

TUSSENEVALUATIE SLIM-REGELING

Elisa de Vleeschouwer (SEOR)

Daniël Bos (SEOR)

Bert-Jan Buiskool (Ockham|IPS)

Aiso van Leeuwe (Ockham|IPS)



COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV & OCKHAM|IPS

© SEOR BV / ROTTERDAM, APRIL 2024

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden veeelvoudigd 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 tussenevaluatie	1
2	MKB-ONDERNEMINGEN	3
2.1	Inleiding	3
2.2	Enquêteresultaten mkb	4
2.3	Interviews mkb	12
3	SAMENWERKINGSVERBANDEN	18
3.1	Inleiding	18
3.2	Enquêteresultaten samenwerkingsverbanden	19
3.3	Interviews samenwerkingsverbanden	23
I	BIJLAGE	29

SAMENVATTING

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt met de SLIM-regeling vanaf 2020 jaarlijks 48 miljoen euro beschikbaar voor initiatieven gericht op het stimuleren van leren en ontwikkelen in het mkb. Daarnaast is 1,2 miljoen euro beschikbaar 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 vakkennis 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.

In deze tussenevaluatie gaan we in op de beoordeling van het monitor- en declaratieproces van de regeling en de eerste bevindingen t.a.v. de effecten, doeltreffendheid en doelmatigheid van de SLIM-regeling. Dit doen we op basis van 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.

Dienstverlening rond einddeclaratie krijgt gemiddeld een 6,1 (mkb) en 6,6 (samenwerkingsverbanden)

Subsidieontvangers zijn bij de eenmetingen gevraagd naar het cijfer dat ze UVB zouden geven voor de dienstverlening bij het einddeclaratieproces. Mkb-ondernemingen geven een gemiddeld rapportcijfer van 6,1. Tussen de twee tijdvakken zien we een aanzienlijke verbetering in deze score; van een 5,5 naar een 6,8. Genoemde verbeterpunten zijn dat de beoordeling van de einddeclaratie lang op zich liet wachten en het proces rondom de einddeclaratie (te) ingewikkeld was. Het relatief lage cijfer voor het cohort 2020 kan overigens (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. De samenwerkingsverbanden zijn gemiddeld gezien iets positiever. 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. Het kennis- en ondersteuningsprogramma voor aanvragers van SLIM-subsidie van Katapult was bij de meeste ondernemingen en samenwerkingsverbanden niet bekend. De tijdvakken waar deze metingen hebben plaatsgevonden zijn echter ook niet actief door Katapult benaderd, omdat Katapult pas op een later moment de beschikking kregen over contactgegevens.

Aanleiding en type uitgevoerde activiteiten

Uit de interviews blijkt dat bedrijfseconomische motieven, alsmede het anticiperen op markt en technologische ontwikkelingen de voornaamste drijfveren zijn voor mkb-ondernemingen om een SLIM-aanvraag in te dienen. Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers als doel op zich of behoud van personeel door een aantrekkelijk werkgever te zijn werden in minder mate benoemd in de gesprekken. De meeste geïnterviewde mkb-bedrijven gebruiken de SLIM-financiering voor een doorlichting van de organisatie en hun medewerkers. Het betreft hier het doorlichten van aanwezige profielen van medewerkers in de organisaties, maar ook bredere doorlichting van missie en visie van de organisatie,

en identificeren van mismatches tussen missie/visie en beschikbare skills, wat vaak uitmondt in een systeem van periodieke ontwikkelgesprekken of opleidingsplannen. Naast een doorlichting van de organisatie is ondersteuning in kennisdeling een van de belangrijkste activiteiten binnen de geïnterviewde SLIM-projecten. Veel bedrijven gebruiken de SLIM-subsidie om nieuwe manieren van kennisdeling op te zetten.

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 mkb-onderneming. Hiermee kunnen individuele mkb-ondernemingen worden ontlast die anders geen individuele aanvraag zouden indienen. Een ander voordeel van een samenwerking 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 vaak te maken met Covid-19 of, in minder mate, 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.

Positieve effecten SLIM zichtbaar op leren en ontwikkelen

Zowel bij de individuele mkb-ondernemingen als bij de samenwerkingsverbanden zien we dat SLIM een positieve ontwikkeling teweeg heeft gebracht (bij het vergelijken van de nul- en eenmeting). Dit 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 op de tijd en het budget dat aan scholings- en ontwikkelactiviteiten bij mkb-ondernemingen worden besteed, maar ook dat meer medewerkers aan deze activiteiten deelnemen in vergelijking met de situatie voor deelname aan de SLIM-regeling. Subsidieontvangers, mkb-ondernemingen en samenwerkingsverbanden, geven zelf aan dat de SLIM-regeling een grote bijdrage heeft geleverd aan hun ontwikkeling op het gebied van leren en ontwikkelen.

Daarnaast hebben we bij de individuele mkb-ondernemingen getoetst in hoeverre deze ontwikkeling sterker is bij bedrijven die subsidie hebben gehad dan bij bedrijven die wel subsidie hebben aangevraagd maar niet hebben ontvangen, oftewel: of het hier ook echt een effect van SLIM betreft. Aangezien de subsidies willekeurig zijn toegekend, vormen zij een zuivere controlegroep, die goed vergelijkbaar is met de subsidieontvangers. Ook uit deze analyse komen op een groot aantal aspecten positieve effecten van de subsidie naar voren, zowel op de organisatie en financiering van scholing en ontwikkeling, leercultuurkenmerken, als deelname aan scholings- en ontwikkelactiviteiten. Subsidieontvangers geven ook vaker aan dat de competenties van hun medewerkers zijn gegroeid.

Een deel van de gebruikers zou de activiteiten ook (deels of later) zonder SLIM hebben uitgevoerd

Zoals bij vrijwel iedere subsidieregeling geldt dat een deel van de gebruikers de activiteiten ook zonder SLIM zou hebben uitgevoerd. Wel geldt dat het in de meeste gevallen om een afgeslankte vorm van het project zou gaan. Kleine mkb-ondernemingen geven vaker aan dat zij de activiteiten zonder de subsidie helemaal niet zouden hebben uitgevoerd.

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 tussenevaluatie 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). Het budget van de SLIM-regeling is bovendien relatief beperkt t.o.v. andere (eerdere) regelingen op het gebied van leren en ontwikkelen. 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-REGELING

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid stelt met de SLIM-regeling vanaf 2020 jaarlijks 48 miljoen euro beschikbaar voor initiatieven gericht op het stimuleren van leren en ontwikkelen in het mkb. Daarnaast is 1,2 miljoen euro beschikbaar 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 vakkennis en vaardigheden vanzelfsprekend is. De subsidieregeling is bedoeld voor drie groepen aanvragers: individuele mkb-ondernemingen, samenwerkingsverbanden in het mkb en grootbedrijven uit de eerder genoemde 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
- Activiteit C: Het ondersteunen en begeleiden bij het ontwikkelen of invoeren van een leer- en ontwikkelmethode¹
- 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 leerbedrijf

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. De maximale subsidie bedraagt € 24.999 voor individuele mkb-ondernemingen, €500.000 voor samenwerkingsverbanden en € 200.000 voor grootbedrijven.

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

1.2 INHOUD EN OPZET TUSSENEVALUATIE

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 [nulmeting 2020](#) en de [procesevaluatie](#). Dit rapport betreft de tussenevaluatie. Na afloop van de regeling volgt de eindevaluatie. De tussenevaluatie omvat zowel de beoordeling van het monitor- en declaratieproces van de regeling als de eerste 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?

¹ 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

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 en maart 2021
 - o Samenwerkingsverbanden: tijdvak september 2020
 - o Grootbedrijven landbouw, horeca en recreatie: tijdvak september 2020
- Interviews met deelnemende bedrijven en samenwerkingsverbanden

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. Uit de rapportage van de eerste nulmeting kwam al naar voren dat deze groep 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.²

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 7 vertegenwoordigers van een samenwerkingsverband geïnterviewd, 6 mkb-ondernemers en één grootbedrijf. Daarnaast zijn voorbeelden bestudeerd die zijn uitgelicht door Katapult op hun website.³ Aangezien het aantal geïnterviewde bedrijven en samenwerkingsverbanden beperkt is, zijn de uitkomsten niet representatief voor alle type subsidiabele activiteiten en organisaties, maar illustraties van hoe de SLIM-regeling is gebruikt en de impact daarvan op hun organisatie en medewerkers.

Het aantal grootbedrijven dat deelneemt aan de SLIM-regeling is te klein om in dit stadium, waarbij er nog maar één eenmeting heeft plaatsgevonden onder deze doelgroep, al uitspraken over te doen. Daarom komen de grootbedrijven niet terug in dit rapport.

² Voor de samenwerkingsverbanden en grootbedrijven geldt dat het aantal aanvragers te klein is voor een onderzoeksofzet met controlegroep. De eenmeting is daarom alleen door subsidieontvangers ingevuld.

³ <https://www.wijzinkatapult.nl/leren-ontwikkelen-mkb/voorbeelden-slim-projecten/>

2 MKB-ONDERNEMINGEN

In dit hoofdstuk gaan we na hoe mkb-ondernemingen die subsidie hebben ontvangen in de tijdvakken maart 2020 of maart 2021 de SLIM-regeling hebben ervaren, en welke effecten zichtbaar zijn. In deze bedrijven hebben sinds het ontvangen van de SLIM-subsidie positieve ontwikkelingen plaatsgevonden, zo komt naar voren uit zowel de enquêtes als uit interviews met een beperkt aantal bedrijven. Volgens de subsidieontvangers zelf heeft SLIM een aanzienlijke bijdrage geleverd aan deze ontwikkelingen. Dit blijkt ook als we hun ontwikkeling vergelijken met die van aanvragers die geen subsidie hebben gehad. Zo hebben subsidieontvangers dankzij SLIM beter inzicht in de benodigde en aanwezige competenties van medewerkers, weten ze beter wat hun wensen en ambities zijn en is een beter aanbod van en meer deelname aan leer- en ontwikkelactiviteiten.

Zoals bij vrijwel iedere subsidieregeling geldt ook hier dat een deel van de gebruikers de activiteiten ook zonder SLIM zou hebben uitgevoerd. Wel zou het dan in de meeste gevallen om een afgeslankte vorm van het project gaan.

2.1 INLEIDING

Sinds de start van de SLIM-regeling in 2020, zijn er acht aanvraagtijdvakken geweest voor individuele mkb-ondernemingen. Per tijdvak vragen gemiddeld ongeveer 2.100 bedrijven subsidie aan, waarvan ongeveer een derde wordt toegekend. Mkb-bedrijven vragen het vaakst subsidie aan voor activiteit C (het ontwikkelen of uitvoeren van een methode; 83% van de aanvragers), gevolgd door activiteit A (doorlichting van de onderneming; 65% van de aanvragers) en activiteit B (loopbaanadviezen; 51% van de aanvragers). Activiteit D wordt het minst vaak aangevraagd (19% van de aanvragers).

Tabel 2.1 Aanvragen en toekenningen

Tijdvak	Aantal aanvragen	Aantal toekenningen
Maart 2020	2.135	678
September 2020	2.924	714
Maart 2021	2.521	706
September 2021	2.184	695
Maart 2022	1.978	697
September 2022	1.561	690
Maart 2023	1.663	691
September 2023	2.095	*
Totaal	17.061	4.871

** Beoordelingen zijn nog niet afgerond ten tijde van deze rapportage*

In dit hoofdstuk gaan we na hoe deelnemende mkb-ondernemingen in de tijdvakken maart 2020 en maart 2021 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.

2.2 ENQUÊTERESULTATEN MKB

Alle aanvragers in de tijdvakken maart 2020 en maart 2021 zijn uitgenodigd om de vragenlijst voor de nul- en eenmeting in te vullen. De respons op de enquêtes wordt weergegeven in tabel 2.2. Waar mogelijk hebben we ook de antwoorden van deels ingevulde enquêtes meegenomen. 481 bedrijven hebben zowel de nul- als de eenmeting ingevuld. Het betreft met name kleine ondernemingen (circa 80%). Een deel van de bedrijven in de controlegroep heeft in een later tijdvak alsnog subsidie ontvangen, en op het moment van de eenmeting mogelijk al een deel van de activiteiten uitgevoerd. Als we deze bedrijven niet meenemen, zijn de verschillen tussen subsidie- en controlegroep nog groter.

