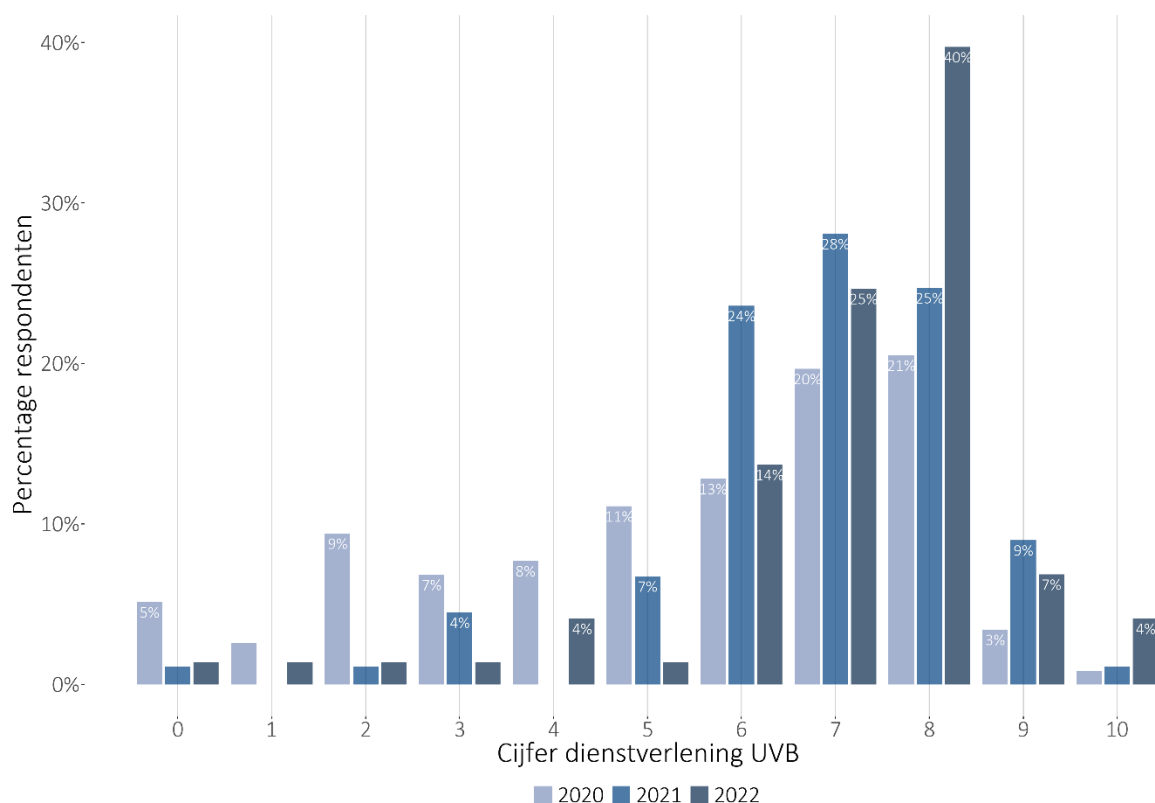
3.3 OORDEEL PROCES VANUIT AANVRAGERS EN SUBSIDIEONTVANGERS

Tevredenheid met dienstverlening UVB neemt aanzienlijk toe over de jaren

Subsidieontvangers zijn gevraagd naar het cijfer dat ze UVB zouden geven voor de dienstverlening bij het einddeclaratieproces. De gemiddelde score ligt, voor alle tijdvakken samengenomen, op 6,3. Tussen de tijdvakken zien we een aanzienlijke verbetering in de score voor de dienstverlening van UVB, van gemiddeld een 5,5 in maart 2020 naar gemiddeld een 6,8 in maart 2021 en een 7.1 in maart 2022. In figuur 2.3 is een overzicht opgenomen van de verdeling van de scores per tijdvak. We zien dat in 2020 vrij vaak cijfers onder de 5 werden gegeven, in 2021 en 2022 veel minder vaak. In 2022 gaf meer dan de helft van de respondenten de dienstverlening van UVB een 8 of hoger.

Het relatief lage cijfer voor het cohort 2020 kan (deels) te maken hebben met de timing van de enquêtes: op het moment van enquêtering had bij een vrij groot deel van de bedrijven de eindcontrole nog niet plaatsgevonden. Voor de latere cohorten is gewacht met enquêteren tot de meeste eindcontroles waren afgerond. Dit zien we ook terug in de open antwoorden op de vraag naar welke procesverbeteringen de respondent zou suggereren: voor tijdvak 2020 zien we daar vooral opmerkingen (14 van de 20) over dat het erg lang duurde voordat de einddeclaratie werd beoordeeld. In de latere tijdvakken zien we deze opmerkingen minder. Verder zien we in de suggesties een aantal keer terugkomen dat organisaties het proces omtrent de einddeclaratie als (te) ingewikkeld beschouwden.

Figuur 3.1 Cijfers van respondenten voor de dienstverlening van UVB -MKB



Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020, 2021 en 2022).

Voor samenwerkingsverbanden kunnen we vanwege de lage aantallen geen goede ontwikkeling over de tijd laten zien. De gemiddelde beoordeling voor UVB van projecten uit de tijdvakken 2020 en 2021 ligt gemiddeld op een 7, met 44% van de respondenten die een 8 of hoger geven, en 33% een 6 of lager, en 22% een 7. Dit is behoorlijk vergelijkbaar met de tijdvakken 2021 en 2022 van de individuele mkb-ondernemingen.

De geïnterviewde mkb-ondernemingen zijn unaniem positief over de relevantie en toegevoegde waarde van de SLIM-regeling voor hun organisatie en partners. Veel respondenten geven aan dat de regeling goed aansluit op een urgente behoefte: het creëren van ruimte en middelen voor strategisch personeelsbeleid en het bevorderen van een leercultuur in het mkb. Volgens velen gaf de regeling een extra zetje om daadwerkelijk aan de slag te gaan met strategisch personeelsbeleid en werd zij gezien als een versneller en katalysator van processen, waardoor zaken sneller en beter konden worden opgezet. Ook samenwerkingsverbanden waarderen de regeling en zien de regeling als essentieel voor het kunnen realiseren van initiatieven rond leren en ontwikkelen. Deze initiatieven waren anders op de plank blijven liggen of waren op kleinere schaal of later in de tijd uitgevoerd.

Kritische kanttekening werd wel gezet bij de korte doorlooptijd van projecten, mede omdat het creëren van bewustwording en implementatie van activiteiten tijd kost (dit geldt met name voor samenwerkingsverbanden omdat het langer duurt om de samenwerking vorm te geven en bedrijven te mobiliseren), alsmede beperkingen in de subsidie dat het niet mogelijk was om medewerkers met SLIM subsidie direct te trainen.

Administratieve lasten door sommige aanvragers als hoog beschouwd

Er is gemengde feedback over de rol van UVB met betrekking tot de einddeclaratie en de ervaren administratieve lasten. Een veelgehoorde kritiek is dat de aanvraag- en verantwoordingsprocedures zeer complex en tijdrovend zijn. Volgens respondenten gaat de regeling daarbij te veel uit van wantrouwen. De einddeclaraties worden als ingewikkeld ervaren, met name vanwege de vereiste

gedetailleerde onderbouwing van uren, kosten en rollen. Dit is vooral lastig bij grotere samenwerkingsverbanden, aangezien ook de kosten van samenwerkingspartners nauwkeurig moeten worden bijgehouden. Daarnaast gaven enkele respondenten aan onvoorspelbaarheid en willekeur te hebben ervaren in de beoordeling van hun aanvraag en einddeclaratie door UVB. Sommige respondenten merkten verschillen op in de interpretatie en behandeling van de regels door verschillende behandelaars bij UVB/SZW. Zo gaf een aanvrager van meerdere SLIM-projecten aan dat een voorgestelde activiteit de ene keer wel als subsidiabel werd beschouwd en de andere keer niet, terwijl de beschrijvingen identiek waren. Vergelijkbare opmerkingen werden gemaakt door andere respondenten. Sommige ontwikkeltrajecten (zoals sociale contracten, teamcoaching, implementatiefasen en evaluaties) werden niet erkend als subsidiabel, terwijl ze volgens de aanvragers juist bijdragen aan leercultuur en duurzame inzetbaarheid. Bovenstaande laat zien dat er, ondanks de scherpere definiëring van subsidiebele activiteiten, nog steeds discussie bestaat over wat daarbinnen en daarbuiten valt.

Andere geïnterviewde bedrijven uitten kritiek op de lange doorlooptijd tussen aanvraag en toekenning, waardoor de uitvoering van het project zodanig werd vertraagd dat het minder goed aansloot op de eigen businesscyclus. Ook werd het ontbreken van voorfinanciering genoemd als knelpunt, wat kon leiden tot afstel of afschaling van projecten. Dit punt is echter in de aangepaste regeling inmiddels geadresseerd, en hierover werd positieve feedback gegeven.

Opvallend is dat wanneer het project wordt begeleid door een subsidieadviseur, er minder wordt geklaagd over de administratieve vereisten van de regeling, omdat deze taken doorgaans worden uitbesteed aan de subsidieadviseur. Echter kleine MKB-bedrijven of HR-professionals zonder subsidie-ervaring ervaren de administratieve lasten als ontmoedigend.

Een geïnterviewde subsidieadviseur die verschillende aanvragen begeleid, vertelde dat de administratieve lasten bij het aanvragen van de subsidie zeer hoog kunnen zijn voor praktische georiënteerde en kleine MKB-ondernemingen. Zo moeten organisaties telkens nieuwe versies van dezelfde documenten aanleveren als er een nieuwe aanvraag wordt gedaan na uitloting, terwijl hun administratieve capaciteit zeer beperkt is. Voor bepaalde sectoren is dit een grote faalfactor volgens de subsidieadviseur. Het gaat namelijk vaak om kleine organisaties met werknemers die niet of nauwelijks digitale of administratieve capaciteiten hebben. Dit zorgt ervoor dat bijvoorbeeld het zetten van een digitale handtekening of een account aanmaken een zeer tijdsintensieve en lastige bezigheid is. De respondent merkte op dat het zelfs kan voorkomen dat organisaties afhaken, niet omdat ze niet willen ontwikkelen, maar simpelweg door de ervaren administratieve complexiteit.

Bekendheid en gebruik van ondersteuningsprogramma is laag, maar groeit over de tijd

Het ondersteuningsprogramma van de regeling is belegd bij de organisatie Katapult, een non-profit organisatie onderdeel van de Stichting Platform Talent voor Technologie. Katapult is primair verantwoordelijk voor het ondersteunen van (aanvragers van) de SLIM-regeling, met de volgende drie onderdelen: realiseren van lerende netwerken, ontwikkelen, versterken en delen van praktijkkennis over LLO in het mkb en synergie met andere subsidieregelingen en het bredere netwerk. In de periode 2021-2023 hebben ze in totaal 68 leerbijeenkomsten georganiseerd, waarvan mede door corona het grootste deel (43) online. Verder hebben ze een LinkedIn groep waarvan ongeveer 200 bedrijven lid zijn. Ook de website van Katapult is een belangrijke tool om ondernemers te bereiken. Hierop zetten ze inspirerende impactverhalen, uitlegvideos, en samenvattingen van goedgekeurde aanvragen als inspiratie voor potentiële SLIM aanvragers. Ze versturen ook een maandelijkse nieuwsbrief aan ongeveer 1700 ontvangers uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid, en 1 keer in de 6 weken versturen ze een 'Update voor Ondernemers', speciaal gericht aan SLIM-aanvragers. Verder werkt Katapult met name vraaggestuurd: ze inventariseren waar de vragen van ondernemers zitten, en organiseren waar nodig informatiebijeenkomsten om de belangrijkste vragen van ondernemers te beantwoorden.

Er zijn geen concrete doelen vastgesteld voor Katapult die ze met hun ondersteuningsprogramma moeten bereiken. In overleg met SZW is besloten geen kwantitatieve doelstellingen op te stellen, aangezien dit enerzijds lastig te meten is, en anderzijds zulke doelstellingen ook niet compleet recht doen aan wat het ondersteuningsprogramma op moet leveren. We kunnen in deze evaluatie daarom lastig aantonen in hoeverre Katapult effectief is geweest in haar aanpak, en hoeveel mkb-ondernemers daadwerkelijk gebruik maken van het ondersteuningsprogramma. We gebruiken voor deze evaluatie de inzichten vanuit de enquête, interviews met projecten en interviews met UVB en Katapult zelf om een beeld te schetsen over de bekendheid en gebruik van het ondersteuningsprogramma.

In paragraaf 3.2 wordt beschreven dat de rol van Katapult in 2022 belangrijker is geworden, mede doordat de informatie-uitwisseling tussen UVB en Katapult werd verbeterd. Deze gegevens stelde Katapult beter in staat om (de juiste) informatie te delen met de aanvragers en de bedrijven beter te ondersteunen bij het aanvragen van de regeling. Coördinatoren bij UVB zien ook een duidelijke verbetering in de afstemming en communicatie met Katapult. In de eerste jaren van de regeling kwam het nog wel eens voor dat er verschillende signalen vanuit UVB en Katapult werden afgegeven, wat soms tot verwarring bij de doelgroep zorgde. Nu zenden beide partijen volgens hen voor 99% hetzelfde signaal uit. Wel worden er, onder andere door geïnterviewde organisaties en samenwerkingsverbanden, nog steeds wat vraagtekens gezet bij de bekendheid van Katapult als kennis en ondersteuningsprogramma van SLIM.

Vanuit de respondenten hebben we alleen informatie van bedrijven die een subsidie hebben aangevraagd de tijdvakken maart 2020-maart 2022. Omdat de belangrijke wijziging in gegevensuitwisseling pas in 2022 plaats heeft gevonden, zal dit pas in de latere tijdvakken meer merkbaar zijn geworden. Wel zien we in de cijfers van 2022 een duidelijke toename in de bekendheid van het platform Katapult. In 2021 was 28% van de respondenten op de hoogte van het ondersteuningsprogramma van Katapult, waarvan 14% (4% van het totaal) er ook daadwerkelijk gebruik van had gemaakt. In 2022 was de bekendheid gestegen naar 41% waarvan 30% (11% van het totaal) er ook gebruik van had gemaakt.

Deel dat Katapult wel kent, is over het algemeen tevreden met de ondersteuning

Ook de interviews met MKB-ondernemingen laten een gevarieerd beeld zijn van de bekendheid met Katapult. Verschillende respondenten geven aan dat ze Katapult niet kennen of niet gebruikt hebben, een aantal geeft aan dat zij wel actief gebruikmaken van Katapult. Deze respondenten beschrijven het als een “prettige omgeving” met goede voorbeelden van doorlichtingen en ontwikkeladviezen, en waarderen de snelle beantwoording van vragen. Ook webinars die door Katapult (samen met UVB) zijn georganiseerd worden door deze gebruikers positief beoordeeld. Ook voor deze respondenten geldt dat ze hun project al een tijd geleden hebben afgerond en niet bekend zijn met de meeste recente ondersteuning van Katapult.

De geïnterviewde samenwerkingsverbanden zijn eveneens niet breed bekend met Katapult. Sommige geïnterviewden kennen Katapult alleen zijdelings, bijvoorbeeld via de projectpagina waarop hun SLIM-project is vermeld. Waar Katapult wel bekend is, wordt het gewaardeerd om het ondersteunen en zichtbaar maken van samenwerkingen binnen het MKB en onderwijs. Zo verwijzen sommigen naar het platform als nuttig voor kennisdeling, positionering en zichtbaarheid van hun project, maar er zijn weinig expliciete uitspraken over diepgaande ondersteuning of betrokkenheid.

Aan bedrijven die gebruik hebben gemaakt van het ondersteuningsprogramma van Katapult, is gevraagd naar de beoordeling van dit programma. Vanwege de lage aantallen moeten we hier voorzichtig zijn met de conclusies. Het gemiddelde cijfer van in totaal 47 bedrijven die in 2020-2022 hier een antwoord op hebben gegeven ligt op een 6,6. In 2022 was dit cijfer het hoogst met een 7,4 (op basis van 10 bedrijven).

Ook Katapult zelf ziet toenemende bekendheid van hun ondersteuning

Katapult heeft zelf de indruk dat hun bekendheid onder SLIM-aanvragers in de afgelopen jaren is toegenomen. Deze toename schrijft men met name toe aan de verbeterde gegevensuitwisseling en samenwerking met UVB vanaf 2022, waardoor men aanvragers gerichter kon benaderen en beter kon ondersteunen. Daarnaast is er actiever afgestemd met O&O-fondsen en brancheverenigingen, die in de loop van de tijd meer als partner zijn gaan optreden. Verder was de leercultuurcampagne volgens Katapult ook een aanvullende factor voor de zichtbaarheid van het ondersteuningsprogramma SLIM. Ook is er gericht ingezet op subsidieadviseurs: omdat veel SLIM-aanvragen via subsidieadviseurs lopen, heeft Katapult expliciet sessies voor hen georganiseerd. Dit hielp om warmere relaties op te bouwen en duidelijk te maken dat Katapult niet concurreert met adviesbureaus, maar juist als aanvullende ondersteuning dient. Inzet op subsidieadviseurs heeft tegelijkertijd als nadeel dat men individuele mkb-ondernemingen minder snel kan bereiken. Ook erkent men dat nog steeds niet alle aanvragers Katapult kennen, vooral degenen uit eerdere aanvraagrondes, omdat zij toen nog niet actief benaderd konden worden.

4 EFFECTIVITEIT VAN DE SLIM-REGLING VOOR HET MKB

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk gaan we na hoe deelnemende mkb-ondernemingen in de tijdvakken maart 2020, maart 2021 en maart 2022 de SLIM-regeling hebben ervaren, en welke effecten zichtbaar zijn bij subsidieontvangers. Hierbij vergelijken we subsidieontvangers met een controlegroep van aanvragers die geen subsidie hebben ontvangen. Daarnaast geven we, aan de hand van interviews, een illustratie van hoe de SLIM- projecten er in de praktijk uit zien, waar ondernemers tegenaan lopen, welke impact de activiteiten hebben op hun bedrijf en werknemers, en hoe zij een vervolg geven aan hun project.