Tabel 2.2 Respons op enquêtes voor mkb-organisaties

Cohort	Nulmeting		Eenmeting	
	Subsidieontvangers	Controlegroep	Subsidieontvangers	Controlegroep
Maart 2020	397	497	160	279
Maart 2021	288	361	138	200
Totaal	685	858	298	479

Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020 en 2021). Het gaat om respons met minstens één ingevulde vraag.

2.2.1 Uitvoering projecten

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

Ook voor de respondenten op de eenmeting geldt dat ze het vaakst subsidie hebben ontvangen voor activiteit C, het ontwikkelen of invoeren van methoden. De methoden die zijn ontwikkeld/ingevoerd zijn met name een systeem van periodieke ontwikkelgesprekken (64%) en methode ter bevordering van het delen van kennis (57%).

Grote meerderheid van de deelnemers voert projecten uit zoals beoogd

Veruit de meeste respondenten (84%) geven aan dat hun bedrijf alle beoogde activiteiten heeft uitgevoerd. Aan respondenten die aangaven dat niet alle activiteiten volledig zijn uitgevoerd, is ook gevraagd wat hiervoor de belangrijkste reden was. Zij geven met name aan dat dit kwam door Covid-19 maatregelen (50%), een keuze voor een andere invulling (34%) of een gebrek aan tijd voor de uitvoering (25%). Ook waren er een aantal respondenten die aangaven dat het vertrek van werknemers de uitvoering bemoeilijkte. Verder werd er een aantal keer vermeld dat de activiteiten nog niet uitgevoerd waren vanwege vertraging in het project.

Tabel 2.3 Uitvoering van gesubsidieerde activiteiten

Antwoord	Aantal	Percentage
Er zijn meer activiteiten uitgevoerd dan oorspronkelijk beoogd	56	21%
Alle beoogde activiteiten zijn volgens plan uitgevoerd	165	63%
De activiteiten zijn voor het grootste deel uitgevoerd, maar niet helemaal	30	11%
De activiteiten zijn deels wel, deels niet uitgevoerd	9	3%
De activiteiten zijn maar in beperkte mate uitgevoerd	2	1%
Totaal	262	100%

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

Binnen de mkb-ondernemingen die subsidie hebben aangevraagd voor activiteit B, hebben gemiddeld 17 medewerkers een loopbaanadvies gevolgd. Dit aantal ligt hoger voor middelgrote ondernemingen (44 medewerkers) dan voor kleine ondernemingen (14 medewerkers). Voor activiteit D hebben in totaal

slechts 7 bedrijven gerepsondeerd op de vraag om hoeveel praktijkleerplaatsen het gaat. Dit zijn er gemiddeld 6.

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

Uit tabel 2.4 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. Slechts een 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 2.4 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	194	78%
Er gaat een nieuw project gestart worden (of is al gestart) dat voortbouwt op de resultaten van dit project	98	40%
We verspreiden de resultaten van het project onder andere organisaties	17	7%
Anders, namelijk	12	5%
We gaan niet verder met de resultaten van het project	1	0%

Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020 en 2021). Totaal aantal respondenten: N=248

2.2.2 Effecten SLIM-subsidie

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

In tabel 2.5 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 alle stellingen geldt dat subsidieontvangers het vaker eens zijn geworden met de stellingen dan de controlegroep. Grote verschillen tussen de twee groepen 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.

Tabel 2.5 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	+12%	+35%	+23%
Binnen het HR beleid van mijn bedrijf is een paragraaf opgenomen met een visie op leren en ontwikkelen	+2%	+20%	+18%
In mijn bedrijf worden de toekomstige benodigde competenties doorvertaald naar een strategische personeelsplanning	+7%	+24%	+17%
Mijn bedrijf werkt met persoonlijke ontwikkelingsplannen voor medewerkers	+17%	+33%	+16%
Mijn bedrijf voert ontwikkelgesprekken met medewerkers	+6%	+18%	+12%
Mijn bedrijf stelt regelmatig de leerbehoeften onder medewerkers vast	+12%	+23%	+11%
Mijn bedrijf stelt regelmatig de behoefte aan competenties van het bedrijf vast	+14%	+25%	+11%
Mijn bedrijf beschikt over een jaarlijks budget dat medewerkers kunnen gebruiken voor scholing en ontwikkelactiviteiten	+7%	+12%	+5%
Mijn bedrijf ondersteunt leer- en ontwikkelingsactiviteiten van medewerkers	+3%	+7%	+4%
Binnen mijn bedrijf is een bepaalde afdeling of medewerker verantwoordelijk voor het organiseren van leer- en ontwikkelactiviteiten van medewerkers	+11%	+13%	+2%

Bron: Enquêtes onder subsidieontvangers en niet subsidieontvangers (maart 2020 en 2021)

In zowel de nul- als de eenmeting is daarnaast gevraagd naar het percentage van de werknemers dat meedeed aan verschillende scholings- en ontwikkelingsactiviteiten. In tabel 2.6 is een overzicht

opgenomen van de ontwikkeling van die percentages in de eenmeting ten opzichte van de nulmeting. Voor alle activiteiten geldt dat er bij de subsidieontvangers gemiddeld een grotere toename te zien is in deelname.

Tabel 2.6 Ontwikkeling in percentage medewerkers dat aan activiteiten deelneemt tussen metingen

Soort activiteit	Controlegroep	Subsidieontvangers	Vershil
Loopbaan- en ontwikkeladviezen	+7%	+24%	17%
Bezoek aan conferenties, workshops, lezingen, seminars	-2%	+8%	10%
Begeleide training op de werkplek	+3%	+12%	9%
Groepsbijeenkomsten voor kennisuitwisseling tussen	+6%	+12%	6%
Opleidingen/cursussen/trainingen	+6%	+11%	5%
Ontwikkeling door functieroulatie, uitwisseling of detachering	+1%	+5%	4%

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

Dit zien we ook terug in de totale tijd en kosten die binnen bedrijven aan leren en ontwikkelen worden besteed. Beide zijn bij subsidieontvangers vaker gegroeid en minder vaak verminderd dan bij de controlegroep (zie tabel 2.7 en 2.8). Gemiddeld geven subsidieontvangers in totaal ca. € 46.000 uit aan scholing en ontwikkeling. Voor de controlegroep ligt dit op ca. € 31.000. Er is dus geen sprake van substitutie; door de SLIM-subsidie gaan er daadwerkelijk meer middelen naar leren en ontwikkelen.

Tabel 2.7 Ontwikkeling tijdsbesteding aan leren en ontwikkelen in het laatste jaar

Respondenten	Sterk verminderd	Verminderd	Gelijk gebleven	Gegroeid	Sterk gegroeid
Controlegroep (N=414)	2%	9%	34%	45%	11%
Subsidieontvangers (N=226)	1%	4%	24%	61%	10%

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

Tabel 2.8 Ontwikkeling van de kosten voor scholing en ontwikkeling

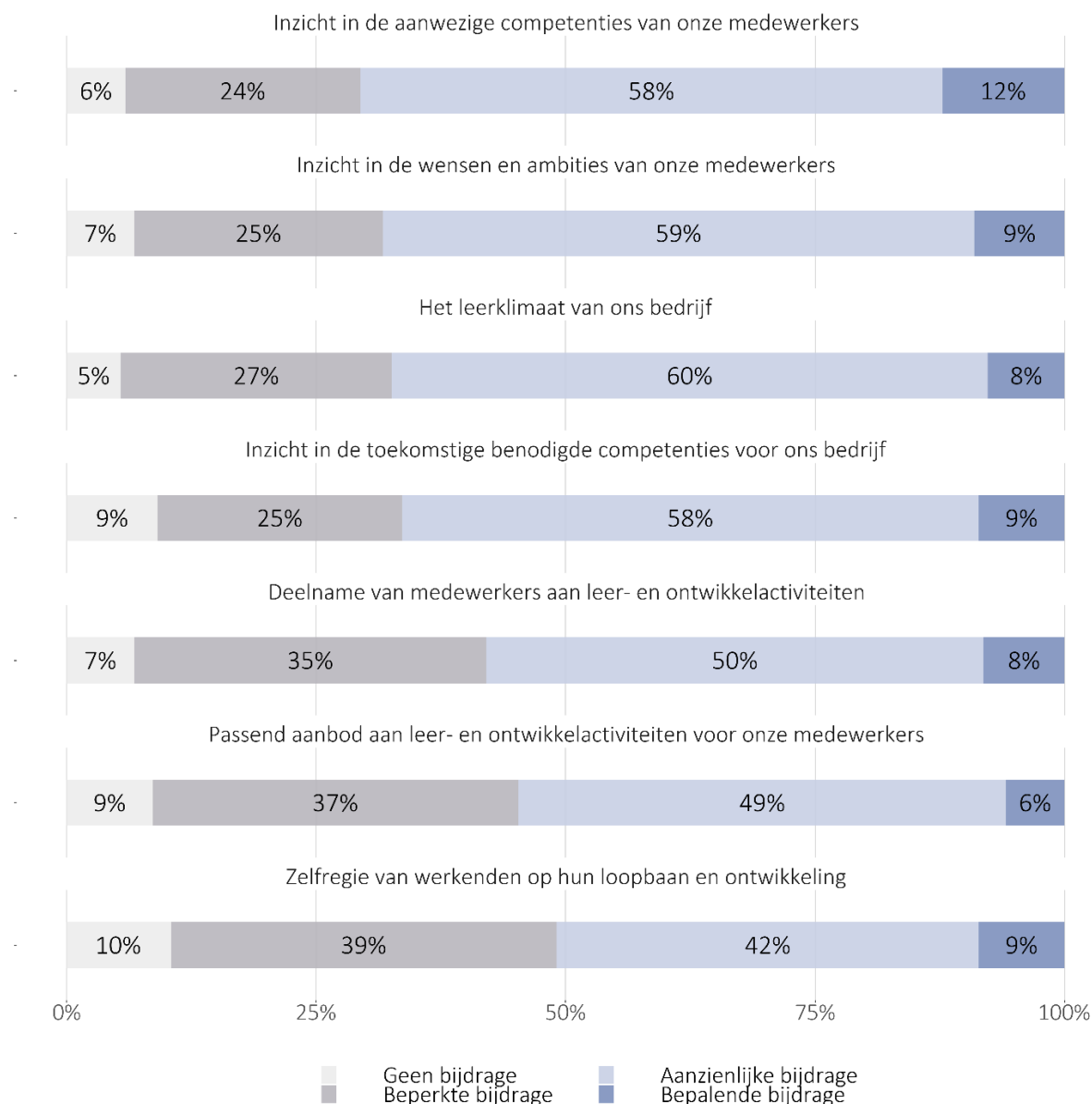
Groep	Sterk gedaald (meer dan 10 procent)	Gedaald	(Vrijwel) hetzelfde gebleven	Gegroeid	Sterk gegroeid (meer dan 10 procent)
Controlegroep (N=433)	2%	5%	36%	39%	18%
Subsidieontvangers (N=224)	0%	4%	27%	46%	24%

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.

Figuur 2.1 Mate waarin SLIM heeft bijgedragen aan de bedrijven van subsidieontvangers

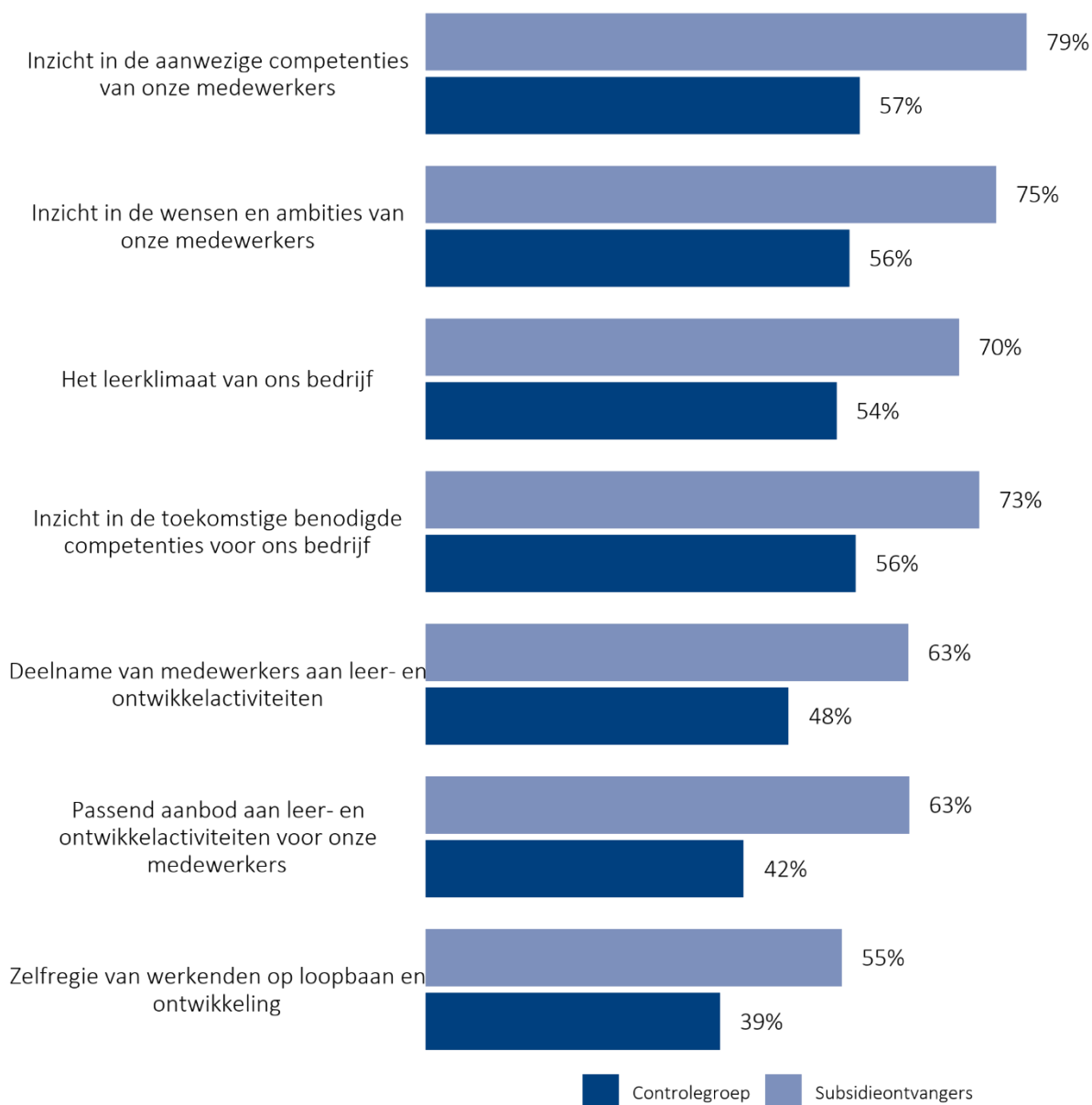


Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020 en 2021)

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 2.1.

Figuur 2.2 Mate waarin respondenten aangaven dat aspecten van organisaties (sterk) verbeterd zijn – Subsidieontvangers vergeleken met controlegroep



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

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.

Tabel 2.9 Ontwikkeling van competenties en tijd besteed aan leren en ontwikkelen

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=414)	1%	3%	31%	62%	3%
	Subsidieontvangers (N=226)	0%	0%	14%	81%	4%

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

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

In de nulmeting zijn een aantal stellingen over de organisatie voorgelegd aan respondenten. Deze stellingen werden ook in de eenmeting weer voorgelegd, aan zowel de subsidieontvangers als de controlegroep. De SLIM-subsidie is willekeurig toegekend door middel van loting, waardoor beide groepen goed met elkaar vergelijkbaar zijn. Omdat er mogelijk in de respons op onze enquête wel sprake is van zelfselectie (en de mate van zelfselectie kan verschillen per meting) voor organisaties die de enquêtes invullen, corrigeren we voor de situatie van voor de ontvangst van de subsidie.

Door middel van *fixed-effects* regressies kijken we naar de mate waarin SLIM effect heeft gehad op deze stellingen. 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 tabel 2.7 is een overzicht opgenomen van de regressieresultaten per stelling. Bij een positief effect (+) wordt aangegeven dat men het er gemiddeld meer eens mee is, bij een negatief effect (-) wordt aangegeven dat men gemiddeld minder met de stelling eens is. Een lege cel betekent dat er geen significant effect wordt gevonden. In de regressie hebben we gecontroleerd voor veranderingen over de tijd die niet het gevolg zijn van de SLIM-regeling. De resultaten inclusief deze controlevariabele zijn terug te vinden in de bijlage. Voor de regressies hebben we 482 projecten mee kunnen nemen, waar zowel een nul- als eenmeting was ingevoerd.

Tabel 2.10 Regressieresultaten *fixed effects*: effect SLIM op stellingen over leren en ontwikkelen

Stelling over de organisatie	Effect SLIM
In ons bedrijf is er voldoende zicht op de toekomstige benodigde competenties voor het bedrijf	+**
In ons bedrijf is er goed inzicht in de wensen en ambities van medewerkers	+**
Er is een passend intern aanbod aan leer- en ontwikkelactiviteiten binnen ons bedrijf	+**
In ons bedrijf besteden leidinggevenden voldoende aandacht aan de ontwikkeling van hun medewerkers	+**
In ons bedrijf zijn instructies, handleidingen en andere informatiebronnen goed beschikbaar	+**
Ons bedrijf is voldoende bekend met loopbaaninstrumenten, leermethodes en -technieken	+**
In ons bedrijf kunnen medewerkers alle opleidingen en trainingen volgen die nodig zijn voor het bedrijf	+**
Er is een passend extern aanbod aan leer- en ontwikkelactiviteiten (door publieke en private aanbieders)	+*
In ons bedrijf is er voldoende zicht op de aanwezige competenties van medewerkers	
In ons bedrijf bezitten medewerkers de benodigde competenties voor hun huidige functie	
Ons bedrijf ervaart problemen met de bekostiging van activiteiten voor leren en ontwikkelen	
In ons bedrijf kijken medewerkers regelmatig met elkaar mee in hun dagelijkse activiteiten om te leren	
In ons bedrijf ervaren medewerkers voldoende tijd voor reflectie en het uitproberen van nieuwe werkwijzen	

Stelling over de organisatie	Effect SLIM
In ons bedrijf zijn er regelmatig ontmoetingen waarbij medewerkers hun kennis en ervaring met elkaar delen	
In ons bedrijf stimuleren medewerkers elkaar om tips en ervaring te delen	
In ons bedrijf geven medewerkers en leidinggevenden elkaar goed feedback	
In ons bedrijf wordt deelname van medewerkers aan leren en ontwikkelen beperkt door hoge werkdruk	
In ons bedrijf is er voldoende interesse onder medewerkers voor leren en ontwikkelen	
In ons bedrijf is er voldoende personele capaciteit om leer- en ontwikkelactiviteiten te coördineren	
In ons bedrijf is er voldoende personele capaciteit om leer- en ontwikkelactiviteiten te implementeren	
Ons bedrijf beperkt investeringen in leren en ontwikkelen vanwege het risico van vertrekkend personeel	

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

We zien bij een deel van de stellingen dat subsidieontvangers positiever reageren op de stellingen dan de controlegroep, en er dus sprake is van een effect van de SLIM-regeling. Dit effect zien we terug bij de stellingen over zicht op toekomstig benodigde competenties, inzicht in de wensen en ambities van medewerkers, het interne en externe aanbod van leer- en ontwikkelactiviteiten, de aandacht van leidinggevenden voor de ontwikkeling van medewerkers, de beschikbaarheid van instructies etc., de bekendheid met loopbaaninstrumenten en de mogelijkheid voor medewerkers om opleidingen en trainingen te volgen die nodig zijn voor het bedrijf.

2.2.3 Additionaliteit

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

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 plaats hadden gevonden (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%.

Bij uitsplitsing naar de grootteklasse van het bedrijf zien we dat middelgrote ondernemingen vaker aangeven dat de activiteiten deels en/of uiteindelijk hadden plaatsgevonden als er geen subsidie ontvangen was. In tabel I.1 in de bijlage is ook een uitsplitsing naar sector (SBI 1 digit) opgenomen. Uit de tabel valt op dat met name bedrijven in de sectoren *industrie, handel en specialistische zakelijke dienstverlening* de activiteiten ook deels en/of uiteindelijk hadden uitgevoerd zonder ontvangst van de subsidie.

Tabel 2.11 Uitvoering van activiteiten als er geen subsidie was ontvangen

Antwoord	Kleine onderneming	Middelgrote onderneming	Totaal
Ja, er zou geen verschil zijn	4% (N=9)	8% (N=3)	5% (N=12)
Ja, maar later in de tijd	10% (N=22)	13% (N=5)	11% (N=27)
Deels, in een andere vorm en inhoud	16% (N=34)	23% (N=9)	17% (N=43)
Deels, in een afgeslankte vorm	49% (N=102)	54% (N=21)	49% (N=123)
Nee	20% (N=43)	3% (N=1)	18% (N=44)
<i>Totaal</i>	100% (N=210)	100% (N=39)	100% (N=249)

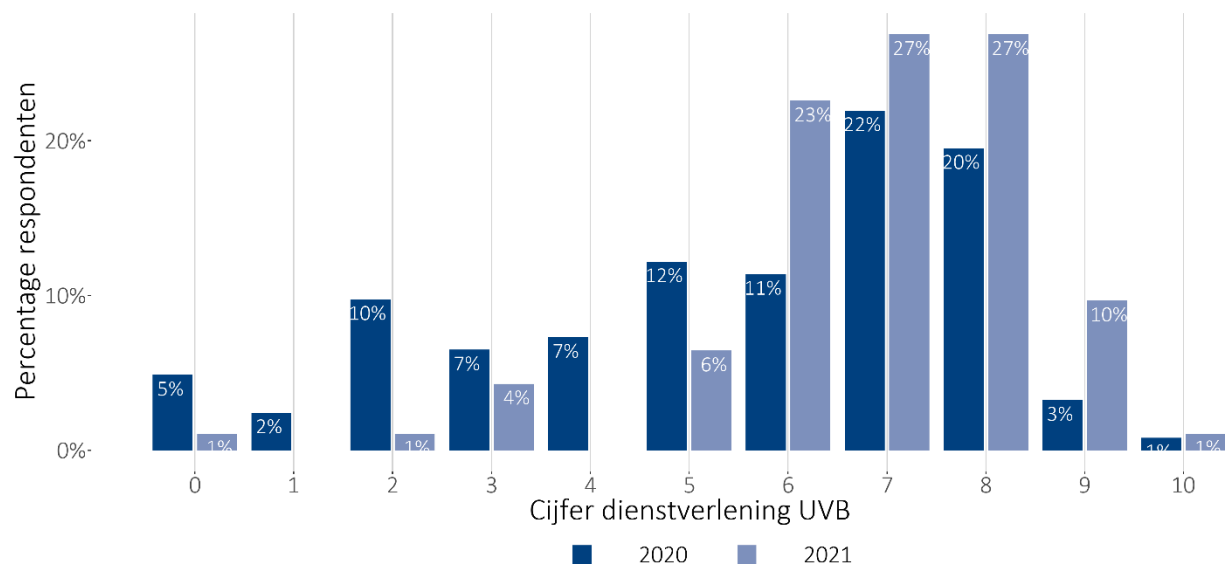
Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020 en 2021)

2.2.4 Procesevaluatie

Tevredenheid met dienstverlening UVB neemt aanzienlijk toe in 2021

Subsidieontvangers zijn bij de eenmetingen gevraagd naar het cijfer dat ze UVB zouden geven voor de dienstverlening bij het einddeclaratieproces. De gemiddelde score ligt, voor beide tijdvakken samengenomen, op 6,1. Tussen de twee 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. In figuur 2.3 is een overzicht opgenomen van de verdeling van de scores per tijdvak. 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 het cohort 2021 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 tijdvak 2021 zien we deze opmerkingen minder (2 van de 9). Verder zien we in de suggesties een aantal keer terugkomen dat organisaties het proces omtrent de einddeclaratie als (te) ingewikkeld beschouwden.

Figuur 2.3 Cijfers van respondenten voor de dienstverlening van UVB



Bron: Enquête onder subsidieontvangers MKB (maart 2020 en 2021). In maart 2020: N=123, in maart 2021: N=93

Katapult van Platform Talent voor Technologie grotendeels onbekend onder SLIM-ontvangers

Slechts een beperkt deel van de respondenten bleek bekend te zijn met Katapult, in 2020 betrof het 37 van de 160 ontvangers, in 2021 slechts 4 van de 138 respondenten. De onbekendheid van Katapult is (in ieder geval deels) te verklaren doordat Katapult pas op een later moment de beschikking kreeg over contactgegevens van subsidieontvangers. Zij hebben de aanvragers in de tijdvakken maart 2020 en maart 2021 dus niet actief kunnen benaderen. Gemiddeld gaven de respondenten die bekend waren met Katapult het ondersteuningsprogramma een 6,3.