4.2 RESPONS ENQUÊTE

Alle aanvragers in de tijdvakken maart 2020, maart 2021 en maart 2022 zijn uitgenodigd om de vragenlijst voor de nul- en eenmeting in te vullen. De respons op de enquêtes wordt weergegeven in tabel 2.2. Daarbij hebben we de enquêtes meegenomen van alle bedrijven die tot minimaal 2/3^e van de vragenlijst waren gekomen. 514 bedrijven hebben zowel de nul- als de eenmeting ingevuld.

Tabel 4.1 Respons op enquêtes voor mkb-organisaties

Cohort	Nulmeting		Eenmeting	
	Subsidieontvangers	Controlegroep	Subsidieontvangers	Controlegroep
Maart 2020	397	497	140	262
Maart 2021	288	361	100	187
Maart 2022	146	195	88	144
Totaal	831	1.053	328	593

Bron: Enquête onder aanvragers en subsidieontvangers MKB (maart 2020, 2021 en 2022). Het gaat om respons van bedrijven die minimaal 2/3^e van de vragenlijst hebben ingevuld.

Respons representatief naar grootteklasse en sector

In hoofdstuk drie hebben we de verdeling van de totale populatie aanvragers en subsidieontvangers over grootteklassen en sectoren weergegeven. We zien dat de respons op de enquête op deze kenmerken een goede afspiegeling is van de totale populatie. De verschillen tussen de totale populatie en de responspopulatie zijn – zowel voor de controlegroep als voor de subsidieontvangers – klein. Dit is een indicatie dat selectieve respons op de enquête beperkt blijft, en we dus een goede afspiegeling hebben van de totale populatie bedrijven dat een SLIM-aanvraag heeft gedaan/een subsidie heeft ontvangen.

Tabel 4.2 Verdeling grootteklasse en sector respons versus totaal (2020-2022)

	Subsidieontvangers		Controlegroep	
	Totale populatie	Responspopulatie	Totale populatie	Responspopulatie
Grootteklasse				
1-5 werknemers	6%	6%	10%	10%
5-10 werknemers	18%	19%	16%	15%
10-20 werknemers	24%	24%	25%	22%
20-50 werknemers	33%	32%	31%	35%
50-100 werknemers	11%	13%	10%	10%
100-250 werknemers	8%	7%	8%	8%
Sector				
A Landbouw	2%	1%	2%	2%
B Delfstoffenwinning	<1%	<1%	<1%	<1%
C Industrie	14%	15%	12%	14%
D Energie	1%	1%	1%	1%
E Water en afval	<1%	<1%	<1%	<1%
F Bouw	7%	9%	8%	8%
G Handel	8%	6%	8%	8%
H Vervoer en opslag	2%	2%	2%	3%
I Horeca	3%	3%	3%	3%
J ICT	13%	12%	12%	9%
K Financiële diensten	1%	1%	1%	1%
L Onroerend goed	<1%	<1%	<1%	<1%
M Spec. Zak. Diensten	13%	15%	13%	12%
N Overige zakelijke diensten	2%	2%	2%	1%
O Openbaar bestuur	<1%	<1%	<1%	<1%
P Onderwijs	1%	1%	2%	2%
Q Zorg en welzijn	11%	12%	12%	13%
R Cultuur, sport en recreatie	5%	3%	5%	3%
S-U overige dienstverlening	15%	17%	17%	19%
Onbekend	<1%	<1%	<1%	<1%

Bron: Enquête onder aanvragers en subsidieontvangers MKB (maart 2020, 2021 en 2022), en registratiedata UVB, bewerking SEOR. Toelichting: de grootteklasse en sector verdeling van de totale populatie wijkt iets af van tabel 2.2 omdat we hier naar de periode 2020-2022 kijken in plaats van de periode 2020-2023.

Een deel van de bedrijven in de controlegroep (ongeveer 40%) heeft in een later tijdvak alsnog subsidie ontvangen, en op het moment van de eenmeting mogelijk al een deel van de activiteiten uitgevoerd. Voor het gros van de analyses nemen we deze bedrijven wel mee in de controlegroep. Als we deze bedrijven niet meenemen, zijn de verschillen tussen subsidie- en controlegroep nog groter.

4.3 UITVOERING EN BESTENDIGING PROJECTEN

Systeem van periodieke ontwikkelgesprekken en methode om kennis te delen meest ingezet

Zowel in de aanvraag als in de daadwerkelijke uitvoering is activiteit C het meest gebruikte instrument, het ontwikkelen of invoeren van methoden. We zien daarbij weinig verschillen tussen de jaren. Wel valt op dat onder de subsidieontvangers activiteit A vaker wordt gebruikt over de tijd, terwijl dit niet vaker wordt aangevraagd. De methoden die zijn ontwikkeld/ingevoerd voor activiteit C zijn met name een

systeem van periodieke ontwikkelgesprekken (65%) en methode ter bevordering van het delen van kennis (55%). Voor activiteit B zijn verder ook concrete aantallen beschikbaar over hoeveel werknemers hieraan hebben meegedaan. Gemiddeld gaat dit om ongeveer 16 werknemers per bedrijf. In totaal hebben er 2.300 werknemers een loopbaan of ontwikkeladviestraject doorlopen bij de bedrijven die de enquête hebben ingevuld. Omdat we in tabel 4.2 hebben gezien dat de responspopulatie zeer vergelijkbaar is met de totale populatie aan subsidieontvangers, kunnen we deze aantallen voorzichtig extrapoleren naar het totaal. Dit zou betekenen dat over de periode 2020-2022 ongeveer 30.500 werknemers een loopbaan- of ontwikkeladviestraject hebben gevolgd met behulp van SLIM.⁹

Figuur 4.1 Verdeling activiteiten subsidie SLIM



Bron: Enquête onder aanvragers en subsidieontvangers MKB (maart 2020, 2021 en 2022)

Grote meerderheid van de deelnemers voert projecten uit zoals beoogd

Veruit de meeste respondenten (85%) geven aan dat hun bedrijf alle beoogde activiteiten heeft uitgevoerd, of zelfs meer. Aan respondenten die aangaven dat niet alle activiteiten volledig zijn uitgevoerd, is ook gevraagd wat hiervoor de belangrijkste reden was. In 2020 was dit met te wijten aan de Covid-19 maatregelen (70%). In 2021 en 2022 waren de Covid-19 maatregelen veel minder vaak een probleem en werd vaker genoemd dat er een andere invulling aan de activiteiten is gegeven.

⁹ Om dit te berekenen vermenigvuldigen we per jaar het aantal subsidieontvangers met het aandeel bedrijven dat aan activiteit B heeft deelgenomen en het gemiddelde aantal werknemers dat per bedrijf heeft deelgenomen.

Tabel 4.3 **Uitvoering van gesubsidieerde activiteiten**

Antwoord	Aantal	Percentage
Er zijn meer activiteiten uitgevoerd dan oorspronkelijk beoogd	67	21%
Alle beoogde activiteiten zijn volgens plan uitgevoerd	206	64%
De activiteiten zijn voor het grootste deel uitgevoerd, maar niet helemaal	40	12%
De activiteiten zijn deels wel, deels niet uitgevoerd	10	3%
De activiteiten zijn maar in beperkte mate uitgevoerd	1	0%
<i>Totaal</i>	<i>324</i>	<i>100%</i>

Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020, 2021 en 2022)

Binnen de mkb-ondernemingen die subsidie hebben aangevraagd voor activiteit B, hebben gemiddeld 16 medewerkers per bedrijf een loopbaanadvies gevolgd. Dit aantal medewerkers neemt af over de tijd (19 in 2020 en 12 in 2022), wat voor een deel wordt verklaard door het feit dat er in 2022 zowel qua aanvragen als qua toekenningen wat meer kleine bedrijven zijn.

Vrijwel alle bedrijven zetten de resultaten van hun project voort, met name als onderdeel van hun reguliere beleid

Uit tabel 4.5 wordt duidelijk dat veruit de meeste respondenten aangeven dat ze de resultaten van het project onderdeel hebben gemaakt van het reguliere beleid of voortbouwen op de resultaten doormiddel van een nieuw project. Het opstarten van een nieuw project gebeurde in 2020 wat vaker (43%) dan in 2021 en 2022 (32%). Slechts een beperkt aantal subsidieontvangers deelt de resultaten ook met andere organisaties. Onder de categorie “Anders, namelijk” worden voornamelijk antwoorden gegeven over hoe het beleid wordt uitgerold binnen de organisatie.

Tabel 4.4 **Plannen subsidieontvangers met resultaten van het project (meer dan één antwoord mogelijk)**

Vraag	Aantal	Percentage
De resultaten van het project zijn onderdeel van het regulier beleid	254	79%
Er gaat een nieuw project gestart worden (of is al gestart) dat voortbouwt op de resultaten van dit project	118	37%
We verspreiden de resultaten van het project onder andere organisaties	18	6%
Anders, namelijk	16	5%
We gaan niet verder met de resultaten van het project	3	1%

Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020, 2021 en 2022). Totaal aantal respondenten: N=321

4.4 EFFECTEN SLIM-SUBSIDIE

Effect op aanwezigheid van (formeel) leer- en ontwikkelbeleid en deelname aan leren en ontwikkelen

In tabel 4.6 is een overzicht opgenomen met daarin de ontwikkeling van het aantal bedrijven dat het eens is met een bepaalde stelling over het leer- en ontwikkelbeleid binnen de organisatie. Daarbij vergelijken we de ontwikkeling van de eenmeting ten opzichte van de nulmeting voor zowel de controle- als de behandelgroep. Gegeven het feit dat de controlegroep in grote mate vergelijkbaar is met de subsidieontvangers, is een verschil tussen de controle en behandelgroep voor een groot deel aan de SLIM-subsidie toe te schrijven.

Voor alle stellingen geldt dat subsidieontvangers het vaker eens zijn geworden met de stellingen dan de controlegroep. De grootste positieve effecten van de SLIM-subsidie zien we met name bij het beschikken over een scholings- en ontwikkelingsplan, een visie op leren en ontwikkelen binnen het HR-beleid, het doorvertalen van benodigde competenties naar de personeelsplanning en het gebruik van persoonlijke ontwikkelingsplannen voor medewerkers.

Verder is er een aantal opvallende verschillen tussen de jaren (niet in de tabel opgenomen). Voor een aantal van de aspecten geldt dat deze in 2022 wat minder groei laten zien. Dit geldt met name voor het werken met een ontwikkelplan, het hebben van een gedocumenteerd scholings- en ontwikkelplan en de doorvertaling van competenties naar strategische personeelsplanning. Aan de andere kant zien we juist een groei in effecten over de tijd op het gebied van het regelmatig vaststellen van leerbehoeften en de beschikbaarheid van een jaarlijks budget dat medewerkers kunnen gebruiken voor scholing en ontwikkelactiviteiten.

Tabel 4.5 Ontwikkeling in bedrijven dat het eens is met stellingen tussen metingen (in procentpunten)

Stelling	Controle-groep	Subsidie-ontvangers	Vershil
Mijn bedrijf beschikt over een gedocumenteerd scholings- en ontwikkelplan	+16%	+34%	18%
Binnen het HR-beleid van mijn bedrijf is een paragraaf opgenomen met een visie op leren en ontwikkelen	+5%	+20%	14%
In mijn bedrijf worden de toekomstige benodigde competenties doorvertaald naar een strategische personeelsplanning	+9%	+23%	14%
Mijn bedrijf werkt met persoonlijke ontwikkelingsplannen voor medewerkers	+20%	+33%	14%
Mijn bedrijf stelt regelmatig de leerbehoeften onder medewerkers vast	+12%	+24%	12%
Mijn bedrijf voert ontwikkelgesprekken met medewerkers	+7%	+18%	11%
Mijn bedrijf stelt regelmatig de behoefte aan competenties van het bedrijf vast	+18%	+26%	9%
Mijn bedrijf beschikt over een jaarlijks budget dat medewerkers kunnen gebruiken voor scholing en ontwikkelactiviteiten	+6%	+13%	7%
Mijn bedrijf ondersteunt leer- en ontwikkelingsactiviteiten van medewerkers	+4%	+7%	3%
Binnen mijn bedrijf is een bepaalde afdeling of medewerker verantwoordelijk voor het organiseren van leer- en ontwikkelactiviteiten van medewerkers	+13%	+14%	<1%

Bron: Enquêtes onder subsidieontvangers en controlegroep MKB (maart 2020, 2021 en 2022)

In zowel de nul- als de eenmeting is daarnaast gevraagd naar het percentage van de werknemers dat meedeeld aan verschillende scholings- en ontwikkelingsactiviteiten. Ook in deze ontwikkelingen zien we dat bij de subsidieontvangers stevast grotere veranderingen plaatsvinden dan bij de controlegroep. Bij deelname aan loopbaan- en ontwikkeladviezen is door de SLIM-subsidie de grootste vooruitgang van 13%-punt geboekt. Over de tijd (2020-2022) zien we in de deelnamecijfers geen grote verschillen. Wat wel opvalt is dat de deelname aan functieroulatie, uitwisseling of detachering in het kader van ontwikkeling wel wat toeneemt over de tijd. In 2022 betrof dit een verschil tussen behandel en controlegroep van 14% ten opzichte van 7% in 2020.

Tabel 4.6 Ontwikkeling in percentage medewerkers dat aan activiteiten deelneemt tussen metingen

Soort activiteit	Controlegroep	Subsidieontvangers	Vershil
Loopbaan- en ontwikkeladviezen	+10%	+23%	13%
Bezoek aan conferenties, workshops, lezingen, seminars	-2%	+8%	10%
Begeleide training op de werkplek	+3%	+13%	10%
Ontwikkeling door functieroulatie, uitwisseling of detachering	+0%	+8%	8%
Opleidingen/cursussen/trainingen	+6%	+12%	6%
Groepsbijeenkomsten voor kennisuitwisseling tussen medewerkers	+8%	+13%	5%

Bron: Enquêtes onder subsidieontvangers en controlegroep MKB (maart 2020, 2021 en 2022)

Ook tijdsbesteding en financiële besteding harder gegroeid door SLIM-deelname

De hogere deelname aan verschillende scholings- en ontwikkelingsactiviteiten vertaalt zich ook in een groei in tijds- en financiële besteding aan leren en ontwikkelen. De grotere financiële besteding is inherent aan het feit dat men de SLIM-subsidie heeft gekregen. Toch zou het kunnen zijn dat men in de controlegroep andere middelen aan weet te wenden om alsnog een gelijke investering in leren en ontwikkelen te doen als bedrijven die wel de SLIM-subsidie ontvangen. Het verschil in de verandering

in uitgaven tussen controle en treatmentgroep zegt iets over de deadweight loss van de SLIM-subsidie. We zien in de gemiddelde uitgave cijfers dat deze duidelijk harder zijn toegenomen bij de subsidieontvangers dan bij de controlegroep. De gemiddelde groei in uitgaven aan leren en ontwikkelen was ongeveer €8.000 euro voor de controlegroep en ongeveer €26.000 euro voor de subsidieontvangers. Het verschil tussen controlegroep en subsidieontvangers bedraagt dus zo'n €18.000 euro. Gegeven dat het gemiddelde subsidiebedrag ongeveer €21.000 euro per bedrijf is in de jaren 2020-2022, leidt de SLIM-subsidie tot een substantiële toename in de uitgaven aan leren en ontwikkelen.¹⁰

Voor de tijdsbesteding aan leren en ontwikkelen is ook apart uitgevraagd of respondenten hier het afgelopen jaar groei in hebben gezien. Ook hierin zien we dat subsidieontvangers vaker aangeven dat de tijdsbesteding is gegroeid dan de controlegroep.

Tabel 4.7 Ontwikkeling tijdsbesteding aan leren en ontwikkelen in het laatste jaar

Respondenten	Sterk verminderd	Verminderd	Gelijk gebleven	Gegroeid	Sterk gegroeid
Controlegroep (N=550)	1%	9%	34%	46%	11%
Subsidieontvangers (N=315)	1%	3%	27%	59%	10%

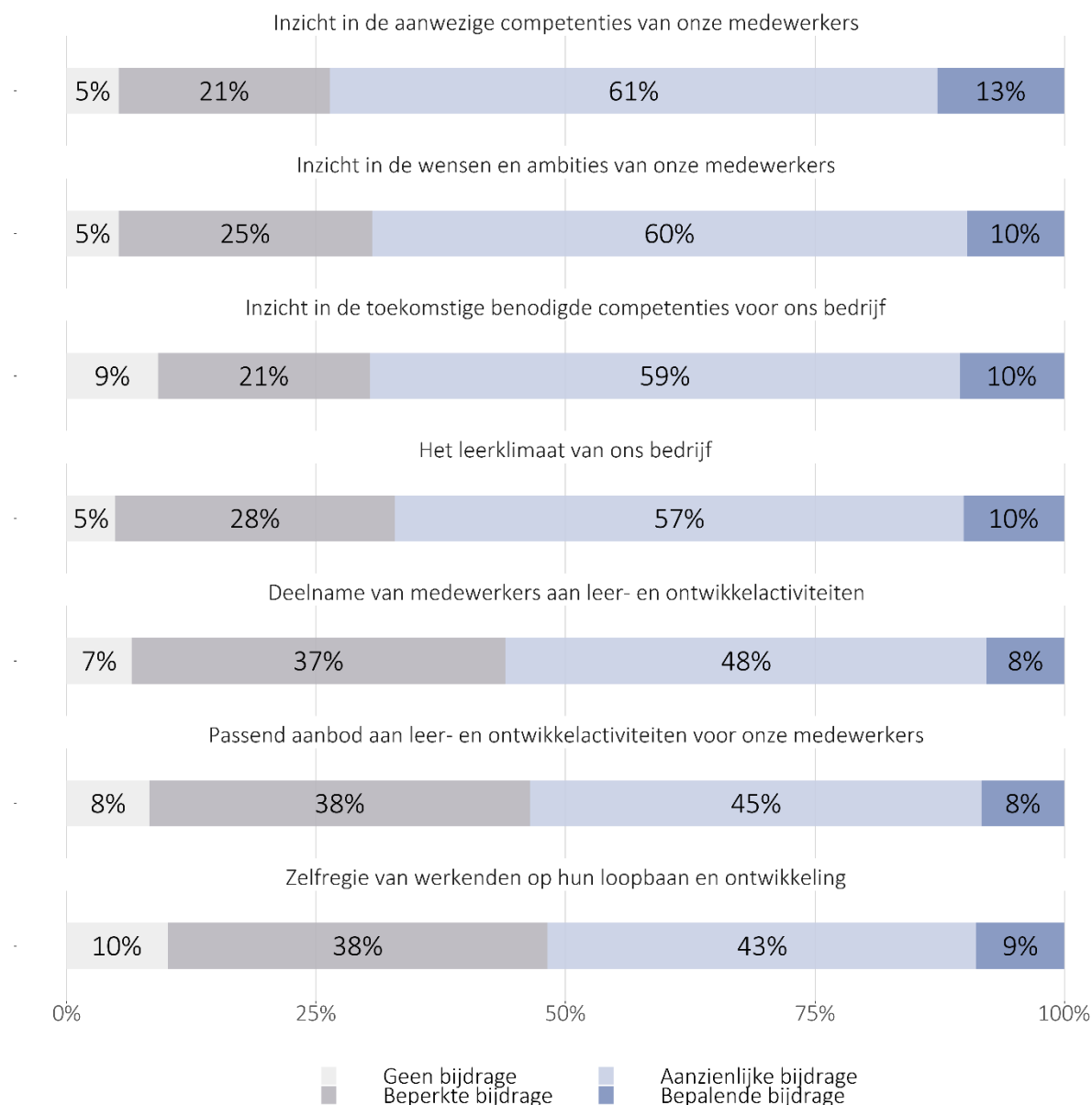
Bron: Enquête onder subsidieontvangers en controlegroep MKB (maart 2020 en 2021)

Meerderheid subsidieontvangers geeft aan dat de SLIM-subsidie een grote bijdrage heeft gehad op leren en ontwikkelen in hun organisatie

We hebben subsidieontvangers gevraagd of de SLIM-regeling heeft bijgedragen aan een aantal verschillende bedrijfsaspecten, en zo ja, hoe groot deze bijdrage dan was. Voor elk van de stellingen over de bijdrage van de SLIM subsidie geeft een (ruime) meerderheid van de subsidieontvangers aan dat de subsidie aanzienlijk of bepalend heeft bijgedragen aan het ontwikkelgebied. Uit de antwoorden wordt duidelijk dat met name het inzicht in de aanwezige/benodigde competenties en de wensen en ambities van medewerkers zijn gegroeid. Ook het leerklimaat scoort goed. De stellingen over het aanbod van en de deelname aan leeractiviteiten en zelfregie in ontwikkeling scoren relatief laag ten opzichte van de andere aspecten, al geldt ook hier dat meer dan de helft van mening is dat de SLIM-regeling een behoorlijke bijdrage heeft geleverd.

¹⁰ Voor deze analyse is alleen gekeken naar bedrijven die zowel de nul als eenmeting hadden ingevuld, om zodoende de groep bedrijven zo gelijk mogelijk te houden. Ook zijn een aantal uitschieters weggelaten uit de analyse.

Figuur 4.2 Mate waarin SLIM heeft bijgedragen aan de bedrijven van subsidieontvangers

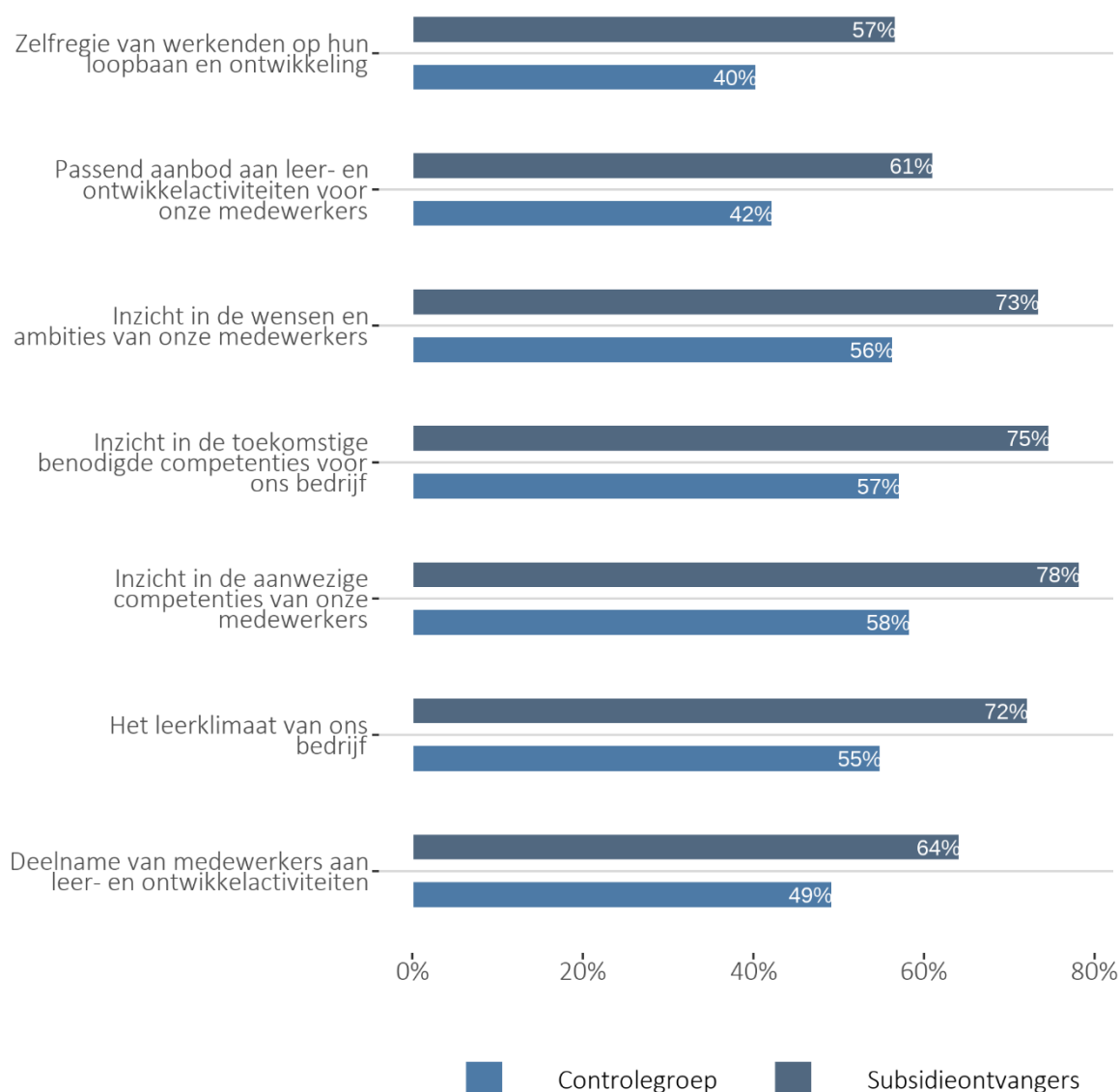


Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020, 2021 en 2022)

Ook uit vergelijking met controlegroep blijkt dat de subsidie effect heeft gehad

In figuur 2.2 vergelijken we de ontwikkeling van verschillende organisatieaspecten tussen de subsidieontvangers en de controlegroep. Voor alle aspecten geldt dat subsidieontvangers vaker in de eenmeting aangeven dat een aspect (in sterke mate) is verbeterd. Grote verschillen tussen de twee groepen zijn vooral te vinden voor de aspecten “Inzicht in de aanwezige competenties” en “Passend aanbod aan leer- en ontwikkelactiviteiten voor onze medewerkers”. De mate waarin subsidieontvangers aangeven dat aspecten zijn veranderd, hangt samen met de eerder aangegeven mate waarin SLIM heeft bijgedragen aan de organisaties in figuur 4.2.

Figuur 4.3 Mate waarin respondenten aangaven dat aspecten van organisaties (sterk) verbeterd zijn – Subsidieontvangers vergeleken met controlegroep



Bron: Enquête onder subsidieontvangers en controlegroep MKB (maart 2020, 2021 en 2022)

Er is niet alleen beter zicht gekomen op de aanwezige competenties van medewerkers; we zien ook dat subsidieontvangers vaker aangeven dan dat de competenties van hun medewerkers zijn gegroeid. Dit neemt ook toe over de tijd: in 2020 gaf 82% van de subsidieontvangers aan dat de competenties (sterk) gegroeid waren, in 2022 was dit 92%. Bij de controlegroep zien we deze groei niet en blijft het aandeel dat aangeeft dat er een groei is ongeveer gelijk.

Tabel 4.8 Ontwikkeling van competenties medewerkers

Vraag	Respondenten	Sterk verminderd	Verminderd	Gelijk gebleven	Gegroeid	Sterk gegroeid
Hoe vergelijkt u de competenties van uw medewerkers nu t.o.v. een jaar geleden?	Controlegroep (N=547)	1%	3%	29%	63%	4%
	Subsidieontvangers (N=313)	0%	0%	12%	83%	4%

Bron: Enquête onder subsidieontvangers en controlegroep MKB (maart 2020, 2021 en 2022)

SLIM-ontvangers vaak positiever over leren en ontwikkelen binnen de organisatie

Door middel van *fixed-effects* regressies kijken we naar de mate waarin SLIM effect heeft gehad op een aantal ontwikkelingen binnen de organisatie. Bij een *fixed-effects* regressie wordt gekeken naar de variatie *binnen* een organisatie tussen meerdere meetmomenten. Hierbij wordt gecorrigeerd voor allerlei (niet) geobserveerde variabelen die constant zijn over de tijd. In het geval van bedrijven gaat het bijvoorbeeld om factoren als de sector, de bedrijfsgrootte en de organisatiestructuur. We controleren voor mogelijke subsidieontvangst in latere tijdvakken; organisaties die op een later moment in de onderzoeksperiode alsnog subsidie hebben ontvangen worden niet meegenomen met de controlegroep. In feite gaat het hier om een fixed-effects in combinatie met een verschil-in-verschil analyse. We analyseren het verschil tussen de twee metingen (nul en een) en het verschil tussen de twee groepen (controle en behandel). Als significant meer bedrijven in de behandelgroep positiever zijn gaan reageren op een bepaalde stelling dan in de controlegroep, dan is dat een effect van de SLIM-subsidie.

In tabel 4.11 is een overzicht opgenomen van de regressieresultaten per stelling. En ‘+’-teken geeft een positief effect van de SLIM-subsidie weer, een ‘-’-teken geeft een negatief effect. Een lege cel betekent dat er geen significant effect wordt gevonden. De tabel laat zien dat de meest robuuste effecten zitten rondom zicht op toekomstig benodigde competenties, inzicht in de wensen en ambities van medewerkers, het interne aanbod van leer- en ontwikkelactiviteiten, de aandacht en feedback van leidinggevenden, de bekendheid met loopbaaninstrumenten, de mogelijkheid voor medewerkers om opleidingen en trainingen te volgen die nodig zijn voor het bedrijf en tijd voor reflectie en uitproberen van nieuwe werkwijzen.

Omgang tussen medewerkers en leidinggevenden binnen bedrijf belangrijker geworden in 2022

Ten opzichte van de vorige meting zien we ook dat er een aantal effecten bij zijn gekomen. Deze ‘extra’ effecten, die dus vooral door het tijdvak in 2022 erbij zijn gekomen, lijken zich vooral te centrereren rondom hoe medewerkers en leidinggevenden met elkaar omgaan (feedback, reflectie, ontmoetingen, stimuleren). Er zijn ook twee aspecten die in 2022 minder relevant waren, te weten de beschikbaarheid van instructies en handleidingen en het externe aanbod.

Tabel 4.9 Regressieresultaten *fixed effects*: effect SLIM op stellingen over leren en ontwikkelen

Stelling over de organisatie	Effect SLIM	Effect vorige meting?
In ons bedrijf is er voldoende zicht op de toekomstige benodigde competenties voor het bedrijf	+**	Ja
In ons bedrijf is er goed inzicht in de wensen en ambities van medewerkers	+**	Ja
Er is een passend intern aanbod aan leer- en ontwikkelactiviteiten binnen ons bedrijf	+**	Ja
In ons bedrijf besteden leidinggevendenden voldoende aandacht aan de ontwikkeling van hun medewerkers	+**	Ja
Ons bedrijf is voldoende bekend met loopbaaninstrumenten, leermethodes en -technieken	+**	Ja
In ons bedrijf kunnen medewerkers alle opleidingen en trainingen volgen die nodig zijn voor het bedrijf	+**	Ja
In ons bedrijf ervaren medewerkers voldoende tijd voor reflectie en het uitproberen van nieuwe werkwijzen	+**	Nee
In ons bedrijf geven medewerkers en leidinggevendenden elkaar goed feedback	+**	Nee
In ons bedrijf bezitten medewerkers de benodigde competenties voor hun huidige functie	+	Nee
In ons bedrijf zijn er regelmatig ontmoetingen waarbij medewerkers hun kennis en ervaring met elkaar delen	+	Nee
In ons bedrijf stimuleren medewerkers elkaar om tips en ervaring te delen	+	Nee
In ons bedrijf wordt deelname van medewerkers aan leren en ontwikkelen beperkt door hoge werkdruk	-*	Nee
Er is een passend extern aanbod aan leer- en ontwikkelactiviteiten (door publieke en private aanbieders)		Ja
In ons bedrijf is er voldoende zicht op de aanwezige competenties van medewerkers		Nee
Ons bedrijf ervaart problemen met de bekostiging van activiteiten voor leren en ontwikkelen		Nee
In ons bedrijf kijken medewerkers regelmatig met elkaar mee in hun dagelijkse activiteiten om te leren		Nee
In ons bedrijf is er voldoende interesse onder medewerkers voor leren en ontwikkelen		Nee
In ons bedrijf is er voldoende personele capaciteit om leer- en ontwikkelactiviteiten te coördineren		Nee
In ons bedrijf is er voldoende personele capaciteit om leer- en ontwikkelactiviteiten te implementeren		Nee
Ons bedrijf beperkt investeringen in leren en ontwikkelen vanwege het risico van vertrekkend personeel		Nee
In ons bedrijf zijn instructies, handleidingen en andere informatiebronnen goed beschikbaar		Ja

** Significant op 95%-niveau; * Significant op 90%-niveau.

Draagvlak onder werkgevers en kwaliteit van methode belangrijke succesfactoren

Subsidieontvangers konden aangeven of een bepaalde factor een succes- of een faalfactor was voor het project. Uit de antwoorden wordt duidelijk dat met name het draagvlak onder werkgevers en de kwaliteit van de methode/aanpak belangrijke succesfactoren waren. De Covid-19 maatregelen en in mindere mate de administratieve vereisten en doorlooptijd van het project vormden de belangrijkste faalfactoren. Ook in 2022 waren de Covid-19 maatregelen nog de belangrijkste faalfactor, al waren er veel minder bedrijven die hier mee te maken hadden in 2022. Als we de bedrijven die niets hadden ingevuld meenamen, dan werden in 2022 de administratieve vereisten een belangrijker faalfactor dan de Covid-19 maatregelen.

Tabel 4.10 Succes- en faalfactoren van het project

Factor	Faalfactor	Succesfactor	Respondenten
Draagvlak onder werkgevers	2%	98%	N=308
Kwaliteit van de methode/aanpak	3%	97%	N=317
Externe ondersteuning van adviseur	5%	95%	N=283
Combinatie van gesubsidieerde activiteiten	7%	93%	N=287
Draagvlak onder werknemers	7%	93%	N=313
Samenwerking met partners	15%	85%	N=243
Beschikbare financiële middelen en capaciteit	23%	77%	N=304
Doorlooptijd van het project	29%	71%	N=305
Administratieve vereisten, formele verantwoordingseisen	56%	44%	N=284
Covid-19 maatregelen	75%	25%	N=233

Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020, 2021 en 2022)

4.5 DEADWEIGHT LOSS

Meeste deelnemers hadden ook activiteiten uitgevoerd zonder SLIM, maar vaak in afgeslankte vorm

Eerder zagen we al dat de extra financiële uitgave aan leren en ontwikkelen daadwerkelijk substantieel is toegenomen door de SLIM-subsidie. In de controlegroep was de toename in uitgaven aan leren en ontwikkelen tussen de nul en eenmeting beduidend lager dan bij de subsidieontvangers. We hebben ook uitgevraagd in hoeverre subsidieontvangers de ingezette activiteiten ook zonder de SLIM-subsidie hadden uitgevoerd. Als een groot deel van de subsidie wordt toegekend aan bedrijven die de activiteiten ook zonder de subsidie ook hadden uitgevoerd, dan is er sprake van een grote deadweight loss van de regeling.

Slechts een beperkt aantal respondenten geeft aan dat het ontvangen van de subsidie geen verschil heeft gemaakt in de uitvoering van activiteiten (5%). Voor de meeste respondenten heeft de subsidie met name effect gehad op de vorm waarin de activiteiten zonder subsidie plaats hadden gevonden (en dan met name een afgeslankte vorm bij het ontbreken van de subsidie) (66%) of de timing van de activiteiten (11%). Het aantal respondenten dat aangeeft dat er helemaal geen activiteiten hadden plaatsgevonden zonder het ontvangen van de SLIM-subsidie ligt op 18%.

De tabel laat ook duidelijk zien dat de deadweight loss oploopt met de grootteklasse van het bedrijf. Een kwart van de kleine bedrijven van 1-10 werknemers geeft aan dat ze de activiteiten zonder de subsidie helemaal niet zouden uitvoeren, terwijl dit bij de middelgrote bedrijven van 50-250 werknemers slechts 6% is. 10% van deze middelgrote bedrijven geeft aan dat er zonder de subsidie geen verschil zou zijn in de uitvoering van de activiteiten.

Tabel 4.11 Uitvoering van activiteiten als er geen subsidie was ontvangen

Antwoord	1-10 werknemers	10-50 werknemers	50-250 werknemers	Totaal
Ja, er zou geen verschil zijn	0% (N=0)	5% (N=9)	10% (N=5)	5% (N=14)
Ja, maar later in de tijd	13% (N=11)	12% (N=22)	16% (N=8)	11% (N=41)
Deels, in een andere vorm en inhoud	12% (N=10)	17% (N=32)	22% (N=11)	17% (N=53)
Deels, in een afgeslankte vorm	50% (N=43)	47% (N=86)	46% (N=23)	49% (N=152)
Nee	25% (N=22)	19% (N=35)	6% (N=3)	18% (N=60)
Totaal	100% (N=86)	100% (N=184)	100% (N=50)	100% (N=320)

Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020, 2021 en 2022)

4.6 INTERVIEWS MKB

Voor het kwalitatieve onderdeel van de eindevaluatie van de SLIM-regeling zijn de interviews van deze evaluatieperiode en de tussenevaluatieperiode meegenomen. De illustratieve voorbeelden, te vinden in de kaders, komen uit zowel de laatste ronde interviews als uit de tussenevaluatie.