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.

Tabel 2.12 Succes- en faalfactoren van het project

Factor	Faalfactor	Succesfactor	Respondenten
Draagvlak onder werkgevers	2%	98%	N=240
Kwaliteit van de methode/aanpak	2%	98%	N=246
Externe ondersteuning van adviseur	5%	95%	N=220
Combinatie van gesubsidieerde activiteiten	8%	92%	N=223
Draagvlak onder werknemers	9%	91%	N=245
Samenwerking met partners	14%	86%	N=194
Beschikbare financiële middelen en capaciteit	22%	78%	N=236
Doorlooptijd van het project	30%	70%	N=238
Administratieve vereisten, formele verantwoordingseisen	57%	43%	N=223
Covid-19 maatregelen	76%	24%	N=195

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

2.3 INTERVIEWS MKB

2.3.1 Aanleiding SLIM-aanvraag

Bedrijfseconomische motieven en technologische ontwikkelingen voornaamste drijfveren aanvraag

Er komt uit de interviews een aantal hoofdredenen naar voren waarom mkb-ondernemers een aanvraag indienen voor de SLIM-regeling. Een veel gehoorde reden in de interviews om een SLIM aanvraag in te dienen, is de groei van de onderneming. Door personele uitbreidingen in de organisatie, veelal explosief na het einde van de Covid-19, zijn er organisatorische uitdagingen en is er een sterkere leercultuur nodig binnen de organisatie. In kleinere organisaties worden zaken vaker centraal besproken, of door medewerkers zelfstandig opgelost. Wanneer een organisatie sterk groeit moet meer kennis gedeeld worden in de organisatie tussen medewerkers en afdelingen en informeel leren worden versterkt, maar ook nieuw personeel worden opgeleid en nemen zittend personeel andere taken en rollen op zich. Dergelijke ontwikkelingen zijn vaak een aanleiding om een SLIM-aanvraag te doen om deze transitie in goede banen te leiden en tot nieuwe structuren te komen om kennis over te dragen.

Een **sportwinkel** heeft gedurende de pandemie een sterke groei meegemaakt, met uitbreiding van hun winkeloppervlak, maar ook van personeel. Dit ging gepaard met uitdagingen voor de eigenaar om iedereen aan te sturen en de neuzen dezelfde kant op te krijgen, en tegelijkertijd medewerkers meer eigen regie te geven over hun werkzaamheden. Om hier handen en voeten aan te geven is de SLIM-subsidie ingezet om een systeem op te zetten van periodieke ontwikkelgesprekken (aan de hand van Persoonlijke Profiel Analyse-test) en beter kennis te delen tussen collega's. Daarnaast zijn twee medewerkers gecoacht in hun leiderschapontwikkeling, zodat zij een deel van de taken van de eigenaar kunnen overnemen. Dit alles vindt plaats in een markt met toenemende concurrentie en stijgende kosten (loon; gas; energie; regelgeving) waardoor de marges onder druk staan. De eigenaar van de sportzaak heeft dit juist doen besluiten om te investeren in zijn medewerkers en door beter advies aan klanten de omzet te verbeteren.

Bij een bedrijf dat **scooters verkoopt en repareert** groeide de omzet na de pandemie sterk en is het bedrijf daardoor in korte tijd sterk gegroeid (10 mensen). Ondanks de sterke groei bleek uit de jaarcijfers dat de winst van de onderneming onder druk stond, mede door hoge kostenposten. Met behulp van de SLIM-regeling is een extern adviseur ingehuurd om het bedrijf door te lichten. Met behulp van een externe adviseur is er gekeken naar taken en rollen van medewerkers en hoe hun meer te betrekken bij de bedrijfsvoering en bewust te maken van de kosten en opbrengsten van het bedrijf. Daarnaast is er meer geïnvesteerd in samenwerken en leren i.p.v. dat iedereen op een eilandje zijn eigen reparaties doet, wat ten goede komt aan kwaliteit van de geleverde diensten en efficiency.

Een **technologiebedrijf** dat technologieën levert voor het verwerken van voedingsmiddelen en aanverwante toepassingen is de laatste jaren door toenemende vraag naar hun producten en diensten sterk gegroeid. Als gevolg van deze groei moest het bedrijf anders gaan werken en ontstonden afdelingsvormen. De SLIM-regeling is gebruikt om te werken aan een andere structuur voor communicatie en kennisoverdracht tussen medewerkers, nieuwe medewerkers snel kennis te laten maken met werkwijzen in de organisatie (on boarding) en voor verplichte trainingen voor zittend personeel.

De tweede belangrijke oorzaak om een SLIM-aanvraag in te dienen, zijn de technologische ontwikkelingen waarmee de onderneming te maken heeft. Nieuwe technologieën worden continu ontwikkeld en om die toe te kunnen passen moet het personeel van deelnemende bedrijven getraind worden. Ook hebben veel organisaties minder zicht op welke kennis en vaardigheden aanwezig zijn binnen hun organisatie en hoe deze zich verhoudt tot een veranderde vraag in de organisatie en behoefte uit de markt. Om zulke diagnoses en/of opleidingsplannen te betalen of om digitale leeromgevingen op te zetten hiervoor, is vaak geen of weinig budget bij mkb-ondernemers zelf, waardoor de SLIM-regeling een uitkomst is.

Bij een **technologiebedrijf** dat probleemoplossingen en verbeteringen verkoopt aan transportbedrijven is in de afgelopen dertig jaar dankzij technologische ontwikkelingen de focus steeds meer gaan liggen op software ontwikkeling voor communicatie en automatisering. De innovatie op dit gebied gaat nog altijd erg snel en personeel moet in deze ontwikkeling mee. Daarom biedt de SLIM-regeling voor hem een uitkomst om zijn werknemers op te leiden in de nieuwste technologie, zodat hij zijn klanten de beste dienstverlening kan blijven bieden. Dankzij de SLIM subsidie kan hij een trainingstraject opzetten waarbij zijn technisch team de nieuwe producten onder de knie krijgt en zijn sales team leert hoe dit aangesprezen aan de klant kan worden.

Een **fiscaal advies- en administratiekantoor** heeft gebruik gemaakt van de SLIM-regeling om in te springen op innovaties in hun sector. Nieuwe softwarepakketten nemen taken over van een accountant/ administrateur wat ruimte biedt voor andere diensten en vaardigheden, zoals adviesvaardigheden. Daarnaast had de organisatie uitdagingen met medewerkers die minder intrinsiek gemotiveerd waren om zich te ontwikkelen en weinig eigen regie vertoonden in bepaalde functies. Ook had de organisatie minder zicht op de aansluiting van de profielen van medewerkers en wat nodig is om hun taken en rollen goed uit te voeren (taakvolwassenheid).

Uit de gesprekken blijkt dat bedrijfseconomische motieven, alsmede het anticiperen op markt en technologische ontwikkelingen de voornaamste drijfveer zijn voor mkb-ondernemingen om een SLIM-aanvraag in te dienen. Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers als doel op zich of behoud van personeel door een aantrekkelijk werkgever te zijn werden in minder mate benoemd in de gesprekken.

2.3.2 Activiteiten en implementatie

SLIM wordt vaak gebruikt voor een doorlichting van het bedrijf en hun medewerkers

De meeste geïnterviewde mkb-bedrijven gebruiken de SLIM financiering voor een doorlichting van de organisatie en hun medewerkers. Het betreft hier het doorlichten van aanwezige profielen van medewerkers in de organisaties, maar ook bredere doorlichting van missie en visie van de organisatie, en identificeren van mismatches tussen missie/visie en beschikbare skills, wat vaak uitmondt in een systeem van periodieke ontwikkelgesprekken of opleidingsplannen.

Doordat de meeste mkb-ondernemingen beperkt in omvang zijn en geen aparte HR-afdeling hebben, is er vaak weinig inzicht in de aanwezige skills en talenten onder het personeel. Met name in de eerdergenoemde situaties waarin een onderneming in korte tijd uitgebreid is in personeel, is er vaak weinig overzicht bij het management welke skills in de organisatie aanwezig zijn en hoe deze passen bij veranderende taken. Met behulp van de SLIM-subsidie konden de ondernemingen hun organisatie en medewerkers doorlichten en herinrichten. Een doorlichting bestaat soms uit een serie persoonlijk-profiel-analyse gesprekken met het personeel, of zelfs een bedrijfseconomische analyse van het bedrijf.

Bij een **scooterbedrijf** waren medewerkers weinig betrokken bij het financiële welzijn van het bedrijf. Met de hulp van een externe adviseur werd het totale financiële plaatje van de onderneming zichtbaar voor alle medewerkers, inclusief hun eigen rol daarin. Mensen werden zich zo bewust van hun eigen bijdrage aan de onderneming, waar hun loon vandaan komt en voelden zich hierdoor sterker betrokken bij het succes van de organisatie. Doordat de adviseur van bovenaf naar het totale plaatje keek, kon er een grondige analyse gemaakt worden van wat er goed ging, wat er beter kon en waar er middelen verloren gingen.

Met behulp van de SLIM-regeling zijn binnen een **sportwinkel** Persoonlijk Profiel Analyse (PPA) gesprekken uitgevoerd ondersteund door een extern bedrijf. Daar zijn profielen van medewerkers uitgekomen. De eigenaar van het bedrijf geeft aan dat door de profielen te kennen, hij mensen anders benaderd en daardoor kan hij ze beter ondersteunen.

Met financiering van de SLIM-regeling hebben medewerkers van een **accountants-/administratiekantoor** een capaciteiten- en persoonlijkheidstest gedaan. Daarnaast is de visie en missie van het bedrijf besproken, en gekeken naar welke skills nodig zijn voor de uitvoering hiervan. Vervolgens is een gap-analyse uitgevoerd tussen benodigde en aanwezige skills. Hieruit bleek een grote mismatch te zijn in verschillende onderdelen van de organisatie (op basis van stoplichtend systeem). Op basis hiervan is een opleidingsplan opgesteld op persoonlijk en organisatieniveau, die input dient voor loopbaangesprekken.

Daarnaast is ondersteuning in kennisdeling een van de belangrijkste activiteiten

Naast een doorlichting van de organisatie is ondersteuning in kennisdeling een van de belangrijkste activiteiten binnen de geïnterviewde SLIM-projecten. Veel bedrijven gebruiken de SLIM-subsidie om nieuwe manieren van kennisdeling op te zetten. Dit kunnen nieuwe werkvormen zijn waarmee meer kennis wordt gedeeld tussen medewerkers. Soms zijn dit eenvoudige aanpassingen zoals een half uurtje op de zaterdagochtend voordat de werkdag begint om full-timers kennis en inzichten te laten overbrengen aan de parttimers in de winkel, of het organiseren van avondbijeenkomsten waarvoor een leverancier wordt uitgenodigd om wat te vertellen over een bepaald product. Sommige bedrijven bouwen een app voor bestellingen, om het bedrijfsproces zichtbaarder te maken voor medewerkers, of organiseren kennissessies waarin werknemers van elkaar of experts kunnen leren. Een organisatie neemt degelijke sessies op, en gebruikt de filmpjes als middel om andere werknemers op de hoogte te brengen, of nieuwe werknemers in te werken en op te leiden binnen het bedrijf.

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 **sportwinkel** is een leiderschapstraject opgezet voor twee medewerkers, die zo extra leiderschapskwaliteiten ontwikkelen en meer verantwoordelijkheid kunnen nemen. Dit gaf de eigenaar meer vrijheid om te werken aan zijn bedrijf in plaats van in zijn bedrijf. Hierdoor heeft hij meer kunnen inzetten op de groei van zijn onderneming door meer contact te zoeken met bedrijfsnetwerken en sportverenigingen in de omgeving.

Ook kiezen veel ondernemingen ervoor om met de hulp van SLIM een digitale leeromgeving of een academie op te zetten voor medewerkers. Hierdoor kunnen medewerkers vaak zelfstandig cursussen volgen – gelinkt aan ontwikkelpaden – waardoor ze zich binnen de organisatie kunnen ontwikkelen en ambities kunnen nastreven. In sommige gevallen leidde nieuwe inzichten als resultaat van de doorlichting tot nieuwe prioriteiten, waardoor een formeel leersysteem niet van de grond kwam, maar de informele leercultuur wel significant verbeterde.