4.6.1 Aanleiding SLIM-aanvraag

In de diepte-interviews met MKB-ondernemingen zijn drie motivatiefactoren geïdentificeerd voor het aanvragen van de SLIM-regeling en om aan de slag te gaan met de leer- en ontwikkelcultuur: bedrijfseconomische redenen, het belang van het aantrekken en behouden van medewerkers, en het belang van professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Bedrijfseconomische motivaties leidend bij aanvraag voor stimuleren van hun leercultuur

De bedrijfseconomische redenen vormden de meest voorkomende motivatie onder geïnterviewde MKB-ondernemingen om aan de slag te gaan met hun leercultuur met behulp van de SLIM-subsidie. Deze redenen hadden zowel externe als interne oorzaken. Wat betreft de externe oorzaken werden ontwikkelingen in de markt, digitalisering en het coronavirus genoemd, die een heroriëntatie van de ondernemingsstrategie en het aanwezige menselijk kapitaal vereisten. Een concreet voorbeeld hiervan is een sport- en welzijnsinstelling die wendbaar wilde blijven met het oog op nieuwe maatschappelijke opdrachten (bijvoorbeeld in het sociaal domein of bij gemeenten), of een financiële instelling die zich moest aanpassen aan een toegenomen complexiteit in klantvragen, innovaties in de dienstverlening door digitalisering, en wetwijzigingen (zoals pensioenhervormingen). Op basis hiervan hebben organisaties behoefte aan meer inzicht in de benodigde competentieontwikkeling van medewerkers en willen zij toekomstgericht HR-beleid implementeren.

Een **bouwhandel** gebruikte de SLIM-regeling om het hoofd te bieden aan de snelle groei van hun organisatie door het openen en acquireren van meerdere vestigingen. Die snelle groei leidde tot nieuwe uitdagingen, want bijna alle verantwoordelijkheden lagen nog steeds bij de ondernemer en zijn compagnon. Daardoor wisten vestigingsleiders vaak niet goed wat hun rol inhield, terwijl veel medewerkers wel degelijk meer verantwoordelijkheid wilden nemen. Ze liepen tegen vragen aan als: “Wie is écht geschikt om leiding te geven?” en “Hoe zorgen we ervoor dat iedere vestiging goed op elkaar aansluit?” Bovendien merkten ze dat jonge medewerkers behoefte hadden aan duidelijkere ontwikkelmogelijkheden en dat het team verjonging nodig had om toekomstbestendig te blijven. Die combinatie van organisatorische knelpunten en de wens om mensen gericht verder op te leiden, vormde de aanleiding om hulp in te schakelen via de SLIM-subsidie. Hiermee wilden ze samen met een externe adviseur helder krijgen hoe hun bedrijfsstructuur eruit moest zien en tegelijkertijd investeren in het ontwikkelen van hun mensen.

Een **financiële dienstverlener** zag de SLIM-regeling als een kans om na corona een strategische doorlichting te doen. Na de coronaperiode bevond de organisatie zich in een onzekere marktsituatie. Hoewel ze economisch gezien niet waren stilgevallen, bestond er intern behoefte aan heroriëntatie. Door wetwijzigingen (zoals de pensioenhervorming), digitalisering en hogere klantverwachtingen was er behoefte aan nieuwe vaardigheden, zoals kritisch denken, probleemoplossend vermogen en digitale vaardigheden. De aanleiding voor deelname aan het SLIM-project was het doorlichten van de organisatie en het ontwikkelen van een toekomstbestendig strategie- en ontwikkelplan. Dit plan moest niet alleen richting geven, maar ook duidelijk maken welke competenties medewerkers in de toekomst nodig zouden hebben. Klantgerichtheid, complexere klantvragen en de noodzaak om te investeren in soft skills speelden daarbij een grote rol.

Een **sportserviceorganisatie** had te maken met een veranderende markt en voelde de behoefte om als organisatie wendbaarder te worden. Er was een duidelijke verschuiving van klassieke sport- en beweeginterventies naar bredere maatschappelijke thema's, zoals gezondheidspreventie en sociale

participatie. Buurtsportcoaches moesten daardoor andere competenties ontwikkelen, zoals communicatie, netwerken en vraaggericht werken. Het SLIM-project werd ingezet om via loopbaanadvies en een organisatieanalyse de competentieprofielen en het carrièrepad aan te passen aan de nieuwe realiteit. Als gevolg van het SLIM-project heeft de organisatie haar klantenbestand sterk kunnen verbreden: nu is 40% van de klanten een gemeente, in plaats van 10% voorheen. Daarnaast hebben de medewerkers veel beter inzicht gekregen in hun ontwikkelmogelijkheden en in de stappen die zij moeten zetten voor eventuele doorontwikkeling naar coördinator- of managementrollen.

Ook interne oorzaken speelden een rol bij de bedrijfseconomische motivaties. Bij een van de geïnterviewde ondernemingen was er bijvoorbeeld sprake van een samenwerkingsprobleem. De onderneming was sterk gegroeid, waardoor verschillende afdelingen elkaar niet meer wisten te vinden. Daarnaast bestond er bij enkele geïnterviewde ondernemingen een mismatch tussen de bestaande en de gewenste competenties van werknemers. Dit betrof zowel de kerncompetenties die nodig zijn voor de functie als horizontale vaardigheden, zoals administratieve, digitale of communicatieve competenties.

Aantrekken en behoud van personeel was ook een relevante factor voor ondernemers

Een andere aanleiding voor het aanvragen van een subsidie is de veranderde arbeidsmarkt en personeelsvraagstukken. In deze gevallen hadden bedrijven vaak moeite met het aantrekken en behouden van medewerkers, vooral jong talent of generaties met andere verwachtingen.

Voor een **evenementenbedrijf** was het behoud van medewerkers een uitdaging, mede door een ervaren generatieverschil tussen medewerkers en werkgever: “Ik wil generatie Z beter begrijpen.” Hoe kon de werkgever ervoor zorgen dat zijn medewerkers gemotiveerd en vitaal aan het werk bleven, terwijl zij zulke andere behoeften hadden? Ook COVID-19 vormde een uitdaging — digitale vaardigheden werden plots veel relevanter. Dankzij de toegekende SLIM-subsidie heeft er een doorlichting van de onderneming plaatsgevonden. Daarnaast is de werknemersreis in kaart gebracht, waardoor elke werknemer nu een warme onboarding ontvangt, waarbij het ontwikkelperspectief direct helder wordt gemaakt. Een belangrijk onderdeel hiervan is het ‘sociale contract’: voor elke medewerker wordt vastgelegd wat hij of zij nodig heeft op het gebied van werkomgeving, werkgewoonten en omgangsnormen. Als gevolg van dit traject zijn enkele medewerkers van functie veranderd, omdat zij ontdekten dat hun passie elders lag. Ook is er een medewerkend voorman aangewezen: een werknemer die de taal van de jongere generatie spreekt en deze kan vertalen naar het management. Door mensen beter tot hun recht te laten komen en door het behouden van personeel is niet alleen de werksfeer verbeterd, maar is ook de omzet toegenomen.

Een **civieltechnisch ingenieursbureau** had de wens om medewerkers duurzaam en breder inzetbaar te maken binnen een snel veranderende arbeidsmarkt. Het bedrijf, dat kampt met personeelsverloop en moeite heeft om goed personeel te vinden en te behouden, wilde meer doen aan het binden en boeien van medewerkers. De organisatie beschikte al over een basis van beoordelings- en functioneringsgesprekken, maar wilde verder gaan dan dat en werken aan bevlogenheid, betrokkenheid en loopbaanontwikkeling. Met behulp van de SLIM-subsidie wilde het bedrijf investeren in een gestructureerd leer- en ontwikkeltraject, inclusief teamtrainingen, individuele opdrachten (zoals het opstellen van een ‘sociaal contract’) en begeleiding door een externe trainer.

Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers als doel op zich minder vaak genoemd als directe aanleiding

Net als in de tussenevaluatie bleek ook in deze interviewronde dat leren en ontwikkelen – en met name de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers of het stimuleren van de leercultuur an sich – zelden een sterke aanleiding vormden voor de geïnterviewde bedrijven om een SLIM-aanvraag te doen. Vaak

lag de aanleiding eerder in bedrijfseconomische motieven of directe werkgeversbehoeften en werd leer cultuur als middel ingezet om bij te dragen aan deze motieven en behoeften.

Desondanks zijn er uitzonderingen te noemen onder de geïnterviewde mkb-ondernemingen. Zo is er het voorbeeld van een softwarebedrijf waarvan een van de eigenaren het leren en ontwikkelen van jonge medewerkers actief wilde stimuleren, maar tegelijk concludeerde dat er geen duidelijke kaders waren om hiermee aan de slag te gaan. Ook ontbrak een helder functiegebouw, terwijl dit noodzakelijk was vanwege de sterke groei van de organisatie in de afgelopen jaren. Een ander voorbeeld is een talentontwikkelingsprogramma dat onlangs afgestudeerde technische academici begeleidt naar functies in de hightechindustrie. Hoewel persoonlijke ontwikkeling altijd onderdeel was van hun programma, bood de SLIM-regeling de mogelijkheid om dit structureler en professioneler aan te pakken. De aanleiding was het verder ontwikkelen van een loopbaanadviesaanpak die niet alleen gericht is op de start van een loopbaan, maar ook doorwerkt in de jaren daarna. Dit betekende onder andere het opzetten van nieuwe assessments, coachingmomenten, en een sterkere focus op leiderschapsontwikkeling en zelfregie.

Ondanks deze voorbeelden was de directe aanleiding voor deelname aan de SLIM-regeling in de meeste gevallen een concreet organisatorisch probleem dat opgelost moest worden — zoals het beter laten aansluiten van werkeisen en persoonlijke kwaliteiten, het opheffen van kennistekorten, of het aanpassen aan toekomstige eisen en ambities van de organisatie. De aanleiding werd minder vaak gezien als een wens tot persoonlijke groei, geluk of uitdaging vanuit de medewerker zelf. Dit hoeft niet te betekenen dat de SLIM-regeling niet heeft bijgedragen aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Voor bedrijven moet er natuurlijk een bedrijfseconomisch belang zijn om te investeren in een leercultuur, aangezien zij een afweging maken tussen de kosten en baten van deze investeringen. Zonder dit belang zou er waarschijnlijk anders niet in het project zijn geïnvesteerd en zouden deze effecten op medewerkersniveau anders niet tot stand zijn gekomen. Enkele geïnterviewde bedrijven gaven juist aan dat door het project hun ogen waren geopend voor het belang van investeren in leercultuur en de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers (zie paragraaf 4.6.3).

4.6.2 Activiteiten en implementatie

De doorlichting van de onderneming: competentiegaten en kernwaarden

Activiteit A – de doorlichting van de onderneming uitmondend in een opleidings- of ontwikkelplan – is de meest frequent uitgevoerde activiteit onder de geïnterviewde MKB-ondernemingen. In de meeste gevallen leidde dit tot een diagnose van de stand van zaken binnen de organisatie, in termen van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen, en de doorvertaling daarvan naar strategische speerpunten en ontwikkelplannen. Andere bedrijven maakten een analyse van ‘wie de organisatie is’, ‘waar zij voor staan’ en ‘waarom mensen er willen werken’. Vaak leidde dit ook tot een selectie van kernwaarden van het bedrijf, die mede de basis vormden voor cultuur- en verandertrajecten. Aanvullend hebben bedrijven gekeken naar de aanwezige competenties en hoe deze zich verhouden tot de benodigde competenties voor de organisatie – bijvoorbeeld door het opstellen van een competentiematrix en het identificeren van skills gaps. Ook werd er regelmatig een analyse gemaakt van aanwezige gedragstypes binnen de organisatie (zoals met behulp van DISC-profielen) en werden talenten en ambities van medewerkers in kaart gebracht (bijvoorbeeld via talentscans). In veel gevallen werd de analyse van benodigde en aanwezige competenties doorvertaald naar leer- en ontwikkelplannen.

Bij een **sportserviceorganisatie** heeft een doorlichting van de organisatie plaatsgevonden met vragen als: Welke mensen hebben we in huis? Welke opleidingen hebben zij gevolgd? Wat zijn hun bekwaamheden? En welke behoeften en ambities hebben zij? Op basis hiervan is een competentiematrix opgesteld en zijn hieraan ontwikkelplannen gekoppeld.

Binnen een **softwarebedrijf** is de SLIM-subsidie ingezet om eerst te onderzoeken wat de identiteit van de organisatie is. Op basis daarvan zijn kernwaarden geformuleerd, namelijk: (1) Gedreven en

resultaatgericht; (2) Verbindend en betrokken; (3) Verfrissend; en (4) Praktisch. Deze kernwaarden staan inmiddels op de website van de organisatie vermeld en worden ook besproken in bilaterale gesprekken met medewerkers, waarin gezamenlijk wordt geëvalueerd hoe deze waarden in de praktijk worden ingevuld. Daarnaast is er een skillsmatrix opgesteld, waarmee nu goed zicht is op de aanwezige vaardigheden binnen de organisatie en op welke terreinen verdere ontwikkeling nodig is.

Ontwikkeladviezen: duidelijkheid voor werknemer en werkgever

Activiteit B, het verkrijgen van loopbaan- of ontwikkeladviezen voor werkenden in een mkb-onderneming, kan ervoor zorgen dat werknemers een helder ontwikkelperspectief krijgen in hun functie. Dit houdt in dat werknemers bijvoorbeeld weten wat er van hen wordt verwacht om te kunnen doorgroeien naar een nieuwe functie, of dat relevantere cursussen kunnen worden gekozen om de werknemer of onderneming ten goede te komen. Idealiter stelt dit zowel de werkgever als de werknemer in staat om doelgerichter aan de slag te gaan met leren en ontwikkelen.

Een **talentontwikkelingsprogramma** zorgt ervoor dat haar werknemers, onlangs afgestudeerde technische academici (PhD en MSc), op een goede plek in het bedrijfsleven ervaring op kunnen doen en binnen een paar jaar doorgroeien tot managers. Met de SLIM-subsidie heeft de onderneming assessments, coaching met een externe psycholoog en gestructureerde ontwikkelgesprekken in kunnen zetten om de werknemers te ondersteunen het ontwikkelen van zelfinzicht, leiderschap en regie over hun loopbaan. Na het SLIM-traject is de onderneming doorgegaan met deze aanpak van gestructureerde ontwikkelgesprekken en coaching. Oud-werknemers komen zelfs regelmatig terug bij de onderneming voor aanvullende ontwikkelvragen

Nieuwe methodologie: formele leerstructuren of informele leercultuur

Het ontwikkelen of invoeren van een leer- en ontwikkelmethode is activiteit C. Onder deze activiteit kan onder andere een intern opleidingsplatform of andere opleidingsmethodiek vallen. Daarnaast kan ook de zachtere kant van leren en ontwikkelen worden gestimuleerd onder deze activiteit. Een aantal geïnterviewde ondernemingen hebben bijvoorbeeld een sociaal contract ingevoerd onder activiteit C, wat bijvoorbeeld inhoudt dat werknemers en werkgevers samen over de werkomgeving en werkcultuur afspraken maken. Idealiter wordt de methodiek van activiteit C voortgezet na het eindigen van het SLIM-traject.

Een **fysiotherapiebedrijf** kwam tijdens de bedrijfsscan (activiteit A) tot de ontdekking dat het verbeteren van de administratie en het versterken van de communicatie naar externen belangrijke verbeterpunten waren voor de medewerkers. Om die reden is een bedrijfsschool opgezet. Deze biedt praktische handreikingen voor de administratie, zoals richtlijnen, workshops en interne protocollen, waarmee de administratieve lasten zijn verminderd. Ook leren medewerkers bewuster om te gaan met externe communicatie. Vanwege de grote tevredenheid over de resultaten is inmiddels een tweede SLIM-aanvraag toegekend om de bedrijfsschool verder te ontwikkelen.

Binnen een **scooterbedrijf** heeft de eigenaar ingezet op meer kennisdeling te bevorderen binnen het bedrijf. Zo worden bijzondere of nieuwe gevallen in reparaties opgeschreven in een online dagboek, zodat de kennis bewaard blijft binnen het bedrijf. Bovendien nemen ervaren krachten nu vaker jongere werknemers mee in een opdracht om ze mee te laten kijken met het proces en een betere klantenservice te laten verlenen. Voorheen werkte iedereen meer op een eiland.

Binnen een **softwarebedrijf** zijn functieprofielen opgesteld. In combinatie met de skillsmatrix zorgt dit voor beter zicht op welke competenties nodig zijn voor verschillende functies. Daarnaast is er een overlegstructuur opgezet, met werkoverleggen waarin de juiste mensen met elkaar in contact komen. Voorheen was de communicatie tussen technisch georiënteerde medewerkers en

commercieel/klantgerichte medewerkers minder goed ontwikkeld. Bij de overleggen zijn ook doelstellingen geformuleerd, waardoor de interne afstemming sterk is verbeterd en er efficiënter wordt gewerkt. Op basis van de skillsmatrix is bovendien een opleidingshuis opgezet. Hierin wordt eens per twee weken op vrijdagmiddag een interne training aangeboden, gericht op het ontwikkelen van benodigde vaardigheden. Kennis wordt op deze manier in behapbare brokjes aangeboden

Binnen verschillende projecten zijn, in het kader van het SLIM-project, sociale contracten opgesteld tussen werkgevers en medewerkers. Zo zijn binnen een evenementenbureau medewerkers geïnterviewd over hun persoonlijke voorkeuren, drijfveren en communicatiebehoeften. Op basis van deze input zijn individuele sociale contracten opgesteld. Deze bevatten afspraken over: (1) wat iemand energie geeft en kost; (2) hoe iemand graag communiceert; en (3) hoe die persoon samenwerkt met collega's. Het doel was om meer openheid en onderling begrip te creëren, en zo de samenwerking te verbeteren. Deze contracten zijn gedeeld tijdens een teamdag. Ook binnen een ingenieursbureau is het concept van een sociaal contract geïntroduceerd. Hiervoor zijn individuele ontwikkeltrajecten gestart, gericht op reflectie op persoonlijke ontwikkelbehoeften. Medewerkers voerden zeven reflectieopdrachten uit onder begeleiding van een externe trainer. De uitkomsten werden vastgelegd in een zogenaamd sociaal contract, dat vervolgens werd besproken tussen medewerker en werkgever. Hierdoor werden medewerkers aangezet tot nadenken over hun werk, motivatie, toekomst en ontwikkelwensen. Dit leverde waardevolle inzichten op in werkwaarden, zoals de behoefte aan coaching of aanpassingen in de werkomgeving (bijvoorbeeld stoel of bureau).

4.6.3 Effecten en impact

De meeste ondernemers waren enthousiast over de resultaten van het SLIM-project. Meerdere bedrijven geven aan dat zij zonder de SLIM-regeling waarschijnlijk niet, of in veel mindere mate, structureel aan de slag waren gegaan met hun leercultuur leren en ontwikkelen van hun medewerkers. De regeling gaf een financiële en mentale "duw in de rug" om hiermee te starten. De effecten zijn duidelijk zichtbaar in het duurzaam verankeren van de ontwikkelde leer- en ontwikkelmethoden, een betere afstemming tussen organisatiedoelen en aanwezige vaardigheden, de leer- en ontwikkelcultuur, de leer- en ontwikkelbereidheid van medewerkers, en in de bedrijfseconomische opbrengsten.

Verankering van leer- en ontwikkelmethoden

In de interviews werden diverse voorbeelden genoemd van leer- en ontwikkelmethoden die duurzaam zijn geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Zo noemt een organisatie dat het loopbaanontwikkelprogramma structureel onderdeel is geworden van het bedrijfsmodel: 'De subsidie heeft geholpen bij het opzetten ervan, maar nu is het "niet meer terug te draaien" en vormt het een blijvend onderdeel van het aanbod'.

Een **talentontwikkelingsprogramma** heeft mede dankzij de SLIM-regeling een structureel en professioneel ontwikkelprogramma opgezet voor promovendi die instromen in het bedrijfsleven. Dit programma beslaat meerdere jaren en is gebaseerd op loopbaanadvies, coaching, ontwikkelassessments en een gefaseerde opbouw van vaardigheden en inzichten. Het programma is inmiddels volledig verankerd in het bedrijfsmodel. Waar het eerst extern gesubsidieerd werd, vormt het nu een kernelement van de dienstverlening. De SLIM-regeling gaf een belangrijke impuls door middel van zowel een tegemoetkoming in de financiële middelen als de strategische impuls om het professioneel op te zetten. De organisatie gaf wel aan dat een aanzienlijke eigen investering benodigd was voor het succesvol zijn van het SLIM-traject.

Een **fysiobedrijf**, met een snelgroeiend team verspreid over meerdere vestigingen had behoefte aan een methode om scholing en ontwikkeling gestructureerd en gelijkwaardig aan te pakken. Ondanks de tevredenheid over het ingekochte softwareplatform waren er jammer genoeg verborgen kosten die ervoor zorgen dat de organisatie dit niet langer kon gebruiken. Ondanks dat is de onderliggende leermethode wél gebleven en inmiddels ingebed in de organisatiecultuur. Die methode richt zich op het continu stellen van doelen, reflecteren en groeien met feedback van collega's. Medewerkers gaan nu regelmatig met elkaar in gesprek over hun ontwikkeling en prestaties. Dat maakt leren en verbeteren op de werkvloer tot een vast onderdeel van het dagelijks werk, los van het oorspronkelijke platform dat ooit werd aangeschaft.

Verbeterde leer- en ontwikkelcultuur

In de meeste geïnterviewde mkb-ondernemingen zijn stappen gezet richting een sterkere leer- en ontwikkelcultuur. Sommige bedrijven geven aan dat er significant meer wordt getraind en geleerd, en dat leren nu wordt gefaciliteerd via concrete programma's. Bij een aantal geïnterviewde ondernemers heeft dit de vorm aangenomen van een formele bedrijfsschool met een gestructureerd curriculum. Bij andere ondernemingen is de kennisdeling tussen medewerkers verbeterd dankzij verbeterde overlegstructuren. In sommige bedrijven is bovendien een verschuiving zichtbaar van individueel leren naar gezamenlijk leren. Ook wordt gemeld dat medewerkers nu beter onderling afstemmen wie welke cursus volgt — afhankelijk van de kennisbehoefte van de organisatie — en dat zij hun ervaringen vaker delen en beter van én met elkaar leren. In weer andere gevallen zijn traditionele functioneringsgesprekken vervangen door meer inhoudelijke, ontwikkelingsgerichte gesprekken, bijvoorbeeld via een zogenaamd 'sociaal contract'.

Bij een snel gegroeide **sportwinkel** zijn de gevolgen van het SLIM-project duidelijk te merken. De eigenaar merkt dat zijn personeel zelfstandiger werkt en meer verantwoordelijkheid neemt. Zo ziet hij dat werknemers met meer ervaring nieuwe medewerkers meer bij de hand nemen, dat er meer feedback onderling wordt gegeven en ervaart hij dat hij zelf meer tijd over houdt voor zaken buiten het managen van personeel. Daarnaast zijn de medewerkers gemotiveerder, wat onder meer blijkt uit het feit dat twee BBL-werknemers nu graag na hun opleiding willen blijven, wat de eigenaar voorheen niet had verwacht. De leercultuur is dan ook sterk gegroeid, wat onder meer blijkt uit de avondbijeenkomsten waarop kennis wordt gedeeld tussen medewerkers. Voorheen kwamen hier alleen medewerkers van specifieke afdelingen naartoe, maar sinds het SLIM-project zijn medewerkers meer met elkaar betrokken en komen er meer naar deze bijeenkomsten toe.

Voor een **financiële dienstverlener** heeft de inzet van de SLIM-regeling geleid tot een duidelijke versterking van de leer- en ontwikkelcultuur. Uit een bedrijfsscan bleek dat er een significant verschil bestond tussen de gewenste en de huidige competenties van de medewerkers. Daarom werd de bestaande e-learningomgeving nieuw leven ingeblazen, met modules over onder andere werkgeluk, marketing en adviesvaardigheden. Medewerkers werd actief gevraagd naar hun leerbehoeften, wat de basis vormde voor meer eigenaarschap, kennisdeling en doelgericht leren binnen de organisatie. Ook na afloop van de SLIM-periode blijft de organisatie investeren in teamleren, kennisdeling, de

begeleiding van jonge medewerkers en de verdere integratie van technologie in het werk. Leren is inmiddels een zichtbaar onderdeel van de dagelijkse praktijk en cruciaal geworden voor de strategische koers. Na de SLIM-regeling nemen alle medewerkers deel aan leer- en ontwikkelprojecten, waaraan een minimum aantal uren moet worden besteed. Daarnaast groeide het besef dat het vermogen om snel te leren en zich aan te passen – “sneller leren dan de omgeving” – een essentiële voorwaarde is voor toekomstbestendigheid.

Leren en ontwikkelen in lijn met strategische behoeften van de organisatie

Een aantal geïnterviewde ondernemingen geeft aan dat er strategischer wordt nagedacht over leren en ontwikkelen, en dat dit steeds meer wordt gekoppeld aan de uitdagingen waarvoor de organisatie staat. Meerdere ondernemers gaven bijvoorbeeld aan dat het bestaande opleidingsbudget bewuster wordt ingezet op basis van de competenties die de organisatie nodig heeft, in plaats van dat op ad-hoc basis budgetten worden toegekend aan individuele verzoeken.

Een **ingenieursbureau** wordt uitgedaagd door een krappe arbeidsmarkt om medewerkers duurzaam te binden en te boeien. Met behulp van de SLIM-subsidie is een organisatiebreed ontwikkeltraject opgezet, gericht op het versterken van bevoegdheid en het structureel verankeren van leren en ontwikkelen. De ondernemer merkt dat het leerbudget nu strategischer wordt besteed. Voorheen volgden veel medewerkers dezelfde cursussen, vaak op basis van onderlinge aanbevelingen. Tegenwoordig wordt er bewust gekozen voor een diverse set aan trainingen, zodat de organisatie als geheel breder inzetbaar is en meer te bieden heeft aan klanten.

Verbeterde dialoog tussen werkgever en werknemer; en prettige werk- en leeromgeving

Een verbeterde organisatiecultuur was een belangrijke genoemde impact onder de geïnterviewde MKB-ondernemingen. Hieronder vallen onder andere een verbeterde interne communicatie, betere afspraken over de werkomgeving en werkwijze, en een verandering in cultuur en sfeer in het algemeen.

Enkele ondernemingen gaven aan dat ze nooit hadden gedacht dat zachte interventies – zoals een netwerk of groepsactiviteit of het gezamenlijk definiëren van de kernwaarden van een bedrijf – zoveel impact zouden hebben op het creëren van betrokkenheid van medewerkers bij de ontwikkeling van het bedrijf.

Het SLIM-project heeft veel van de geïnterviewde MKB-ondernemingen in staat gesteld om het goede gesprek tussen werkgever en werknemer aan te gaan. Dit heeft bij sommige bedrijven geleid tot meer werkplezier en prettigere werkomstandigheden, zoals bijvoorbeeld de werkomgeving. Zo heeft het SLIM-project bij één onderneming bijgedragen aan een beter begrip van wat er speelt binnen de jonge generatie medewerkers en wat hen motiveert. Als gevolg hiervan is de werkomgeving beter afgestemd op de wensen van medewerkers, bijvoorbeeld door te veranderen van huisvesting, en gepersonaliseerd via onder andere de inzet van een ‘employee journey’ en een ‘sociaal contract’. Mede hierdoor is de organisatie uitgeroepen tot een van de drie beste stageplekken in Nederland.

Twee MKB-ondernemingen gaven bijvoorbeeld aan te zijn verhuisd naar aanleiding van de uitkomsten van het SLIM-project, omdat medewerkers een andere werkomgeving verlangden om prettig te kunnen werken. Werkgevers zagen deze uitkomsten vaak als een goede basis voor het versterken van de leer- en ontwikkelcultuur. Omdat er prettiger met elkaar werd omgegaan en medewerkers zich meer op hun plek voelden, werd het als eenvoudiger ervaren om met ontwikkeling aan de slag te gaan.

Aan de andere kant leidden deze cultuurveranderingen soms ook tot lastige situaties op de werkvloer: sommige werknemers herkenden zichzelf niet in de nieuwe normen en waarden of wilden niet meedoen aan het veranderproces. In sommige gevallen vertrokken medewerkers hierdoor. Dit werd door de geïnterviewde bedrijven vaak gezien als noodzakelijk en op de lange termijn positief voor de organisatie, ondanks de nodige strubbelingen. Dit effect kwam ook terug in de tussenevaluatie.

Bij een **bouwhandel** was door de snelle groei in de afgelopen jaren herstructurering van de organisatie nodig. De leercultuur is door het SLIM project verbeterd. Nu hangt de ondernemer bijvoorbeeld het cursusaanbod op een prikbord op, zodat iedereen het kan zien, en medewerkers zijn zelf ook enthousiaster over leren en ontwikkelen. Daarnaast is de ondernemer zich meer ervan bewust geworden dat hij beter met zijn werknemers moet communiceren. Medewerkers weten nu beter wat de koers van het bedrijf is en voelen zich meer betrokken bij veranderprocessen, bijvoorbeeld met betrekking tot de geplande verhuizing of de introductie van nieuwe werkprocessen. Dat zorgt voor ook meer rust op de werkvloer.

Een **softwarebedrijf** is snel gegroeid, waardoor technische en klantgerichte medewerkers elkaar niet goed weten te vinden en elkaars taal vaak niet spreken. De ondernemer beschouwt leren en ontwikkelen als een doel op zich, maar vond het lastig om de rest van het management mee te krijgen in zijn ambitie; zij zagen de meerwaarde nog onvoldoende. Dankzij de SLIM-subsidie werd de onderneming doorgelicht, werd een skillsmatrix opgesteld, zijn persoonlijke ontwikkelplannen ontwikkeld en is er een opleidingshuis opgezet, waarbij nu elke tweede vrijdag trainingen worden georganiseerd. Voor de ondernemer was vooral de investering in sociale cohesie een verrassing: dit had veel meer effect op de samenwerking dan hij had verwacht. Ook de bedrijfsscan verraste: hierbij zijn de kernwaarden van het bedrijf geformuleerd. Door medewerkers hierop te beoordelen en aan te spreken, ontstond aanvankelijk veel onrust. Er zijn zelfs mensen vertrokken die zich niet in de kernwaarden herkenden. Daarna vond echter een echte cultuurverandering plaats. Er werd efficiënter gewerkt — iets dat ook door klanten werd opgemerkt. Er zijn tastbare veranderingen aangebracht in de leermethodiek, bijvoorbeeld door het opzetten van een opleidingshuis, omdat het systeem van training ‘on the job’ door het meelopen met een ervaren collega onvoldoende functioneerde. Maar ook de minder tastbare veranderingen in cultuur, omgangsvormen en teamgevoel hebben veel teweeggebracht.

Bedrijfseconomische opbrengsten

Zoals hierboven genoemd, waren ook financiële verbeteringen een belangrijke uitkomst voor MKB-ondernemingen. In de interviews gaven meerdere bedrijven aan dat zij een verband zagen tussen de uitkomsten van het SLIM-project en een verhoogde omzet en/of verlaagde kosten als gevolg van efficiëntieverbeteringen. Dit had bijvoorbeeld te maken met een bredere klantenkring dankzij een verbreding van competenties, verbeterde communicatie met klanten en verhoogde efficiëntie door betere interne communicatie. Vaak werd aangegeven dat deze verbeteringen zonder het SLIM-traject langer op zich hadden laten wachten, of – minder vaak – helemaal niet mogelijk zouden zijn geweest.

Andere genoemde effecten zijn efficiëntieverbeteringen in werkprocessen en personeelsinzet (lagere kosten, tijdwinst), maar ook een hogere medewerkerstevredenheid en betere retentie, wat wervings- en inwerkkosten kan verlagen. Het droeg ook bij aan een sterkere marktpositionering, bijvoorbeeld als leer- en ontwikkelgerichte werkgever. Daarnaast rapporteren respondenten een toegenomen klantwaarde door betere dienstverlening en beter gekwalificeerd personeel.

Enkele geïnterviewde ondernemingen gaven aan dat het project en de ingezette ontwikkeling ook hebben geleid tot een hogere omzet. Zo meldt een financiële dienstverlener dat alle veranderingen als gevolg van het SLIM-project hebben geresulteerd in een hogere omzet per medewerker, lagere kosten en een grotere afname van een specifiek product door een sterkere profilering op kennis en expertise.

“De omzet van ons expertisecentrum is vorig jaar verdubbeld, doordat we ons in de markt goed hebben weten te positioneren met alle expertise die we in huis hebben. Het SLIM-project heeft een belangrijke rol gespeeld in deze positionering.”

Impact op medewerkers

Geïnterviewde ondernemers verwijzen ook naar de impact op medewerkers, zoals een grotere mate van zelfreflectie (‘medewerkers denken actiever na over hun eigen ontwikkeling, doelen en wensen: ‘Wat vind ik leuk om te doen? Wat wil ik graag leren?’) en toegenomen regie over het eigen leerproces. Een verhoogd bewustzijn van leren en ontwikkelen – vooral bij medewerkers – en een lagere drempel om leermogelijkheden bespreekbaar te maken, worden als breed gedragen effecten genoemd. Een ondernemer geeft bijvoorbeeld aan dat medewerkers hem tegenwoordig veel vaker benaderen met een leervraag. Andere ondernemers merken op dat medewerkers meer grip hebben gekregen op hun eigen ontwikkeling; zo werd het ontvangen van ontwikkeladvies als bijzonder waardevol ervaren.

Additionaliteit

Alle geïnterviewde ondernemingen geven aan dat de activiteiten die zij met behulp van de SLIM-subsidie hebben uitgevoerd, zonder deze subsidie niet in dezelfde vorm of niet hadden plaatsgevonden: “Zonder de SLIM-subsidie hadden wij het traject niet opgepakt, of in ieder geval veel kleiner aangepakt en mogelijk op de lange baan geschoven vanwege de hoge kosten en beperkte middelen. De subsidie gaf het laatste zetje om het teamgerichte ontwikkeltraject toch te starten.” In andere gevallen zouden de activiteiten later zijn uitgevoerd: “Ook zonder SLIM waren we wel met het ontwikkeltraject begonnen, maar dat had dan waarschijnlijk een of twee jaar langer geduurd. De subsidie versnelde het proces aanzienlijk.” Daarnaast gaven MKB-bedrijven aan dat zij het traject dankzij de SLIM-subsidie met meer kwaliteit hebben kunnen uitvoeren doordat ze een expert van buiten de organisatie hebben kunnen betrekken die processen heeft doorgelicht. De subsidie droeg in deze gevallen bij aan een professionelere uitvoering, met meer structuur en onderbouwing van de gekozen aanpak.

4.6.4 Succes- en faalfactoren

Uit de interviews komen enkele succes- en faalfactoren naar voren. Een van de belangrijkste succesfactoren is het draagvlak bij de werkgever en het management. Het werd als doorslaggevend beschouwd wanneer de ondernemer of DGA het belang en de waarde van leren en ontwikkelen inzag, en na afloop van het SLIM-traject actief doorging met deze initiatieven. Deze ondernemers zagen vaak al vóór het SLIM-project het belang van leren en ontwikkelen in, en voelden zich dankzij het project gesterkt: het bood handvatten en een heldere structuur om verdere stappen te zetten. Bij ondernemers die minder enthousiast stonden tegenover leren en ontwikkelen, leidde het project minder vaak tot concrete verbeteringen in de leer- en ontwikkelcultuur of -methodiek.

Wat daarnaast bijdroeg aan het succes van het traject was de tijdlijn die met het SLIM-project gepaard ging. Deze deadline dwong ondernemers om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Sommige ondernemers gaven zelfs aan dat dit net zo belangrijk was als de financiering zelf. Ook werd benoemd dat de subsidie hen stimuleerde om systematischer en onderbouwd na te denken over ontwikkelactiviteiten. Dit leidde tot meer reflectie, een betere methodische aanpak en betere meetbaarheid.