Een **accountants-/administratiekantoor** heeft na een doorlichting van de onderneming en het personeelsbestand de SLIM ook gebruikt om een online Academy op te zetten. Op dit online platform staan opleidingen van zowel externe aanbieders als van het bedrijf zelf, waar de medewerkers gebruik van kunnen maken. Dankzij deze Academy kunnen medewerkers zichzelf makkelijker ontwikkelen en kan het management de ontwikkelingen van medewerkers ook volgen. In afstemming met coaches binnen het bedrijf worden op basis hiervan leertrajecten voor medewerkers met bepaalde ambities opgezet.

Een **technologiebedrijf** heeft met behulp van de SLIM-regeling gewerkt aan een methode om beter kennis te delen tussen werkenden en vindbaar te maken voor iedereen door het maken van korte video's. De video's worden gemaakt door eigen medewerkers die kort uitleggen hoe bepaalde werkmethoden en technieken werken. Deze filmpjes worden veelvuldig gebruikt ook door nieuw medewerkers. Ook heeft het bedrijf de introductieperiode van nieuwe medewerkers beter gestructureerd (verplichte training; training on the job, buddy's system, maar ook meedraaien bij verschillende afdelingen om werkprocessen te leren kennen). Deze activiteiten zijn goed ontvangen door de medewerkers en veel medewerkers willen bijdragen aan de ontwikkeling van de video's. De volgende stap voor het bedrijf is het opzetten van een academie. Leren is meer in de 'spotlight' komen te staan in de organisatie.

Zonder SLIM zouden er geen of minder activiteiten hebben plaatsgevonden binnen de bedrijven

Al de geïnterviewden geven aan dat ze zonder SLIM-subsidie de activiteiten niet hadden ondernomen of in afgeslankte vorm. Een enkeling geeft aan dat follow-up activiteiten zijn georganiseerd – maar dan betaald vanuit eigen middelen – mede op basis van positieve ervaring met de subsidieerde activiteiten van SLIM en de ervaren meerwaarde daarvan.

'Vóór SLIM had ik het te veel geld gevonden, maar wel ingezien dat het waard is om in mensen te investeren. Zie nu enorme ontwikkeling bij mensen dankzij dit traject.'

'Zonder de mogelijkheid van de SLIM-regeling had ik een dergelijke stap nooit gezet. De kosten van een dergelijke doorlichting waren dan te hoog geweest en bovendien had ik van tevoren niet verwacht dat het zoveel zou opleveren als achteraf het geval bleek.'

'Zonder SLIM zouden we minder ver zijn. Door de mogelijkheid van SLIM heeft het een versnelling gekregen. Je krijgt een stimulans dus wil het goed doen. Dan bijt je je vast, omdat je geld krijgt waar je wat mee moet doen, dan moet het goed terecht komen. Je moet wat kunnen laten zien, dat heeft zeker geholpen.'

'We hebben een app gemaakt voor klantbestellingen. Dit geeft een overzicht waardoor iedereen up to date is over wat er gebeurt in de winkel. Deze app is gefinancierd vanuit eigen budget, maar deze app zou niet zijn ontwikkeld zonder de SLIM-regeling, aangezien dit idee is ontstaan tijdens de activiteiten gesubsidieerd met het SLIM-budget. De kosten voor het ontwikkelen van deze app zijn hoog, maar we hebben dit toch gedaan en je merkt dat er minder fouten worden gemaakt, mensen beter op de hoogte zijn, en er een betere klantbeleving is.'

2.3.3 Effecten en impact

Meer kennis en een vergroot bewustzijn onder medewerkers en leidinggevenden

Een van de belangrijkste uitkomsten die mkb-ondernemers noemen van hun project is meer kennis en een vergroot bewustzijn onder medewerkers en leidinggevenden. Managers geven aan dat ze beter zicht hebben wat mensen kunnen en willen en daardoor beter hun personeel kunnen begeleiden. Ook hebben leidinggevenden op basis daarvan hun managementstijl aangepast met meer coachende leiderschap. Leidinggevenden noemen ook dat medewerkers bewuster zijn van hun rol binnen de organisatie als belangrijkste resultaat. Doordat medewerkers eveneens meer inzicht krijgen in het reilen en zeilen van de organisatie, zijn ze zich ook meer bewust van hun eigen rol en belang en voelen ze zich meer betrokken bij het succes, of het gebrek daaraan, van de organisatie. Deze betrokkenheid zorgt ook voor meer motivatie bij medewerkers en een betere samenwerking tussen medewerkers. Ondernemers noemen meer samenwerking tussen medewerkers, veelal informeel en zonder opgelegde structuur als grote winst van het project.

'Op basis van de PPA gesprekken, zijn er profielen opgesteld van mijn medewerkers. Dit heeft ons enorm geholpen en hoe we elkaar nu benaderen. Bijvoorbeeld mijn beeld van opbouwende feedback werden soms door anderen als aanvallend gezien. Door het project heb geleerd om medewerkers net anders aan te spreken/ te benaderen op basis van de profielen. We hebben beter geleerd om elkaar aan te spreken op wat goed gaat en wat niet. Dit vonden we erg lastig, omdat we het gevoel hadden elkaar steeds aan te vallen. Door de training kregen we door dat feedback ook juist positief kan werken'.

'Eerst lag de focus om zoveel declarabel te zijn voor de baas. Nu weten mijn medewerkers dat er naar hen geluisterd wordt, ze mee kunnen denken en praten. Dit geeft hun meer eigenaarschap. Ze zijn ook beter op de hoogte van hoe het financieel met het bedrijf gaat en bewuster van hun eigen bijdrage aan de winstgevendheid van het bedrijf'

Grote bijdrage SLIM aan leercultuur ...

Wat breed gedeeld wordt onder de geïnterviewde mkb-ondernemers is dat de SLIM-regeling een grote bijdrage heeft geleverd aan de leercultuur binnen de ondernemingen. Vaak wordt aangegeven dat er een meer open houding is tussen medewerkers en er meer feedback wordt gegeven en dialoog wordt gevoerd over ontwikkelmogelijkheden. Een terugkerende observatie is dat zowel medewerkers als bestuurders erachter komen dat ze niet alles zelf kunnen doen, of dat ze meer van elkaar kunnen leren dan ze voor de SLIM aanvraag hadden gedacht. Een van de geïnterviewde organisaties gaf expliciet aan te hebben ontdekt dat investeren in je medewerkers loont.

'De meer senior medewerkers nemen nu vaker collega's mee in het proces van hoe we repareren, leren hoe planning werkt. We hebben nu een meer open communicatie. We controleren minder, maar kijken meer mee hoe mensen werken en geven dan gerichte feedback.'

... en aan kennisdeling binnen bedrijven

Ook wordt er bij veel bedrijven meer aan kennisdeling gedaan. Door onder andere kennis beter vast te leggen, beter bereikbaar te maken voor medewerkers, en medewerkers actief aan te moedigen dit op te zoeken, wordt kennis meer gedeeld door de hele organisatie bij verschillende ondernemingen. Een bedrijf gaf aan dat medewerkers soms een half uur eerder op werk komen om elkaar bij te praten en kennis te delen. Bij een andere onderneming worden bijzondere gevallen op de werkvloer vastgelegd om van te leren.

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.

Medewerkers zijn zelfstandiger, tevredener en meer bewust van het belang van leren en ontwikkelen

Daarnaast zorgt het toegenomen bewustzijn voor een grotere mate van zelfstandigheid onder werknemers, zijn ze tevredener en weten ze beter wat voor mensen ze nodig hebben voor openstaande vacatures. Een ondernemer gaf aan dat hij na het project regelmatig pas van het bestaan van een probleem leerde, nadat het al was opgelost door zijn werknemers. Daarbij hebben veel ondernemingen ook dankzij de SLIM-regeling een betere introductie voor nieuwe werknemers, waardoor ze sneller hun plek in de organisatie kunnen vinden.

Veel van geïnterviewde ondernemers geven aan dat het belang van leren en ontwikkelen meer worden ingezien en dat er ook meer wordt getraind, ook omdat medewerkers daarop worden aangesproken in periodieke ontwikkelgesprekken die door een coach worden uitgevoerd. Ook deze coaches zijn getraind met SLIM-subsidie.

Soms ook effect op de productiviteit of omzet

Enkele bedrijven zien een direct impact op de productiviteit of omzet in hun bedrijf als gevolg van de door SLIM gesubsidieerde activiteiten. Veel ondernemers noemen de impact met name in de houding

van medewerkers, de sfeer in het bedrijf en de service die ze op basis daarvan hun klanten kunnen aanbieden. Enkele ondernemers zagen wel degelijk hun omzet stijgen als gevolg hiervan, maar anderen gaven aan dat de winst moeilijk in geld uit te drukken was, of dat het daar nog te vroeg voor was en dit vooral op de langere termijn werd verwacht. Enkele bedrijven gaven aan dat door verandering in de organisatie als gevolg van het SLIM-project ook medewerkers zijn vertrokken die weerstand voelde tegen het nieuwe manier van werken. Veel van deze bedrijven geven aan dat ze dit niet verwacht hadden, maar achteraf realiseren dat dit ook weer positief heeft uitgekapt voor de leercultuur.

'Mede dankzij het project houden we de winkel beter draaiende, ondanks stijgende energie- en transportkosten en concurrentie van online winkelen. Dit komt door de verbeterde inzet op klantenservice als gevolg van een beter opgeleid personeelsbestand. Ook zie ik dat er minder fouten worden gemaakt wat ook zorgt voor een betere klantbeleving.'

'Met behulp van het project hebben we de kosten omlaag kunnen brengen, zodat we betere winstmarges draaien. Medewerkers zijn zich meer bewust van hun bijdrage aan het bedrijfsresultaat en hebben meer verantwoordelijkheid.'

'Als gevolg van de SLIM subsidie worden medewerkers nu beter gecoacht en worden nu duidelijker (ontwikkel)doelen gesteld binnen werkclusters (o.a. door loopbaangesprekken die zijn geïnitieerd door SLIM subsidie). Als gevolg zien we een duidelijk productiviteitstijging. Zo moeten facturen binnen 24 uur bij de klant zijn. Vroeger lukte dat ons niet, maar nu lukt ons dat wel omdat we beter afspraken maken en elkaar ondersteunen. Als team zorgen we er nu voor dat aan het einde van de dag alle facturen zijn weggewerkt. Dit is een hele verbetering.'

2.3.4 Knelpunten

Weinig knelpunten in uitvoering

De geïnterviewde bedrijven konden weinig knelpunten benoemen in de uitvoering van hun project. In enkele gevallen geven mkb-ondernemers aan niet alle beoogde doelen en resultaten te behalen. In meerdere gevallen nemen mkb-ondernemers in hun aanvraag het plan op om systematische scholing of een kennisdelingsmethode op te zetten. Maar doordat uit een doorlichting of een personeelsanalyse nieuwe inzichten naar voren komen, worden de prioriteiten vaak verlegd, waardoor het oorspronkelijke plan niet volledig wordt uitgevoerd. Vaak blijkt na een dergelijke analyse dat er andere uitdagingen binnen het bedrijf spelen dan van tevoren gedacht, waardoor er ook andere oplossingen gezocht worden. Een bedrijf gaf aan dat hierdoor de focus op het ontwikkelen van een bedrijfsacademie uit het oog verloren was geraakt, omdat de focus kwam te liggen op capaciteitstesten, het opstellen van een opleidingsplan en ontwikkelen van loopbaangesprekken.

Ongunstig neveneffect is dat SLIM-project voor wrijving kan zorgen

Een ander bijkomstig effect van sommige SLIM-projecten is dat een analyse en herinrichting van een bedrijf vaak voor wrijving zorgt. Doordat soms medewerkers zich niet op waarde geschat voelen door een analyse, of geconfronteerd worden met hun eigen rol, of doordat ze zich niet kunnen vinden in een verandering, leidt een SLIM-project soms tot conflict, ontslag of vrijwillig vertrek van medewerkers.

2.3.5 Verbeterpunten voor SLIM

Belangrijkste verbeterpunt: het verlagen van administratieve lasten

Het belangrijkste verbeterpunt dat geïnterviewde werkgevers zien voor de SLIM-regeling is het verkleinen van administratieve lasten in de aanvraag en verantwoording. Vaak wordt de hoeveelheid papierwerk die nodig is om een aanvraag in te dienen en succesvol af te ronden als de grootste uitdagingen gezien en meerdere Mkb-ondernemers hebben aangegeven dat dit zonder externe adviseur niet was gelukt. Naast de werklast speelt ook het administratieve taalgebruik hier een rol bij, waarin ondernemers vaak niet thuis zijn, en in het bijzonder als de ondernemer minder taalvaardig is.

Een enkeling geeft aan dat het lang duurde voordat de einddeclaratie was goedgekeurd. Dit kwam hen slecht uit aangezien ze de activiteiten hebben moeten voorfinancieren en het voor kleine ondernemingen een behoorlijke investering is.

3 SAMENWERKINGSVERBANDEN

In dit hoofdstuk kijken we naar de samenwerkingsverbanden die in tijdvak 2020 subsidie hebben ontvangen. 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. Daaruit komt naar voren dat respondenten na deelname aan SLIM positiever zijn geworden over het leren en ontwikkelen binnen de bedrijven onder het samenwerkingsverband. En ook de samenwerkingsverbanden zien een grote bijdrage van de SLIM-subsidie in deze ontwikkeling.

Een gezamenlijke aanvraag heeft volgens de geïnterviewde samenwerkingsverbanden als voordeel dat de drempel om aan te sluiten bij een project lager is voor mkb-bedrijven, waardoor veel ondernemers zich aansluiten die anders niet een dergelijk project zouden ondernemen. Ook zijn er volgens hen grotere projecten mogelijk, die ook een grotere impact hebben.

Net als bij de mkb-ondernemingen geeft een meerderheid van de samenwerkingsverbanden aan dat er ook activiteiten zouden hebben plaatsgevonden zonder de SLIM-regeling. Vaak gaat het dan om een afgeslankte of andere vorm, of zouden de activiteiten later in de tijd plaatsvinden.

3.1 INLEIDING

Er hebben inmiddels vier aanvraagtijdvakken plaatsgevonden voor samenwerkingsverbanden. Per tijdvak vragen gemiddeld ongeveer 110 samenwerkingsverbanden subsidie aan, waarvan ruim de helft wordt toegekend. Vrijwel alle samenwerkingsverbanden vragen (o.a.) subsidie aan voor activiteit C, het ontwikkelen/invoeren van een methode. Daarna volgen activiteit A (doorlichting; 65% van de aanvragers) en activiteit B (loopbaanadviezen; 43% van de aanvragers). Net als bij de individuele mkb-ondernemingen, wordt activiteit D het minst vaak aangevraagd (24% van de aanvragers).

Tabel 3.1 Aanvragen en toekenningen

Tijdvak	Aantal aanvragen	Aantal toekenningen
2020	174	83
2021	82	39
2022	90	65
2023	111	*
Totaal	457	187

* Beoordelingen zijn nog niet afgerond ten tijde van deze rapportage

In dit hoofdstuk gaan we na hoe deelnemende samenwerkingsverbanden in tijdvak 2020 de SLIM-regeling hebben ervaren, en welke effecten zichtbaar zijn op de mkb-ondernemingen binnen deze samenwerkingsverbanden. 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.

3.2 ENQUÊTERESULTATEN SAMENWERKINGSVERBANDEN

Alle aanvragers in het tijdvak 2020 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. 17 bedrijven hebben zowel de nul- als de eenmeting ingevuld. De meeste samenwerkingsverbanden richten zich op mkb-ondernemingen. Ongeveer een op de vier samenwerkingsverbanden richt zich (ook) op onderwijsinstellingen en brancheorganisaties.

Tabel 3.2 Respons op enquêtes voor samenwerkingsverbanden

Meting	Nulmeting	Eenmeting
Aantal respondenten	86	24
<i>Samenwerkingsverband bestaat uit:</i>		<i>(Meerdere antwoorden mogelijk)</i>
Mkb-ondernemingen		88% (N=21)
Onderwijsinstelling		29% (N=7)
Brancheorganisatie		25% (N=6)
O&O-fonds		13% (N=3)
Werknemersvereniging		8% (N=2)
Grootbedrijf		8% (N=2)
Werkgeversvereniging		4% (N=1)
Anders		4% (N=1)
Totaal		100% (N=24)

Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020)

De samenwerkingsverbanden van respondenten op de eenmeting bestaan gemiddeld uit 6 organisaties. Het gaat met name om bedrijven met een winstootmerk (90%), maar ook om een aantal stichtingen (10%). 42% 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 73 bedrijven te hebben bereikt met hun activiteiten.

3.2.1 Uitvoering projecten

Ontwikkelen methode voor kennisdeling meest ingezet binnen activiteit C

Alle respondenten op de eenmeting hebben subsidie ontvangen voor activiteit C, het ontwikkelen of invoeren van methoden. De methoden die zijn ontwikkeld/ingevoerd zijn met name een methode ter bevordering van het delen van kennis (82%), e-learning programma's (73%), een kennis- en leerportaal (68%) en een systeem van periodieke ontwikkelgesprekken (64%).

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 (gezamenlijk 63%). Onder samenwerkingsverbanden die niet alle activiteiten hebben uitgevoerd zijn de meest genoemde redenen Covid-19 (33%) en personeelswijzigingen (22%).

Tabel 3.3 Uitvoering van gesubsidieerde activiteiten

Antwoord	Aantal	Percentage
Er zijn meer activiteiten uitgevoerd dan oorspronkelijk beoogd	5	21%
Alle beoogde activiteiten zijn volgens plan uitgevoerd	10	42%
De activiteiten zijn voor het grootste deel uitgevoerd, maar niet helemaal	7	29%
De activiteiten zijn deels wel, deels niet uitgevoerd	1	4%
De activiteiten zijn maar in beperkte mate uitgevoerd	1	4%
Totaal	25	100%

Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020)

Binnen de 9 responderende samenwerkingsverbanden die subsidie hebben aangevraagd voor activiteit B, hebben gemiddeld 73 medewerkers een loopbaanadvies gevolgd. Voor activiteit D hebben in totaal slechts 4 samenwerkingsverbanden gerepondeerd op de vraag om hoeveel praktijkleerplaatsen het gaat. Dit zijn er gemiddeld 33.

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 een merendeel van de samenwerkingsverbanden werden de resultaten ingebed bij de individuele bedrijven.

Tabel 3.4 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	63% (N=15)
De resultaten van het project zijn onderdeel van het regulier beleid	42% (N=10)
De resultaten van het project zijn/worden op een grote(re) schaal verspreid	33% (N=8)
Er is/wordt een nieuw project gestart dat voortbouwt op de resultaten van dit project	29% (N=7)
De resultaten van het project zijn/worden ingebed worden bij andere sectoren	17% (N=7)
De resultaten van het project zijn/worden ingebed worden in andere regio's	8% (N=4)
Anders	8% (N=2)
We gaan niet verder met de resultaten van het project	4% (N=1)
De resultaten van het project zijn/worden benut bij de cao-onderhandelingen	4% (N=1)
Totaal	100% (N=24)

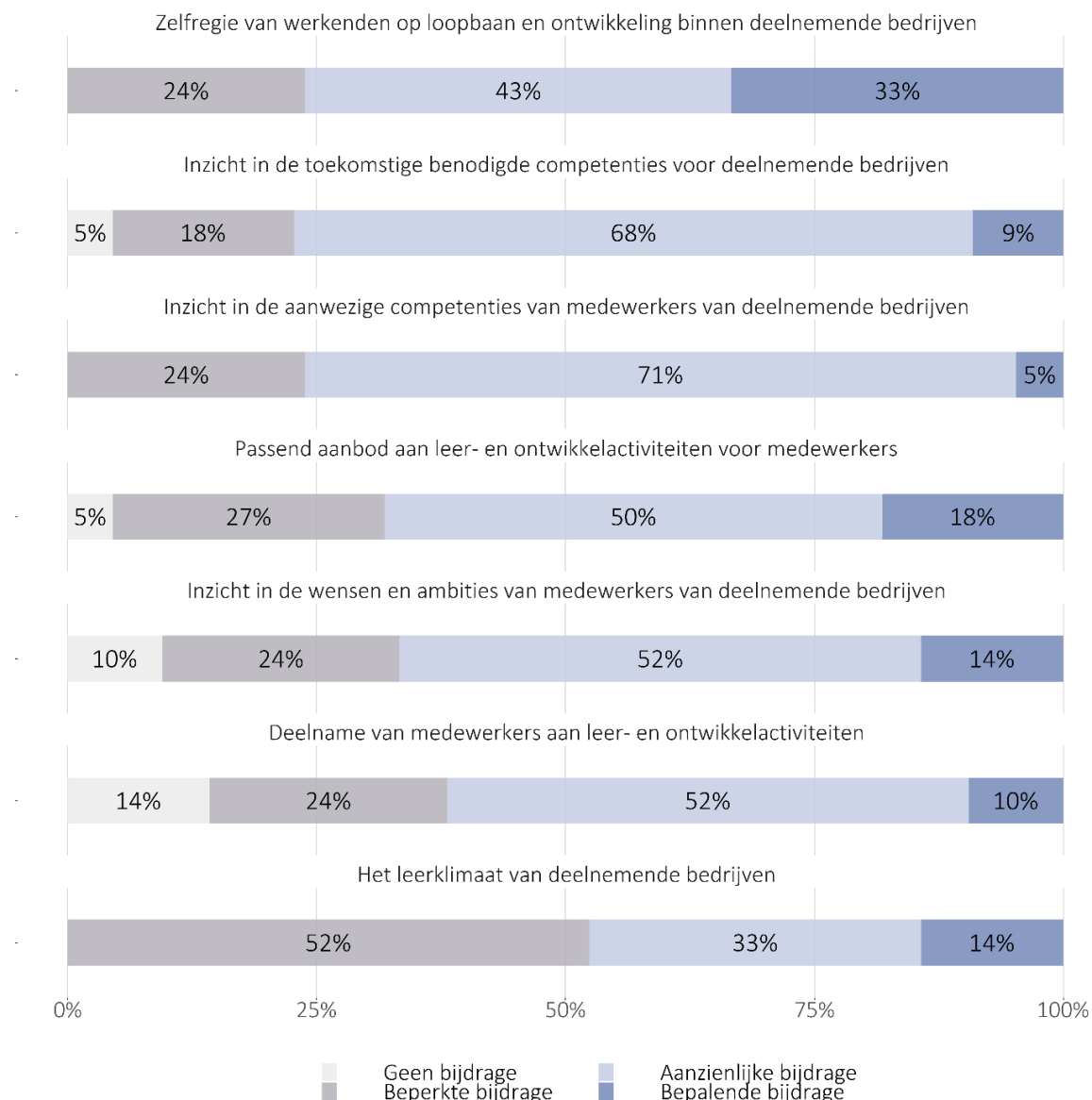
Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020)

3.2.2 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 de zelfregie van werkenden op hun loopbaan en ontwikkeling binnen deelnemende bedrijven (76%) en inzicht in de toekomstige benodigde of aanwezige competenties van medewerkers van deelnemende bedrijven (respectievelijk 77% en 76%). Het leerklimaat van deelnemende bedrijven scoort het minst hoog: 47% geeft aan dat SLIM hierop een aanzienlijke of bepalende bijdrage heeft geleverd. Zie figuur 3.1 voor de verdeling van de antwoorden op de stellingen.