Een duidelijk struikelblok was een vertraagde opstart van het project, bijvoorbeeld door uitloting of een lange periode tussen aanvraag en daadwerkelijke start. In enkele gevallen kwam de subsidie daardoor te laat, omdat het project idealiter eerder uitgevoerd had moeten worden. Ondanks de genoemde voordelen van een korte looptijd van één jaar, werd door meerdere respondenten dit tegelijkertijd ook als uitdagend ervaren. Eén van hen merkte op dat er “heel veel moest gebeuren” in korte tijd, en dat niet alle gewenste activiteiten zijn goedgekeurd of gerealiseerd. Dit leidde tot een inperking van de scope en de noodzaak om keuzes te maken in wat wel en niet werd uitgevoerd. Op basis hiervan is het

lastig te bepalen wat de ideale projectduur is voor een SLIM-project: sommige ondernemingen ervoeren deze als te krap, terwijl andere ondernemingen dit juist als een succesfactor benoemden.

Een ander obstakel was het vinden van externe experts met voldoende sectorale kennis. Voor één van de geïnterviewde organisaties bleek een gebrek aan sectorspecifieke expertise juist een groot struikelblok voor het succes van het SLIM-project, omdat het advies niet echt 'maatwerk' was gegeven de sectorspecifieke behoeften. Hierdoor was het lastig om een gedegen ontwikkelperspectief voor medewerkers op te stellen.

Daarnaast bleek dat sommige ondernemingen het tijdens het interview lastig vonden om de effecten van leren en ontwikkelen in kaart te brengen. Dit kwam mede door verschillende interpretaties van wat onder leren en ontwikkelen wordt verstaan: gaat het hierbij om deelname aan cursussen en trainingen, of ook om informeel leren tussen collega's? Bij vragen naar de effecten van het SLIM-project verwezen respondenten vaker naar bedrijfseconomische effecten voor de organisatie, zoals beschreven in de aanleiding van de aanvraag, in plaats van naar directe effecten op leren en ontwikkelen an sich.

5 EFFECTEN VAN DE SLIM-REGELING VOOR SAMENWERKINGSVERBANDEN

5.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk gaan we na hoe deelnemende samenwerkingsverbanden in de tijdvakken 2020 en 2021 de SLIM-regeling hebben ervaren, en welke effecten zichtbaar zijn op de mkb-ondernemingen binnen deze samenwerkingsverbanden. De doorlooptijd van projecten binnen samenwerkingsverbanden is maximaal 2 jaar. Dit is de reden dat we alleen de tijdvakken 2020 en 2021 mee kunnen nemen in deze analyse. De eenmeting kan namelijk pas enige tijd na afronding worden afgenomen. Door het relatief lage aantal samenwerkingsverbanden zijn we niet in staat om een vergelijking te maken met een controlegroep, zoals we bij de individuele mkb-ondernemingen hebben gedaan. Wel kunnen we de nulmeting en eenmeting tegen elkaar afzetten. Daarnaast geven we, aan de hand van een beperkt aantal interviews, een illustratie van hoe de SLIM- projecten op het niveau van de samenwerkingsverbanden er in de praktijk uit zien, en welke impact de activiteiten hebben op het samenwerkingsverband en (medewerkers van) de onderliggende bedrijven.

5.2 RESPONS ENQUÊTE

Alle aanvragers in het tijdvak 2020 en 2021 zijn uitgenodigd om de vragenlijst voor de nul- en eenmeting in te vullen. De respons op de enquêtes wordt weergegeven in tabel 3.1. Waar mogelijk hebben we ook de antwoorden van deels ingevulde enquêtes meegenomen. 20 bedrijven hebben zowel de nul- als de eenmeting ingevuld. De meeste samenwerkingsverbanden richten zich op mkb-ondernemingen. Ongeveer 30% van de samenwerkingsverbanden richt zich (ook) op onderwijsinstellingen en brancheorganisaties.

Tabel 5.1 Respons op enquêtes voor samenwerkingsverbanden

Meting	Aantal aanvragers	Respons nulmeting	Aantal subsidieontvangers	Respons eenmeting
2020	174	86 (49%)	83	24 (28%)
2021	82	23 (28%)	39	8 (20%)
Totaal	256	109 (43%)	122	32 (26%)
<i>Samenwerkingsverband bestaat uit:</i>			<i>(Meerdere antwoorden mogelijk)</i>	
Mkb-ondernemingen				88% (N=28)
Onderwijsinstelling				31% (N=10)
Brancheorganisatie				31% (N=10)
O&O-fonds				9% (N=3)
Werknemersvereniging				9% (N=3)
Grootbedrijf				6% (N=2)
Werkgeversvereniging				6% (N=2)
Anders				6% (N=2)
Totaal				100% (N=32)

Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020 en 2021)

Bereik samenwerkingsverbanden breder dan alleen de deelnemende bedrijven

De samenwerkingsverbanden van respondenten op de eenmeting bestaan gemiddeld uit 6 organisaties. 50% van de samenwerkingsverbanden heeft de activiteiten niet alleen gericht op de mkb-leden van het samenwerkingsverband, maar op een bredere doelgroep van mkb-bedrijven. Het aantal bedrijven dat wordt bereikt varieert sterk tussen de samenwerkingsverbanden, van 3 tot 400 bedrijven. Gemiddeld geven samenwerkingsverbanden aan 75 bedrijven te hebben bereikt met hun activiteiten.

5.3 UITVOERING PROJECTEN

Bijna elk samenwerkingsverband heeft o.a. subsidie gekregen voor activiteit C

Activiteit C (ontwikkelen van een methode) is het meest aangevraagde en toegekende activiteit voor samenwerkingsverbanden: meer dan 95% van de samenwerkingsverbanden heeft deze activiteit toegewezen gekregen. 78% had (ook) activiteit A, 53% activiteit B en 22% activiteit D. Binnen activiteit C gaat het om methodes ter bevordering van het delen van kennis, e-learning programma's, een kennis- en leerportaal en een systeem van periodieke ontwikkelgesprekken.

Meeste samenwerkingsverbanden voeren (meer dan) beoogde activiteiten uit, met name corona genoemd als belemmering bij uitvoering

Het merendeel van de samenwerkingsverbanden geeft aan dat alle beoogde activiteiten zijn uitgevoerd, of dat er zelfs meer activiteiten zijn uitgevoerd dan beoogd (gezaamenlijk 58%). Onder samenwerkingsverbanden die niet alle activiteiten hebben uitgevoerd zijn de meest genoemde redenen Covid-19 (met name onder samenwerkingsverbanden in 2020) en personeelswijzigingen.

Tabel 5.2 Uitvoering van gesubsidieerde activiteiten

Antwoord	Percentage
Er zijn meer activiteiten uitgevoerd dan	22%
Alle beoogde activiteiten zijn volgens plan	41%
De activiteiten zijn voor het grootste deel	28%
De activiteiten zijn deels wel, deels niet	6%
De activiteiten zijn maar in beperkte mate	3%
Totaal	100% (N=32)

Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020 en 2021)

Vrijwel alle samenwerkingsverbanden zetten de resultaten van hun project voort, met name door inbedding bij individuele bedrijven

Nagenoeg alle samenwerkingsverbanden geven aan dat er wordt voortgebouwd op de resultaten van het project, slechts één samenwerkingsverband geeft aan niet verder te gaan met de resultaten. Bij tweederde van de samenwerkingsverbanden worden de resultaten ingebed bij individuele bedrijven. Ook wordt er bij ongeveer een derde van de bedrijven voortgebouwd op de resultaten door een nieuw project op te starten. Inbedding in andere sectoren of andere regio's gebeurt weinig.

Tabel 5.3 Plannen subsidieontvangers met resultaten van het project (meer dan één antwoord mogelijk)

Vervolg	Respons
De resultaten van het project zijn/worden ingebed bij individuele bedrijven	67%
De resultaten van het project zijn onderdeel van het regulier beleid	47%
De resultaten van het project zijn/worden op een grote(re) schaal verspreid	33%
Er is/wordt een nieuw project gestart dat voortbouwt op de resultaten van dit project	33%
De resultaten van het project zijn/worden ingebed worden bij andere sectoren	13%
Anders	13%
De resultaten van het project zijn/worden ingebed worden in andere regio's	7%
De resultaten van het project zijn/worden benut bij de cao-onderhandelingen	7%
We gaan niet verder met de resultaten van het project	3%
Totaal	100% (N=32)

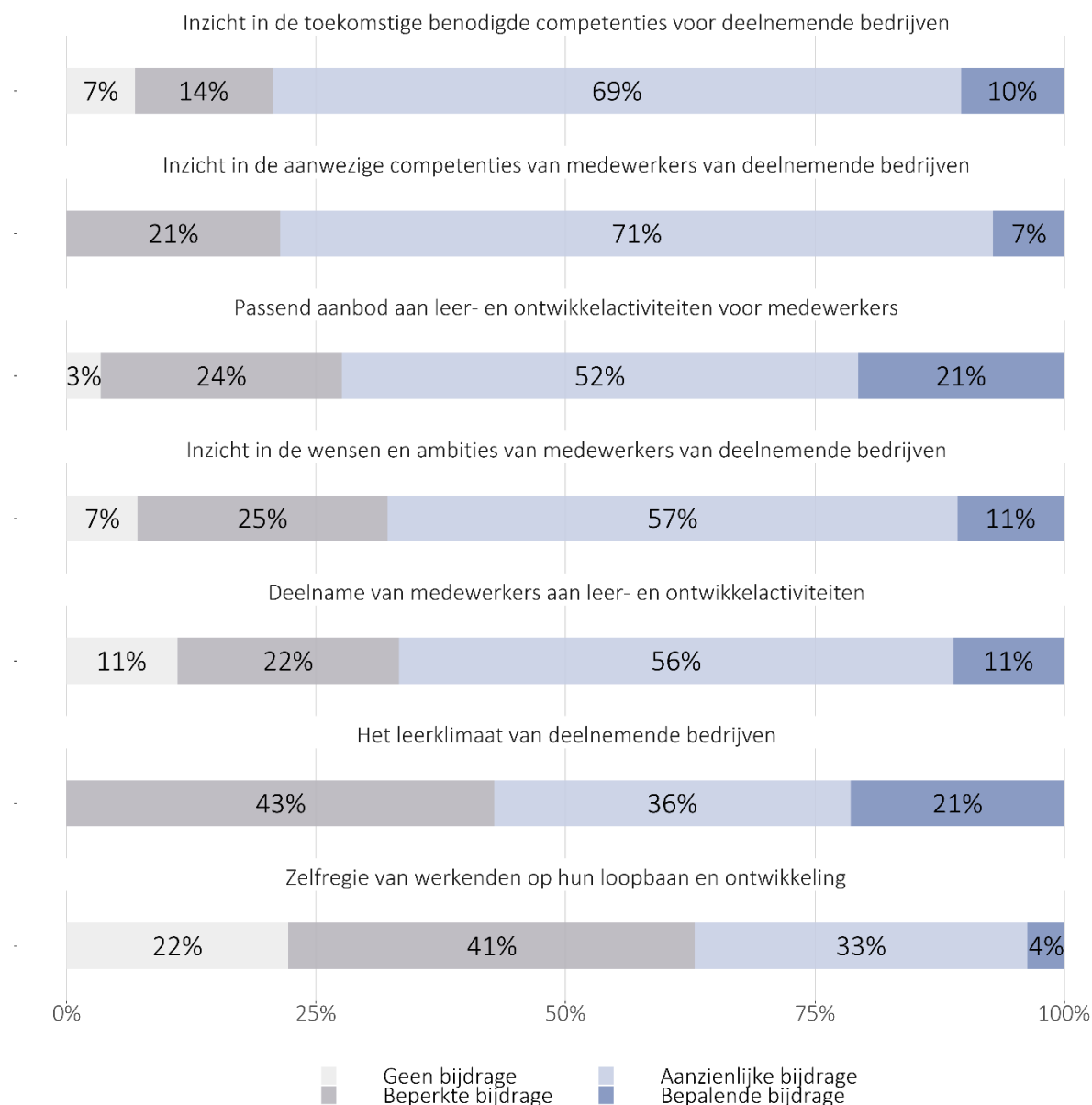
Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020 en 2021)

5.4 EFFECTEN SLIM-SUBSIDIE

Respondenten zijn positief over de bijdrage van SLIM aan het leren en ontwikkelen binnen hun samenwerkingsverband

Bij nagenoeg alle aspecten van leren en ontwikkelen ziet een meerderheid van de respondenten een aanzienlijke of bepalende bijdrage van de SLIM-regeling. Dit geldt met name voor inzicht in aanwezige en toekomstig benodigde competenties van medewerkers binnen deelnemende bedrijven (bijna 80%). Op het gebied van leerklimaat binnen bedrijven zijn de samenwerkingsverbanden verdeeld: bij een deel (21%) heeft SLIM een bepalende bijdrage gehad, bij een ander deel 43% een beperkte bijdrage. De zelfregie van werkenden op hun loopbaan en ontwikkeling scoort het laagst; het merendeel van de samenwerkingsverbanden ziet geen of een beperkte bijdrage van SLIM op dit aspect. Als we dit vergelijken met de individuele mkb-bedrijven (hoofdstuk 4), dan zien we dat de ordening redelijk overeenkomt. Ook bij individuele mkb-bedrijven scoorden inzicht in aanwezige en toekomstige competenties hoog, en zelfregie van werkenden laag.

Figuur 5.1 Mate waarin SLIM heeft bijgedragen aan de bedrijven van subsidieontvangers



Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020 en 2021)

Samenwerkingsverbanden in eenmeting vaker (en sterker) eens met positieve stellingen over deelnemende bedrijven

Deelnemende samenwerkingsverbanden zijn gevraagd om zowel in de nulmeting als in de eenmeting vragen te beantwoorden over de mate waarin zij het eens zijn met bepaalde stellingen over bedrijven die deelnemen in hun samenwerkingsverband. De vergelijking van de respons op deze vragen tussen de nul- en eenmeting is te vinden in figuur 5.2. De figuur is gesorteerd op basis van de grootste verschillen tussen de nul- en eenmeting. Voor deze vergelijking hebben we alleen samenwerkingsverbanden uit de nulmeting gebruikt die ook daadwerkelijk subsidie hebben ontvangen. Vanwege het lage aantal samenwerkingsverbanden is het niet mogelijk een controlegroep samen te stellen van aanvragers die geen subsidie hebben ontvangen.

De samenwerkingsverbanden zijn na deelname aan de SLIM-regeling positiever geworden over nagenoeg alle stellingen. De grootste verschillen tussen de nul- en eenmeting zijn te vinden in de stellingen “er is een passend aanbod aan leer- en ontwikkelactiviteiten voor werknemers” en “er is voldoende zicht op de ontwikkelbehoeften voor werknemers”. Bij drie stellingen is duidelijk minder

ontwikkeling te zien tussen de nul- en eenmeting, namelijk: “er is voldoende ruimte voor reflectie en het uitproberen van nieuwe werkwijzen”, “alle medewerkers beschikken over de benodigde competenties” en “het beroepsonderwijs sluit voldoende aan bij de beroepspraktijk”.

Figuur 5.2 Percentage dat het (sterk) eens is met stellingen over deelnemende organisaties: ontwikkeling eenmeting t.o.v. nulmeting



Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020 en 2021)

Ook is in de nul- en eenmeting gevraagd naar de ontwikkeling in tijdsbesteding aan leren en ontwikkelen in het afgelopen jaar. Ook daaruit blijkt dat meer samenwerkingsverbanden aangeven dat er een (sterke) groei in tijdsbesteding heeft plaatsgevonden tijdens de eenmeting dan tijdens de nulmeting.

Tabel 5.4 Ontwikkeling tijdsbesteding aan leren en ontwikkelen in het laatste jaar

Meting	Sterk verminderd	Verminderd	Gelijk gebleven	Gegroeid	Sterk gegroeid
Nulmeting	0%	21%	31%	41%	8%
Eenmeting	0%	11%	7%	64%	18%

Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020 en 2021)

5.5 DEADWEIGHT LOSS

Meeste samenwerkingsverbanden hadden activiteiten zonder SLIM anders of afgeslankt uitgevoerd

Als een groot deel van de subsidie wordt toegekend aan samenwerkingsverband die de activiteiten ook zonder de subsidie ook hadden uitgevoerd, dan is er sprake van een grote deadweight loss van de regeling. Slechts een beperkt deel van de respondenten geeft aan dat er helemaal geen activiteiten waren uitgevoerd wanneer er geen subsidie was ontvangen (13%). De overgrote meerderheid geeft aan dat er dan wel activiteiten waren uitgevoerd, maar later in de tijd of in een andere vorm en inhoud of afgeslankte vorm (bij elkaar 79%). Slechts één samenwerkingsverband geeft aan dat er zonder SLIM helemaal geen verschil zou zijn. Deze resultaten komen behoorlijk overeen met antwoorden van de individuele mkb-ondernemingen (hoofdstuk 4).

Tabel 5.5 Uitvoering van activiteiten als er geen subsidie was ontvangen

Als de SLIM-regeling niet had bestaan, zouden de activiteiten dan tevens uitgevoerd zijn?	Respons
Ja, er zou geen verschil zijn	3% (N=1)
Ja, maar later in de tijd	13% (N=4)
Deels, in een andere vorm en inhoud	22% (N=7)
Deels, dan in afgeslankte vorm	44% (N=14)
Nee	13% (N=4)
Weet ik niet	6% (N=2)
Totaal	100% (N=32)

Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020 en 2021)

We hebben respondenten ook gevraagd of de mkb-ondernemingen binnen hun samenwerkingsverband een individuele SLIM-aanvraag zouden indienen, in het geval dat de subsidie niet was toegekend aan het samenwerkingsverband. Tweederde van de respondenten denkt dat dit niet het geval zou zijn.

5.6 INTERVIEWS SAMENWERKINGSVERBANDEN

5.6.1 Aanleiding SLIM-aanvraag

Veel van de geïnterviewde samenwerkingsverbanden zijn bij elkaar gebracht door een sectororganisatie. Deze organisaties gaven veelal aan dat zij door hun sectorbrede taak de ontwikkelingen en knelpunten goed in beeld hadden. Zij signaleerden bijvoorbeeld arbeidsmarktkrapte die in de hele sector werd gevoeld, of een breed gedeelde behoefte om de leercultuur en LLO te stimuleren. Deze diverse knelpunten motiveerden vaak de SLIM-aanvraag.