Figuur 3.1 Mate waarin SLIM heeft bijgedragen aan de bedrijven van subsidieontvangers



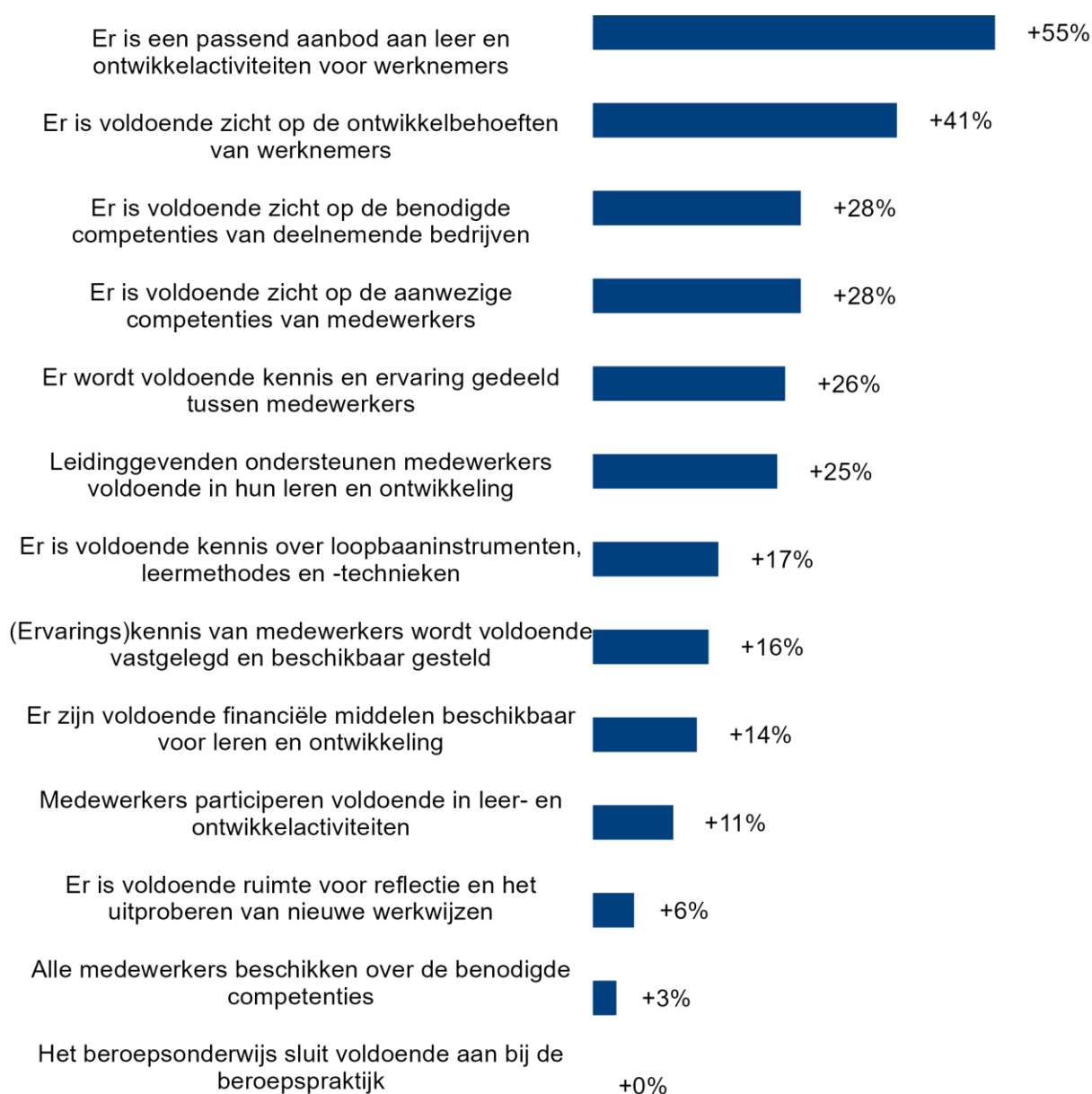
Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020)

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 3.2. 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 twee stellingen is minder ontwikkeling te zien tussen de nul- en eenmeting, namelijk: “alle medewerkers beschikken over de benodigde competenties” en “het beroepsonderwijs sluit voldoende aan bij de beroepspraktijk”.

Figuur 3.2 Percentage dat het (sterk) eens is met stellingen over deelnemende organisaties: ontwikkeling eenmeting t.o.v. nulmeting



Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020)

In figuur I.2 in de bijlage is een overzicht opgenomen van de verdeling van de totale respons.

3.2.3 Additionaliteit

Meeste samenwerkingsverbanden geven aan dat activiteiten zonder subsidie deels of later waren uitgevoerd

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 66%).

Tabel 3.5 Uitvoering van activiteiten als er geen subsidie was ontvangen

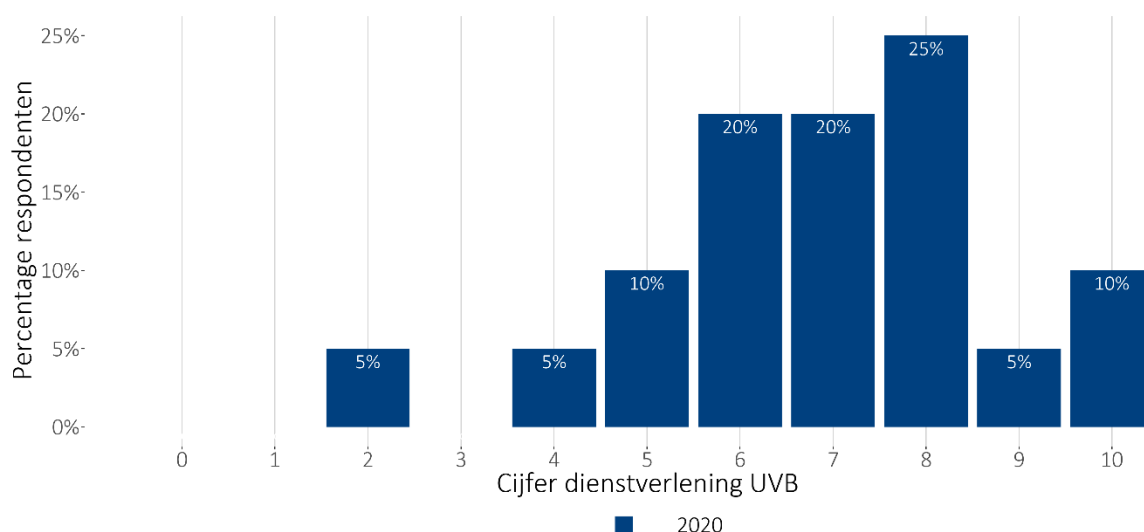
Als de SLIM-regeling niet had bestaan, zouden de activiteiten dan tevens uitgevoerd zijn?	Respons
Ja, er zou geen verschil zijn	4% (N=1)
Ja, maar later in de tijd	13% (N=3)
Deels, in een andere vorm en inhoud	25% (N=6)
Deels, dan in afgeslankte vorm	38% (N=9)
Nee	13% (N=3)
Weet ik niet	8% (N=2)
Totaal	100% (N=24)

Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020)

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. Een ruime meerderheid (73%) denkt dat dit niet het geval zou zijn.

3.2.4 Procesevaluatie

Gemiddeld geven de samenwerkingsverbanden een 6,9 aan de dienstverlening van UVB omtrent het einddeclaratieproces. Slechts 4 van de 20 respondenten geeft deze dienstverlening een onvoldoende. Zie figuur 3.3 voor de verdeling van de cijfers.

Figuur 3.3 Cijfers van respondenten voor de dienstverlening van UVB

Bron: Enquête onder subsidieontvangers SAM (2020)

3.3 INTERVIEWS SAMENWERKINGSVERBANDEN

3.3.1 Aanleiding SLIM-aanvraag

SLIM-aanvragen voor een samenwerkingsverband worden soms door ondernemers ingediend, maar vaker door sociale partners/sectororganisaties.

Stimuleren kennisdeling, arbeidsmarktkrachte en technologische ontwikkelingen belangrijke motieven
Aanvragen in een samenwerkingsverband komen vaak voort uit de ambitie om meer kennisdeling tussen en binnen ondernemingen te stimuleren. Vaak zien geïnterviewde samenwerkingsverbanden een gebrek aan leercultuur onder de aangesloten organisaties, of een onderbenut potentieel in

kennisdeling tussen die organisaties. Ook zien ze dat het bij veel mkb-ondernemingen ontbreekt aan tijd en middelen om te investeren in hun medewerkers. Doordat het om kleine bedrijven gaat, is er vaak geen aparte HR-afdeling en zitten de dagelijkse bezigheden een lange termijnplanning in de weg.

Daarnaast is arbeidsmarktkrapte in de sector vaak een aanleiding voor een aanvraag, om te werken aan gerichte oplossing op medewerkers te trainen en te behouden voor de sector. Het gaat hier dan vaak om het bevorderen van kwalitatieve match tussen vraag en aanbod, en de behoefte om te werken aan het (gezamenlijke) opleidingsaanbod in de sector. Samenwerkingsverbanden noemen de problematiek dat instromers die het benodigde niveau niet hebben

Andere genoemde aanleidingen voor een SLIM-aanvraag zijn de transitie naar duurzame economie en technologische ontwikkelingen in de sector waarvoor nieuwe opleidingen nodig zijn, of dat nieuwe medewerkers moeilijk te vinden zijn door een slecht imago van de branche.

Een samenwerking van digitale bedrijven in de regio van Tilburg merkte dat veel digitaal talent na hun afstuderen naar de Randstad verdwijnt. Ze zagen dat de regio Tilburg een imago probleem heeft en dat veel jonge talenten zich niet bewust zijn dat ook hier veel kansen liggen. Daarom zijn ze zich met de hulp van de SLIM-regeling gaan inzetten om de stad en regio Tilburg beter op de kaart te zetten en te zorgen dat talentvolle jongeren niet verloren gaan voor de regio.

Een HR-netwerkorganisatie uit Alkmaar zag dat een groot deel van de arbeidskrachten uit de regio dagelijks forenst naar Amsterdam toe, en dus niet in de eigen regio werkt. Met het idee om dit arbeidskapitaal te behouden in de regio, is er een samenwerkingsverband opgezet met meer dan 70 partners uit de regio om bewustzijn over de mogelijkheden in de regio te vergoten. Door events te organiseren en workshops te houden, werden Mkb'ers gemotiveerd om na te denken over hun eigen ontwikkelingen, actieplannen te maken en bewuster gemaakt van duurzame inzetbaarheid, waardoor ze een aantrekkelijker werkgever worden voor lokale arbeidskrachten die daardoor niet langer elke ochtend naar Amsterdam toe hoeven.

Toegevoegde waarde van aanvraag als samenwerkingsverband t.o.v. individuele aanvraag

Samenwerkingsverbanden geven aan dat het aanvragen als samenwerkingsverband een grote toegevoegde waarde heeft, boven op de individuele aanvragen voor mkb-onderneming. Hiermee kan je individuele mkb-ondernemingen juist ontlasten die anders geen individuele aanvraag zouden indienen. Het aansluiten bij een samenwerkingsverband is voor mkb-ondernemingen doorgaans een lagere drempel dan zelf een SLIM-aanvraag in te dienen, waardoor veel mkb-ondernemers zich aansluiten die anders niet een dergelijk project zouden ondernemen. Een ander voordeel van een samenwerking ten opzichte van een individuele aanvraag, is dat er grotere projecten mogelijk zijn met grotere impact. Hoewel het bij samenwerkingsverbanden vaak gaat over het opzetten van een online leeromgeving, is de scope en het volume vaak groter, zijn er meerdere organisaties die modules en kennis leveren en kunnen er daardoor meer werknemers gebruik van maken.

3.3.2 Activiteiten en implementatie

Online leeromgevingen, gezamenlijk lesmateriaal en praktijkleerplaatsen

Sommige samenwerkingsverbanden richten zich op de ontwikkeling van een bedrijfsschool/werkplaats waar werkenden (inclusief BBL'ers) zich kunnen scholen in praktijk. Een samenwerking heeft bijvoorbeeld een technische werkplaats opgericht, waar startups en studenten elkaar ontmoeten, waardoor opleiding en ontwikkeling samen komen met ondernemen en innovatie. Hierdoor kunnen zowel nieuwe arbeidskrachten opgeleid worden, als medewerkers bijgeschoold.

Een sectororganisatie in de metaalbranche heeft samen met verschillende mkb-ondernemingen en ROC's een praktijkcentrum voor technologie opgericht. Hiervoor is de organisatie bij mkb-ondernemers langsgegaan met de vraag wat die nodig hadden, om vervolgens met de hulp van de SLIM-regeling het centrum op te zetten. Hier kunnen zowel studenten van de ROC's als medewerkers van ondernemingen gebruik maken van de aanwezige techniek, die door de samenwerking betaalbaar is geworden. Dit heeft ervoor gezorgd dat de opleidingen vervolgens beter aan sluiten bij de behoeften van de ondernemingen en de arbeidsmarkt.

Een brancheorganisatie voor bloem- en fruitteelt heeft een trainingsprogramma opgezet in samenwerking met aangesloten mkb's. Met de hulp van de SLIM-regeling is er eerst een analyse van de bedrijven gemaakt, en een bijbehorend verbeterplan. Hiermee is vervolgens een trainingsaanbod opgezet waar ook bedrijven die niet zijn aangesloten bij de brancheorganisatie gebruik van kunnen maken. Dankzij de SLIM-regeling bestaat er nu een afgemeten aanbod voor trainingen voor medewerkers in de sector, dat verder reikt dan het samenwerkingsverband dat dit mogelijk gemaakt heeft.