Aantrekken en behouden personeel en het stimuleren van de leercultuur waren belangrijke aanleidingen

Veel van de geïnterviewde samenwerkingsverbanden zijn actief in sectoren waar arbeidsmarktkrapte een belangrijke factor is, bijvoorbeeld in de horeca, de industriële sector of in dienstverlenende sectoren. Hierbij was zowel het aantrekken en het behoud van personeel in het algemeen en het

aantrekken en behouden van personeel met de specifieke competenties een uitdaging. Deze voorbeelden werden met name genoemd in technische sectoren zoals de kunststofindustrie of de agrifood sector. Het oplossen van deze tekorten beperkte zich niet alleen tot sectoren en branches, maar betrof ook regio's die de wens hadden om beter personeel aan de regio te binden aangezien veel gekwalificeerde jongeren vertrokken naar de grote steden. Wat bij deze motivatie bij een aantal geïnterviewden ook van belang was, was het verbeteren van het imago van de sector. Bijvoorbeeld in het geval van een samenwerkingsverband werd de sector als ouderwets en weinig innoverend gezien. Het samenwerkingsverband wilde dit graag veranderen om beter en meer personeel aan te trekken.

Ook werden veranderende eisen aan medewerkers als belangrijke aanleiding genoemd voor het SLIM-project. Voorbeelden hiervan zijn veranderende communicatievormen bij het internationaal zakendoen, zoals communicatie via webcalls in plaats van fysieke bijeenkomsten in het buitenland, maar ook de toenemende automatisering van productieprocessen, die vragen om een hernieuwde rolverdeling en bijscholing.

Het stimuleren van de leercultuur als doel an sich, in plaats van als middel om bijvoorbeeld arbeidsmarktkrapte op te lossen, was ook een belangrijke factor voor samenwerkingsverbanden en werd vaker direct genoemd als aanleiding dan bij MKB-ondernemingen (zie vorige hoofdstuk). Samenwerkingsverbanden wilden met het project o.a. meer bewustwording creëren bij werkgevers en medewerkers over het belang van leren en ontwikkeling, vaak aansluitend bij sectorale doelen van het sectorfonds/-organisatie.

Een samenwerkingsverband in de **levensmiddelenindustrie** ontstond vanuit de urgentie, na de coronapandemie, om personeel goed op te leiden en daarna te behouden. Veel medewerkers in de sector beschikken niet over de juiste vooropleiding, en leren is vaak onvoldoende verankerd in het dagelijks werk. De coronapandemie maakte bovendien scherp duidelijk hoe kwetsbaar bedrijven zijn zonder een sterke leercultuur en wendbaar personeel. Deze combinatie van structurele knelpunten en acute druk leidde tot de behoefte aan een praktijkgerichte, toekomstbestendige aanpak van leren en ontwikkelen. Via pilots in vijf bedrijven ontwikkelde het samenwerkingsverband leerinterventies die direct aansloten op de werkvloer, zoals de toepassing van de 'training within industry'-methode en het trainen van leidinggevenden in coachend leiderschap. Deze praktijkgerichte aanpak leidde tot meer eigenaarschap bij medewerkers, betere samenwerking en kennisborging. De impact reikte verder dan de deelnemende bedrijven: kennis werd gedeeld met de gehele sector en inspireerde daardoor ook vervolgpiloten bij organisaties buiten het samenwerkingsverband.

Samenwerkingsverbanden als katalysator van brede initiatieven

Een andere veelgenoemde aanleiding voor de SLIM-aanvraag was de wens om leren en ontwikkelen gezamenlijk in een sector, branche of regio op te pakken en dat een samenwerkingsverband meer voordelen bood dan individuele aanvragen via een MKB-onderneming.

Geïnterviewde samenwerkingsverbanden benoemen ten eerste dat door het samenwerkingsverband de kwaliteit en impact van het project wordt vergroot. De activiteiten worden namelijk in sommige gevallen niet enkel binnen het samenwerkingsverband gedeeld, maar ook breder. Een voorbeeld hiervan is een leerplatform dat nu voor de hele sector beschikbaar is gekomen. Hierdoor blijven de resultaten niet beperkt tot één organisatie, maar komen deze ten goede aan meerdere partijen. Bovendien leidt de samenwerking tussen uiteenlopende organisaties tot een diversiteit aan perspectieven en intensieve kennisuitwisseling, wat volgens sommige geïnterviewden niet alleen de kwaliteit van het traject verhoogt, maar ook bijdraagt aan blijvende leerrelaties binnen de sector.

Daarnaast zagen geïnterviewde samenwerkingsverbanden ook meer praktische voordelen. Veel partijen gaven aan dat samenwerking het mogelijk maakt om de investeringskosten te delen, zowel voor de uitvoering van het project als voor het aanvraag- en verantwoordingsproces. Dit vergroot volgens een aantal geïnterviewden de haalbaarheid, zeker voor kleinere bedrijven die zelf de middelen of kennis niet

hebben om een individuele aanvraag te doen. Juist voor deze doelgroep zorgt de samenwerking ervoor dat zij toch kunnen profiteren van de SLIM-regeling, omdat de aanvraagvorm van het samenwerkingsverband als drempelverlagend wordt ervaren. Hiernaast heeft een aantal geïnterviewde samenwerkingsverbanden het beeld dat de kans op toekenning van de subsidie groter is in een samenwerkingsverband.

Er zijn echter ook samenwerkingsverbanden die knelpunten ervoeren door de organisatie en samenstelling van het samenwerkingsverband. Het was voor sommige partijen een uitdaging om alle neuzen één kant op te krijgen. Soms waren er deelnemende organisaties die twijfels hadden over het project of zelfs uitvielen. De geïnterviewde partijen zijn er wel in geslaagd om ondanks deze uitdaging toch een constructieve samenwerking te bereiken en het project succesvol uit te voeren.

Een samenwerkingsverband in de **horeca** was samengesteld uit een sectororganisatie samen met horecabedrijven, een opleider, een jobcoach/re-integratiebedrijf en sociale werkbedrijven, met als doel om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te trekken en op te leiden binnen de horeca. Tijdens het traject haakten echter de opleider en de sociale werkbedrijven af, vanwege intern gebrek aan capaciteit. Dit was een precair moment voor het samenwerkingsverband, maar de horecabedrijven, het jobcoach/re-integratiebedrijf en de sectororganisatie zijn er samen in geslaagd een nieuw plan in te dienen, waarbij de focus werd verlegd naar de begeleiding en ontwikkeling van zittende medewerkers. Deze wendbare aanpak bleek effectief: er zijn nieuwe functieprofielen gecreëerd, die ontwikkelingsperspectief bieden voor medewerkers. Ook zijn leidinggevenden getraind om werknemers op de werkvloer op te leiden. Dit was zo'n succes dat het samenwerkingsverband en het proces is doorgezet na de SLIM-regeling, op eigen kosten. Naast de zelf gefinancierde continuering van het proces om leren en ontwikkelen te stimuleren, heeft dit project ook een bredere impact gehad. Enkele van de nieuwe functieprofielen, die geholpen hebben om gericht te leren op de werkvloer, zijn nu ook geïntegreerd in de sectorbrede CAO-overeenkomst. Daarmee draagt het project niet alleen bij aan interne organisatieontwikkeling, maar ook aan sectorbrede professionalisering en erkenning van verschillende rollen op de werkvloer.

5.6.2 Activiteiten en implementatie

De geïnterviewde samenwerkingsverbanden hebben een verscheidenheid aan verschillende activiteiten uitgevoerd. Veel gaven aan dat hun projecten zijn gestart met activiteit A, een analyse van de huidige en toekomstige ontwikkelbehoeften binnen de sector of deelnemende organisaties. Daarnaast was de ontwikkeling van kennisplatforms en online leeromgevingen een veelvoorkomende activiteit bij geïnterviewde projecten, wat onder activiteit C valt. Voor deze digitale tools werden bij geïnterviewden vaak speciaal leermaterialen en vakgerichte modules ontwikkeld. In sommige gevallen wordt door de geïnterviewde hierbij nadruk gelegd op de meerwaarde van het samenwerkingsverband, omdat dit de mogelijkheid geeft om van de expertise en perspectieven van verschillende organisaties gebruik te maken in de ontwikkeling van deze leermodules. De leerplatforms werden regelmatig breed, zelfs sectorbreed, gedeeld, waardoor de ontwikkelde middelen breed beschikbaar waren en ook kleinere bedrijven konden worden bereikt. Hiernaast lag ook veel nadruk op training op de werkvloer, vaak in de vorm van praktijkgerichte leeractiviteiten. Bij de geïnterviewde samenwerkingsverbanden die in een praktische sector actief zijn, zoals de horeca, werd dit als een logische en effectieve aanpak gezien. Bij deze activiteit werd de focus gelegd op leidinggevenden, en hun capaciteit in het begeleiden van leren op de werkvloer. Een samenwerkingsverband heeft bijvoorbeeld op eigen kosten haar leidinggevenden hierin getraind. Ook zijn er bij een aantal geïnterviewde samenwerkingsverbanden persoonlijke ontwikkelplanen voor medewerkers ontwikkeld. Geïnterviewden gaven aan dat deze plannen structuur boden voor individuele groei en hielpen om gerichte leerinterventies te koppelen aan organisatiedoelen.

Een geïnterviewd **grootbedrijf** in de **recreatiebranche** bestaat uit verschillende kleinere bv's en komt daardoor veel van dezelfde kansen en uitdagingen tegen als samenwerkingsverbanden. De organisatie wilde een digitale academie opzetten om de leercultuur binnen de organisatie te versterken en medewerkers sterker aan de bedrijven te verbinden. Het curriculum van deze academie werd ontwikkeld met klankbordgroepen en bestaat uit gedigitaliseerde trainingen over onder andere gastgerichtheid, onboarding, privacy en omgaan met agressie. De implementatie bleek complex: door de gelaagde en praktijkgerichte structuur van het bedrijf hebben veel medewerkers geen digitale toegang, deelname bleef laag en verschillende cao's zorgden voor versnippering. Toch is het platform in delen van de organisatie succesvol ingebed. De organisatie zet het project nu zonder subsidie voort en overweegt uitbreiding met een opleidingscoördinator. De SLIM-regeling bood een belangrijke impuls, al is verdere activering van medewerkers nog nodig.

5.6.3 Effecten en impact

Sectorbrede impacts door breed gedeelde leerplatforms

Een aantal geïnterviewde samenwerkingsverbanden heeft digitale leerplatforms ontwikkeld binnen hun SLIM-project, die niet alleen binnen de eigen organisatie, maar ook sectorbreed zijn ingezet. Deze platforms hebben een bereik van tot wel honderden ondernemingen. Op deze leerplatforms zijn bijvoorbeeld digitale trainingen met praktische uitleg, vragenlijsten om kennis te toetsen en productkennis over sectorbrede producten te vinden. Geïnterviewde samenwerkingsverbanden gaven aan dat deze gedeelde platforms stimuleerden om meer gestructureerd met leren en ontwikkelen aan de slag te gaan. Geïnterviewden die aangaven in sectoren actief te zijn waar leren en ontwikkelen minder vanzelfsprekend is, zeiden dat de platforms bewustwording en activering faciliteren voor bedrijven die eerder weinig aandacht besteedden aan scholing.

Een samenwerkingsverband voor de **kantoorvakhandel** sector heeft een online leerplatform ontwikkeld om medewerkers in de sector op een laagdrempelige en toegankelijke manier vakgericht te laten leren. Dit was van belang omdat de sector minder aantrekkelijk was voor jong talent, onder andere door een gebrek aan structureel leren en ontwikkelen. Het platform biedt een combinatie van kennisboxen, video's, fact cards, vragenlijsten en sinds kort ook certificering (georganiseerd buiten het SLIM-traject om). De inhoud is afgestemd op de dagelijkse praktijk binnen de branche, met thema's als papierwaren, printers, duurzaamheid en productkennis. De leerinhoud is mede ontwikkeld in samenwerking met experts binnen aangesloten bedrijven en leveranciers uit de keten. Het platform wordt inmiddels ingezet voor onder meer onboarding van nieuwe medewerkers en als instrument in de HR-cyclus van sommige bedrijven. Dankzij de SLIM-subsidie kon het platform niet alleen technisch worden gerealiseerd, maar ook inhoudelijk worden verrijkt en breed worden uitgerold binnen de sector. De ambitie is om het platform duurzaam te blijven onderhouden en verder uit te breiden, al blijkt dat zonder aanvullende structurele middelen een uitdaging. Het platform is nu al een succes aangezien het aantal deelnemers is gegroeid naar 250 deelnemers (van de 1500-2000 medewerkers in de branche). Dat is meer dan ze ooit met andere scholingsactiviteiten hebben bereikt.

Leer- en ontwikkelcultuur sterker ingebed in dagelijks werk

Een aantal van de geïnterviewde samenwerkingsverbanden gaf aan dat de leer- en ontwikkelcultuur sterker is verankerd in het dagelijkse werk bij deelnemende bedrijven. Dit komt onder andere door gerichtere begeleiding in leren en ontwikkelen op de werkvloer, waarbij bijvoorbeeld praktijkgerichte leerinterventies werden ingezet. Vooral geïnterviewde samenwerkingsverbanden die actief zijn in praktische sectoren gaven dit aan als een belangrijke impact. Bij een samenwerkingsverband werden bijvoorbeeld de taken van werknemers geanalyseerd en opgedeeld in deelaspecten, zodat leidinggevenden medewerkers gericht kunnen ondersteunen in leren, ook gedurende de reguliere werkdag. Hierbij gaven de samenwerkingsverbanden die dit als een belangrijke impact zagen aan dat

de opleidingscompetenties van leidinggevend en op de werkvloer een cruciale succesfactor waren. Voor het trainen van leidinggevend en is bij een samenwerkingsverband bijvoorbeeld eigen financiering ingezet. Dankzij de SLIM-subsidie werd leren bovendien meer gestructureerd aangepakt. Heldere leerdoelstellingen en competente begeleiding zorgden ervoor dat ontwikkeltrajecten concreet en doelgericht konden plaatsvinden binnen de werkcontext. Tegelijkertijd geven de geïnterviewde samenwerkingsverbanden die dit als een significante impact zagen aan dat dit effect bijdroeg aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers: door scholing en loopbaanontwikkeling te koppelen aan de behoeften van zowel medewerker als organisatie, werd er geïnvesteerd in een toekomstbestendige arbeidsorganisatie.

Een samenwerkingsverband in de **levensmiddelenindustrie** richtte hun SLIM-traject op het versterken van praktisch leren op de werkvloer. De aanleiding van de SLIM-aanvraag lag in de structurele personeelstekorten en het gebrek aan relevante vooropleidingen voor medewerkers. Binnen het project werden de deelnemende organisaties doorgelicht, leerstructuren versterkt en praktijkgerichte interventies ontwikkeld, zoals het toepassen van de 'training within industry'-methode waarbij medewerkers zelf werkinstructies opstelden om collega's in te werken. Bij één van de deelnemende ondernemingen leerden medewerkers bijvoorbeeld in korte, praktijkgerichte sessies direct op de werkvloer samen nieuwe productieprocessen aan te sturen, wat niet alleen hun vaardigheden versterkte, maar ook het teamgevoel en onderlinge kennisdeling bevorderde. Hoewel deze vorm van werkplekleren goed aansloot bij de praktijkbehoefte van het samenwerkingsverband, bleek dat deze aanpak soms om extra toelichting aan de consultant van UVB vroeg. Volgens de geïnterviewde komt dit onder andere door de breedte van de formele kaders, waarbij het niet helder genoeg is wat binnen het kader past en wat niet. Bij het samenwerkingsverband bestond vandaar een wens om de subsidieregeling beter te laten aansluiten bij praktijkgerichte sectoren. Naast de praktijkgerichte aanpak werd er ook een kennisbank opgezet om de inzichten, ontwikkelde methodieken en praktijkervaringen uit het SLIM-traject breed toegankelijk te maken voor andere bedrijven in de sector.

Effect van SLIM project niet in alle gevallen duurzaam door gebrek aan follow-up

Hoewel de SLIM-regeling op veel plekken een positieve impuls gaf aan leren en ontwikkelen, gaven enkele geïnterviewden aan dat de impact of doorwerking na afloop van het project soms uitbleef. Bij één geïnterviewd samenwerkingsverband bleek dat er geen duurzame structuren of veranderingen voort zijn gekomen uit het SLIM-traject. Dit voorbeeld benadrukt dat de duurzame impact van SLIM-projecten sterk afhankelijk is van de inzet, betrokkenheid en opvolging door de deelnemende organisaties zelf. Zonder interne borging en vervolgacties kan de impact beperkt blijven tot de projectperiode. Hiernaast was er bij een geïnterviewd samenwerkingsverband, met twee deelnemende organisaties, ook sprake van een traject waarbij de opbrengsten bijna exclusief terechtkwamen bij één deelnemende organisatie. Dit toont aan dat de vorm van dit samenwerkingsverband in ieder geval in dit geval erg dicht tegen de mkb-vorm aan zat.

Een samenwerkingsverband in de **human-resources sector** werd gevormd omdat er veel jong talent uit de regio vertrok en er behoefte was aan een gedegen beleid rondom duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Via activiteiten A en B (een arbeidsmarktscan, sectorbijeenkomsten en ontwikkelsessies voor medewerkers) werd bewustwording gecreëerd en werden eerste stappen gezet richting leren en ontwikkelen. Na het SLIM-traject zijn er echter geen blijvende impacts gerealiseerd, zoals voortzetting van leermethodieken, structurele formele scholing of de nieuwe leer- en ontwikkelaanpak. Er is wel een tweede SLIM-aanvraag gedaan, maar deze werd afgewezen en er zijn geen middelen beschikbaar gemaakt om de interventies voort te zetten.

Diverse andere effecten en impacts

Geïnterviewde samenwerkingsverbanden hebben ook diverse andere impacts opgemerkt. De SLIM-regeling draagt bijvoorbeeld volgens een aantal samenwerkingsverbanden bij aan meer sectorbrede

bewustwording rondom leren en ontwikkelen. Tegelijkertijd benadrukten verschillende geïnterviewden wel dat de mate van voortgang in de bewustwording sterk afhangt van de cultuur en betrokkenheid binnen de organisaties zelf. Sectororganisaties gaven ook aan dat de SLIM-subsidie hen heeft geholpen om nauwer in contact te komen met mkb-bedrijven. Door deze directe gesprekken kregen zij beter zicht op de behoeften van ondernemers en konden zij met behulp van de regeling gericht en effectiever ondersteuning bieden.

5.6.4 Succes- en faalfactoren

De SLIM-regeling heeft binnen samenwerkingsverbanden geleid tot waardevolle leerinitiatieven, maar de mate van succes en duurzame impact verschilde sterk. In de interviews hebben samenwerkingsverbanden aangegeven welke succes- en faalfactoren hierbij in hun geval een rol speelden.

Ten eerste ging een aantal genoemde succesfactoren over de aanpak zelf. Een aantal geïnterviewde samenwerkingsverbanden noemden hun praktijkgerichte aanpak als een succesfactor voor hun SLIM-traject. In dit geval werden leidinggevenden actief betrokken om over de juiste competenties te beschikken om opleiden op de werkvloer te begeleiden. Daarbij werd wel een enkele keer genoemd dat de regeling soms te weinig ruimte bood voor praktijkgericht opleiden, zoals het trainen van medewerkers op de werkvloer (sinds 2025 is dit wel mogelijk met de SLIM scholingssubsidie). Geïnterviewde samenwerkingsverbanden waardeerden het ontwikkelen van concrete instrumenten en tools, zoals leerplatforms, ook als een succesfactor, omdat dit hielp om leren tastbaar en gericht te maken. Daarnaast speelde het commitment van samenwerkingspartners en sectororganisaties een cruciale rol bij geïnterviewde samenwerkingsverbanden. Gedeelde betrokkenheid, goede onderlinge communicatie en de bereidheid om ervaringen uit te wisselen met andere bedrijven waren succesfactoren. De wendbaarheid van het samenwerkingsverband bleek hierbij ook van waarde: het vermogen om zich aan te passen aan behoeften en omstandigheden tijdens de uitvoering. Ook het laagdrempelig maken van leerplatforms, bijvoorbeeld door deelname gratis aan te bieden, en het inspelen op sectorale interesses, droeg volgens geïnterviewden bij aan een breed bereik en actieve deelname.

Tegelijkertijd is het duurzaam borgen van impact een uitdaging voor geïnterviewde samenwerkingsverbanden. De tijdelijke aard van de SLIM-regeling en de relatief korte doorlooptijd van projecten werden door enkele samenwerkingsverbanden als belemmerend gezien voor de langdurige inbedding van leerinterventies. Er werd benoemd dat cultuurverandering simpelweg tijd kost. Meerdere geïnterviewden gaven aan dat structurele impact sterk afhankelijk is van de interne inzet en opvolging binnen organisaties na afloop van het project, waardoor te weinig eigen inzet of middelen als een faalfactor werd benoemd.

Tot slot ervaren projecten met beperkte bekendheid of lage betrokkenheid van werkgevers een moeizame opstart en lage impact. De bewustwording bij werkgevers en medewerkers vraagt veel tijd, en de korte doorlooptijd heeft die betrokkenheid verder bemoeilijkt.

6 REFLECTIE

6.1 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk geven we een reflectie op de bevindingen van deze evaluatie. Er is vier jaar lang onderzoek gedaan naar de SLIM-regeling, en het onderzoek heeft in totaal vier rapporten opgeleverd. Op basis van de deze rapporten en de uitgevoerde onderzoeksactiviteiten zijn de volgende conclusies te formuleren.

De SLIM-regeling is doeltreffend; bereik is groot en beoogde effecten worden grotendeels behaald

Over het algemeen kunnen we stellen dat de SLIM-regeling zijn doelen heeft bereikt. Op veel aspecten rondom leren en ontwikkelingen zien we, ten opzichte van een vergelijkbare controlegroep, positieve ontwikkelingen. Dit geldt enerzijds voor de inzichten in zowel toekomstige benodigde competenties binnen het bedrijf en wensen en ambities van medewerkers, maar ook voor de samenwerking tussen medewerkers onderling en met leidinggevenden. Ook qua investering van zowel tijd als middelen zien we dat SLIM een directe boost heeft gegeven bij de deelnemende bedrijven en zien we dat meer medewerkers aan leer- en ontwikkelactiviteiten deelnemen in vergelijking met de situatie voor deelname aan de SLIM-regeling. Ondanks dat we voor samenwerkingsverbanden deze aspecten niet hebben kunnen vergelijken met een controlegroep, zijn ook hier de signalen over het algemeen positief.

Aantal positieve signalen t.a.v. doelmatigheid

De doelmatigheid van de regeling is lastig vast te stellen op basis van de beschikbare informatie. We zien dat aan een belangrijke voorwaarde voor doelmatigheid wordt voldaan, namelijk dat de beoogde effecten daadwerkelijk worden gerealiseerd. De vraag of deze effecten ook met minder middelen zouden kunnen worden bereikt, kunnen we niet beantwoorden. Wel zien we een aantal positieve signalen. Zo zetten werkgevers naast de SLIM-subsidie ook eigen middelen in voor LLO, zouden veel activiteiten zonder de subsidie niet hebben plaatsgevonden, en geven geïnterviewde respondenten zelf aan dat de kosten voor hun onderneming in verhouding staan tot de baten (ondanks de hoge ervaren administratieve lasten). Ook worden met SLIM-financiering structuren, systemen en producten ontwikkeld die duurzaam zijn verankerd in regulier beleid en met eigen middelen in stand worden gehouden.

Gesignaleerde knelpunten rondom de uitvoering van de regeling zijn voor een groot deel opgepakt, en tevredenheid over uitvoering stijgt

In het begin van de regeling waren er de nodige opstartproblemen die ervoor zorgden dat vooral het einddeclaratieproces lang duurde, maar ook veel de tijd zat tussen het moment van aanvragen en de beschikking. In de loop van de tijd zijn deze problemen opgepakt en dat is terug te zien in de waardering van de proceskant van de regeling. Sowieso is de SLIM-regeling voor wat betreft de individuele mkb-ondernemingen zeer populair: in vrijwel elk tijdvak was er loting nodig om aanvragers toe te laten tot de regeling. Het onderdeel grootbedrijven was juist minder populair dan van tevoren verwacht: het beschikbare budget voor dit onderdeel is niet volledig benut.

6.2 AANDACHTSPUNTEN

Ondanks de algemene positieve effecten die de SLIM-regeling heeft voortgebracht, hebben we een aantal kritische kanttekeningen, uitmondend in een aantal aandachtspunten voor de regeling. Dit gaat ook over eventuele tekortkomingen aan het onderzoek en de opzet ervan.

Bedrijfseconomisch perspectief is vaak leidend om aan de slag te gaan met leercultuur en LLO en daarmee een belangrijke motivatie om SLIM-subsidie aan te vragen.

Allereerst zien we dat de drijfveer van de aanvragen van vooral bedrijven met name ligt op het bedrijfseconomisch terrein, en dat de intrinsieke motivatie om sec leren en ontwikkelen te bevorderen minder prominent naar voren komt als directe aanleiding en doel van het project. Leercultuur wordt in eerste instantie door bedrijven gezien als oplossing (en middel) van bedrijfseconomische kwesties. Omdat deze regeling, en daarmee ook dit onderzoek, met name is ingestoken op de werkgevers, is het niet verwonderlijk dat bedrijfseconomische motieven bovenaan staan. Deze dynamiek is in mindere mate zichtbaar in projecten die door samenwerkingsverbanden worden uitgevoerd, omdat deze vaak worden aangevraagd door sectorfondsen of -organisaties die als doel hebben bij te dragen aan een leven lang ontwikkelen (LLO) van medewerkers in de sector. Toch blijft daarmee wel de vraag hangen in hoeverre de ingezette middelen en activiteiten bestendig zijn als de intrinsieke noodzaak van leren en ontwikkelen minder wordt gevoeld. Wordt er nog wel ingezet op leren en ontwikkelen als bijvoorbeeld de arbeidsmarktkrapte minder wordt en behoud van personeel minder hoog op de agenda staat? Een belangrijk aandachtspunt is dan ook de lange termijn bestendigheid van de SLIM-regeling. Idealiter zou er na een periode van 5 jaar nog eens gekeken moeten worden in hoeverre de bedrijven die aan SLIM hebben deelgenomen daadwerkelijk een verbeterde leercultuur hebben. De vraag is daarnaast in hoeverre de uitvoeringstermijn van een jaar zoals die nu bij de individuele mkb-bedrijven is gesteld voldoende is om deze lange termijn bestendigheid te creëren. Geïnterviewde bedrijven geven aan dat de korte doorlooptijd van het SLIM-project hen juist in staat stelt om in korte tijd een beweging te maken in de ontwikkeling van hun leercultuur. De vraag is echter of deze beweging op de lange termijn voldoende geborgd kan worden.

Gelieerd aan bovenstaand punt is dat in deze evaluatie het perspectief van de werknemers buiten beschouwing is gebleven. De gepercipieerde effecten van de SLIM projecten zijn allemaal via de werkgever uitgevraagd. Het zou goed kunnen dat er een verschil zit in de perceptie van de werkgever en de werknemer als het gaat om de leercultuur binnen het bedrijf en de effecten van de door SLIM gesubsidieerde activiteiten. Een vervolgvraag op basis van deze evaluatie is dan ook in hoeverre de gepercipieerde effecten ook daadwerkelijk gevoeld worden op de werkvloer.

Rol van adviseurs en meer afbakening van subsidiabele activiteiten leiden tot standaardisatie en minder aandacht voor stimuleren van informeel leren op de werkvloer

Ondanks dat subsidieadviseurs een belangrijke rol spelen in het mobiliseren van MKB-ondernemingen om een aanvraag in te dienen en de administratieve lasten voor aanvragers te beperken, leidt hun aanwezigheid ook tot harmonisatie van het type activiteiten dat wordt uitgevoerd met de SLIM-regeling. Ondanks dat we niet exact weten bij hoeveel van de aanvragen een subsidieadviseur werd ingeschakeld, zijn er wel aanwijzingen in de evaluatie dat dit veelvuldig is gebeurd. Een risico hiervan is dat de aanvragen minder goed afgestemd zijn op de behoeften van de individuele aanvrager, aangezien subsidieadviseurs vaak bepaalde activiteitenpakketten aanbieden die ze voor meerdere klanten gebruiken. Ook hiervan zien we wat signalen, bijvoorbeeld dat een aantal type activiteiten vaker wordt aangevraagd. Een risico hiervan is verder dat de aanvragen zich meer richten op relatief makkelijker te verantwoorden – lees meetbaardere – resultaten, zoals het opzetten leerplatforms of bedrijfsscholen. Dit wordt ook enigszins aangewakkerd door aangescherpte afbakening van de activiteiten vanuit SZW, met het oog op het verbeteren van het proces. Dit laatste is wel gelukt, alleen heeft het tot gevolg dat de methodes die kunnen worden ingezet wat concreter en meetbaarder zijn, terwijl inherent aan leren en ontwikkelen is dat bepaalde zaken juist niet meetbaar zijn. Aspecten als het bevorderen van een leercultuur, informeel leren op de werkvloer en coaching, zitten veel meer in de hoek van de

gedragsverandering en zijn daardoor veel ‘zachter’ en lastig te meten. De kunst is om te zoeken naar een juiste balans tussen het goed kunnen verantwoorden van de inzet van de middelen, en ruimte voor eigen invulling door de gebruiker die soms ook lastig in tijd en geld is uit te drukken.

De doorlooptijd van projecten belemmert de mogelijkheden om binnen het project resultaten goed te verankeren in de organisatie

Een duidelijk struikelblok was de vertraagde opstart van het project, bijvoorbeeld door uitloting of een lange periode tussen aanvraag en daadwerkelijke start. In enkele gevallen kwam de subsidie daardoor te laat, omdat het project idealiter eerder had moeten worden uitgevoerd. Ook de doorlooptijd van één jaar werd door meerdere respondenten als uitdagend ervaren. Over het algemeen moet er binnen dat jaar veel gebeuren, waardoor de nadruk ligt op het uitvoeren van activiteiten en minder op het bestendigen van de resultaten. Verschillende organisaties uitten daarom de wens om bepaalde aspecten van het project voort te zetten met een vervolgsubsidie of een nieuwe aanvraag binnen SLIM. Dit was echter niet altijd mogelijk, omdat ze werden uitgeloot, de aanvraag werd afgewezen vanwege (gedeeltelijke) overlap met het eerdere project, of omdat de benodigde vervolgstappen voor het uitrollen van het instrument niet subsidiabel waren. Aan de andere kant zorgde de korte doorlooptijd er soms juist voor dat zaken in een stroomversnelling kwamen, die anders mogelijk op de plank zouden zijn blijven liggen. Ook samenwerkingsverbanden gaven aan dat de doorlooptijd relatief kort is en activiteiten niet altijd konden worden voortgezet om projectfinanciering is gestopt. De evaluatie geeft geen indicatie van wat de ideale projectduur is voor een SLIM-project. In de regeling zoals die vanaf 2025 geldt, is nu wel de verandering aangebracht dat in bepaalde omstandigheden een traject met drie maanden kan worden verlengd. Welke doorwerking dit heeft is vanuit deze evaluatie niet te zeggen.

Gewijzigde regeling die in 2025 is ingegaan biedt hoofd aan deel van de hier genoemde aandachtspunten

De SLIM-regeling is, mede op basis van de tussenevaluatie, verlengd per 1 januari 2025. Daarbij zijn een aantal belangrijke wijzigingen doorgevoerd. Zo zijn de grootbedrijven geen onderdeel meer van de regeling, en is ook activiteit D, die zeer weinig werd aangevraagd, uit de regeling geschrapt. Naast het beperkte gebruik van deze activiteit is een andere reden om dit af te schaffen dat de 'Subsidieregeling praktijkleren in de derde leerweg' min of meer hetzelfde doel dient. Een andere belangrijke wijziging voor het terugdringen van de administratieve lasten is dat de subsidies voortaan ‘ambtshalve’ worden vastgesteld, wat wil zeggen dat er geen verzoek tot vaststelling meer hoeft worden ingediend, en bedrijven niet verplicht zijn een financiële administratie bij te houden. Wel kan UVB per steekproef controles uitvoeren om te onderzoeken of de subsidie is ingezet voor het juiste doel. Ook is men met een voorschot van 50% gaan werken voor aanvragen van individuele mkb-bedrijven. Voor samenwerkingsverbanden geldt dat het nu verplicht is om een activiteit in combinatie met activiteit C aan te vragen, om te borgen dat de subsidie breed wordt ingezet.

Bovenstaande aanpassingen aan de regeling zorgen in ieder geval administratief voor een verlichting. Ook inhoudelijk kunnen ze een positieve uitwerking hebben op een deel van de in deze reflectie genoemde aandachtspunten. Zo kan de verlichting van de einddeclaratie ervoor zorgen dat bedrijven zich wat vrijer voelen bij de inzet van de middelen, en zich dus wat meer op zachtere factoren kunnen richten. Toch zorgt de controlemogelijkheid er voor dat bedrijven nog steeds een goede administratie van de inzet van de middelen moeten bijhouden. Verder blijft de rol van de subsidieadviseur belangrijk, en het risico op harmonisatie en gebrek aan maatwerk blijft dus ook in de regeling zoals die vanaf 2025 geldt bestaan. Ook de andere hier genoemde aandachtspunten blijven relevant voor de SLIM-regeling zoals die vanaf 2025 geldt.

I BIJLAGE

I.1 OVERZICHT WIJZIGINGEN AAN SLIM-REGELING

Hieronder staan de belangrijkste aanpassingen aan de regeling per jaar:

2020

- Bij gebruik van een externe adviseur wordt het subsidiabele uurtarief gemaximeerd op € 125
- Per aanvraagtijdvak per subsidieaanvrager (of partij in een samenwerkingsverband) wordt maximaal één subsidieaanvraag in behandeling genomen
- Start van het project wordt vastgezet op 1 dag na dagtekening toekenningsbrief (niet meer vrij te kiezen)

2021

- Samenwerkingsverbanden en grootbedrijven krijgen optie om voorschot subsidiebedrag te ontvangen van 80% van de gerealiseerde kosten op het moment van indiening tussenrapportage

2022

- Opname van kwaliteitseisen voor de loopbaanadviseur en het loopbaan- en ontwikkeladvies. Ook moet hierbij een prestatieverklaring volgens vast format worden aangeleverd.
- Tarief voor loopbaanadvies wordt gemaximeerd op € 700.
- Behandelwijze aanvragen samenwerkingsverbanden en grootbedrijven veranderd naar 'op volgorde van binnenkomst'
- Wijziging in overeenkomst met Katapult zodat zij meer gedetailleerde gegevens over de aanvragers ontvangen en daardoor beter in staat zijn bedrijven te ondersteunen en hen van passende informatie te voorzien.
- Geen kostenvergoeding van een project als blijkt dat het project en de eindverantwoording niet op de onderneming is toegesneden.

2023

- Vervallen verplicht minimumbedrag van de aanvraag voor loopbaanadviezen.
- Invoering van de mogelijkheid voor mkb-ondernemingen om bij de beschikking tot subsidieverlening een voorschot aan te vragen van 50%. Het resterende bedrag wordt na vaststelling van de subsidie toegekend.
- Toevoeging van een nieuwe weigeringsgrond die inhoudt dat een subsidie voor een activiteit a of c (doorlichting bedrijf en invoering methode) eerst moet worden vastgesteld, voordat een nieuwe subsidie voor eenzelfde activiteit kan worden verleend.
- Verval verplichte terugvordering van gehele subsidiebedrag als een subsidieontvanger minder dan 60% van de begrote projectkosten heeft gerealiseerd. Kan nu lager worden vastgesteld.
- Invoering van indiening van verplicht mkb-formulier om meer zekerheid te verkrijgen over de vraag of een subsidieaanvrager een kleine dan wel middelgrote onderneming is
- Laten vervallen van een indienen van evaluatieverslag bij subsidievaststelling als het verleende subsidiebedrag meer dan € 25.000 euro bedraagt

2024

- Verhoging van het maximale subsidiabele uurtarief voor externe inhuur van € 125 naar €135.
- Verandering van methode als uitkomst van de doorlichting naar specifiek een L&O methode. Gedefinieerd als: structurele inbedding van leer- en ontwikkelactiviteiten, die primair is gericht op het aanleren van nieuwe vaardigheden, kennis en beroepshoudingen van werkenden in de onderneming met toelichting wat er wel en niet onder kan vallen.

Bron: Informatie vanuit SZW



Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij SEOR BV. Het gebruik van het materiaal in dit rapport is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van SEOR BV.

Het onderzoek is uitgevoerd door SEOR BV en Ockham IPS.

Dit rapport is een uitgave van SEOR BV - Marconistraat 16, 3029 AK Rotterdam

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

www.seor.nl