Een sportplatform constateerde dat bij veel sportverenigingen personeelsbeleid en de professionalisering van de organisatie moeizaam gaan. Doordat er vaak veel met vrijwilligers en parttimers wordt gewerkt, worden financiële, juridische of andere taken vaak uitgevoerd door mensen die daar onvoldoende in zijn opgeleid. Om diezelfde reden hebben veel verenigingen weinig tot geen opleidingsmodel hiervoor. Door in een samenwerkingsverband deze verenigingen samen met (semi-) professionele clubs te laten werken aan een online Academy, worden cursussen voor taken zoals penningmeester toegankelijk. Met de hulp van SLIM heeft het sportplatform sportclubs- en verenigingen uit het hele land kennis laten aanleveren voor online trainingen en cursussen, waar ze vervolgens allemaal gebruik van kunnen maken. Hierdoor kunnen kleine verenigingen beter opgeleid personeel en vrijwilligers inzetten dan dat ze hiervoor zelf konden realiseren.

Veel geïnterviewde 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. Een sociale partner had een al bestaande digitale leeromgeving, maar heeft bijvoorbeeld dankzij SLIM meer modules kunnen ontwerpen, waarvan de inhoudelijke kennis werd geleverd door aangesloten mkb-ondernemers.

Binnen de metaalektro en metaalbewerking is er met behulp van de SLIM-subsidie hun online leeromgeving (oZone) aangevuld met extra leermodules. Uiteindelijk zijn er 59 leermodules binnen 9 leerlijnen gerealiseerd in samenwerking met aangesloten branches en bedrijven. Branches hebben zelf bijgedragen aan modules, wat ook weer bijdraagt aan het imago en zichtbaarheid van branches (met name kleine branches en klein vakmanschap). De content is beschikbaar voor alle bij de fondsen aangesloten bedrijven, maar ook daarbuiten. Bedrijven kunnen hun eigen leeromgeving maken binnen oZone en eigen componenten toevoegen. Binnen het project was het plan om deze modules ook actief aan de man te brengen door bedrijven te bezoeken, maar dit werd belemmerd door COVID-19. Als alternatief is een training ontwikkeld voor bedrijven met een 8-stappenplan hoe ze de online tool en modules kunnen gebruiken. Hiervoor is een wijzigingsverzoek ingediend bij UVB. Met name voor mkb-ondernemingen heeft het platform meerwaarde aangezien deze in mindere mate hun eigen bedrijfsopleiding hebben in vergelijking met grootbedrijven. Hiermee wordt de onboarding van medewerkers beter neergezet. De modules worden positief beoordeeld door de gebruikers.

Een samenwerkingsverband van vier losse mkb-ondernemers uit verschillende branches is samen gaan werken om invulling te geven aan leven lang ontwikkelen. Samen zijn ze aan de slag gegaan om wettelijke gezondheidsnormen voor medewerkers in te zetten voor het functioneren van medewerker en bedrijf en ontwikkelingsplannen op te zetten. Per organisatie werden er gesprekken gevoerd en gezondheidstesten gedaan waarmee ambities, kwaliteiten en mogelijkheden van werknemers in kaart werden gebracht waarna deze beter gekoppeld en benut konden worden. Daarbij is er ook een digitale bedrijfsschool opgestart voor Alkmaar en omgeving.

Met SLIM-subsidie is een online platform ontwikkeld waarop bedrijven die gevestigd zijn op de campus kunnen inloggen waarop online opleidingsmodules staan voor zijinstromers en met name over elektrotechniek, zonnepanelen, warmtepompen, aangevuld met fysieke workshops. Hiermee kunnen meer mensen opgeleid worden nodig voor de energietransitie. Met SLIM-financiering is het platform opgezet, die nu duurzaam wordt onderhouden met behulp van een licentiemodel (om o.a. modules up-to-date te houden en nieuwe modules toe te voegen).

Naast het bundelen van input werken bedrijven ook samen om nieuw lesmateriaal te creëren. In sommige samenwerkingsverbanden zetten ondernemingen leertrajecten op, op basis van gezamenlijk ontwikkelde lesmaterialen, methodes of ontwikkelplannen voor medewerkers. In plaats dat elke onderneming eigen kennis in een aparte module stopt, wordt er input van verschillende ondernemingen gebundeld met de hulp van een externe partij, die er lesmateriaal voor maakt dat alle aangesloten ondernemingen kunnen gebruiken. Een samenwerking heeft op deze manier bijvoorbeeld een set 'kenniskaarten' gemaakt die gebruikt kunnen worden voor ontwikkelplannen-op-maat voor hun medewerkers.

In een samenwerking van agrarische bedrijven is met de hulp van een externe adviseur de bestaande kennis gebundeld en geanalyseerd en gekeken welke vaardigheden medewerkers nodig hebben om zichzelf en hun bedrijven toekomstbestendig te maken. Vervolgens is op basis hiervan een methode ontwikkeld waarin kennis en vaardigheden in 'precision en sustainable farming' van medewerkers ontwikkeld kan worden. Hieruit is voor elke medewerker een opleidings- en ontwikkelplan gemaakt en een nieuw digitaal platform voor de ontwikkeling van bedrijfsscholen.

3.3.3 Effecten en impact

Toename leercultuur binnen ondernemingen en duurzame infrastructuur voor LLO

Een van de belangrijkste genoemde effecten van een samenwerkingsverband is dat de kennisdeling en daarmee de leercultuur onder mkb-ondernemers sterk is toegenomen. Doordat bijvoorbeeld deelnemende mkb-ondernemers zelf leerstof kunnen aandragen voor modules in digitale leeromgevingen, leren ondernemingen van elkaar en raken ze ook sterker betrokken bij die leeromgeving waardoor die meer wordt gebruikt. Dat grotere gebruik zorgt vervolgens weer dat de leercultuur binnen de ondernemingen groeit en verbetert. Evenals bij aanvragen van individuele Mkb-ondernemers, zien we bij samenwerkingsverbanden dat er bewustwording plaatsvindt bij ondernemers over de toegevoegde waarde van het belang van LLO en het opleiden van werknemers, evenals het leren van andere mkb-ondernemers.

Het samenwerkingsverband van de vier losse mkb-ondernemers heeft in totaal ongeveer 80 medewerkers kunnen helpen dankzij SLIM. Dankzij de gesprekken die ze konden voeren door bij bedrijven langs te gaan konden ze veel mensen overtuigen die anders zelf niet snel een SLIM-aanvraag hadden ingediend. Volgens de initiatiefnemer was er zonder de SLIM-regeling niks terecht gekomen van dit project, omdat ze dan geen mkb-ondernemers hadden kunnen overtuigen om deel te nemen. Om dit succes door te zetten liggen er al plannen voor een volgende SLIM-aanvraag, waarbij onder andere de online bedrijfsschool wordt uitgebreid en er een vitaliteitscoach in de arm wordt genomen.

Een ander belangrijk effect van de samenwerkingsverbanden volgens de geïnterviewde samenwerkingsverbanden is dat er een duurzame infrastructuur voor LLO uit ontstaat, zoals bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een digitaal leerplatform, waar meerdere Mkb-ondernemers gebruik van kunnen maken, ook buiten het samenwerkingsverband. In veel gevallen geven samenwerkingsverbanden aan plannen te hebben om het digitale leerplatform in de toekomst uit te breiden met nieuwe modules

Sectororganisaties geven ook aan dat ze juist door de SLIM-subsidie beter in contact zijn gekomen met mkb-ondernemers en daardoor beter zicht hebben op de behoeften van de aangesloten ondernemingen. Door bij bedrijven langs te gaan en te inventariseren wat ze van een SLIM-project nodig hebben, kunnen de sociale partners daar met behulp van de SLIM-regeling vaak beter invulling aangeven.

Een brancheorganisatie voor bloemisten in Nederland, die met name kleine mkb-ondernemers vertegenwoordigt, ziet dat sociale contacten tussen ondernemer en medewerkers vaak goed zijn, waardoor ontwikkeling van medewerkers met name informeel gebeurt, maar ook dat structurele opleiding en lange termijnplanning vaak afwezig is. Met de hulp van de SLIM-regeling heeft de brancheorganisatie een project opgezet waarbij mkb-ondernemers binnen de branche werden bezocht en gesproken over opleiding, doorstroming en ontwikkeling van medewerkers. Tijdens deze gesprekken kwam de organisatie erachter dat om ondernemers tijd en moeite te laten investeren in ontwikkeling, ze actief meegenomen moeten worden en laten zien wat het kan opleveren. Dankzij SLIM heeft de brancheorganisatie bij ondernemers voor die bewustwording kunnen zorgen en per bedrijf een analyse en verbeterplan opgesteld, waarbij de brancheorganisatie vervolgens ondersteunt om dat plan uit te voeren.

Een belangrijk punt waar de brancheorganisatie zich op focust is het organiseren van bedrijfsopvolging van directeuren/eigenaren. Doordat bloemisten vaak kleine organisaties zijn, zijn er binnen het bedrijf weinig mensen met ambitie om door te groeien. De brancheorganisatie probeert nu de werknemers met ambitie binnen de branche te ondersteunen zodat die niet verloren gaan voor het vak.

Tijdens dit project kwam goed naar voren hoezeer openingstijden, klant en productie prioriteit genieten ten koste van de ontwikkeling van medewerkers en hoezeer de SLIM heeft geholpen om de impact van die ontwikkeling aan ondernemers te laten zien. Daarnaast heeft het project ervoor gezorgd dat de brancheorganisatie hun trainingsaanbod heeft aangepast aan de vraag van bedrijven, bijvoorbeeld door spoedcursussen voor instromers te organiseren.

3.3.4 Knelpunten

Tijdelijke aard SLIM-regeling

Een van de geïnterviewde samenwerkingsverbanden geeft aan dat de tijdelijke aard van de SLIM-regeling een probleem oplevert, aangezien het lastig is om opgestarte initiatieven draaiende te houden nadat het SLIM-project afloopt. Een respondent geeft aan dat het combineren van de SLIM-subsidie met andere subsidies zoals de MDIEU-regeling belangrijk is om een nieuw opgezette structuur of leeromgeving ook draaiende te houden na beëindiging van het project.

Bereiken van mkb-ondernemingen

Daarnaast ervaren samenwerkingsverbanden uitdagingen in het mobiliseren en overtuigen van mkb-ondernemers om deel te nemen aan het project, of zelfs gebruik te maken van ontwikkelde producten. Hoewel samenwerking ervoor zorgt dat juist meer mkb-ondernemers gebruik maken van de SLIM-regeling dan alleen de individuele aanvragen, blijft het lastig om organisaties te overtuigen om tijd en moeite te steken in het opleiden van hun personeel en deel te nemen aan een SLIM-project, waardoor niet altijd de beoogde aantallen mkb-ondernemers worden behaald door samenwerkingsverbanden.

Samenwerking tussen private en publieke organisaties

Tot slot geven verschillende samenwerkingsverbanden aan dat samenwerking tussen private en publieke organisaties soms een uitdaging is. Met name publieke organisaties hebben vaak een andere stijl van samenwerken dan private partijen, waardoor samenwerking soms moeizaam verloopt. Een samenwerking van mkb-ondernemingen geeft bijvoorbeeld aan dat ze van de samenwerking met een gemeente meer hadden verwacht, en bevelen dan ook aan om de gemeente in een vervolgproject op te nemen als partner in het samenwerkingsverband, zodat er meer commitment is om projectdoelen te behalen.

3.3.5 Verbeterpunten SLIM

Administratieve lasten minder problematisch voor de samenwerkingsverbanden

Doordat samenwerkingsverbanden vaak wordt gecoördineerd door een sectororganisatie worden de administratieve lasten hier minder vaak als probleem genoemd dan bij de projecten voor individuele mkb-ondernemers. Sectororganisaties hebben vaak een professionele organisatie voor het aanvragen, uitvoeren en verantwoorden van subsidieprojecten.

Samenwerkingsverbanden zijn over het algemeen positief over de SLIM-regeling en zien deze als laagdrempelig. Als aanvragers voldoende duidelijk maken waarom ze het project nodig hebben, dan heb

je toegang tot de SLIM-subsidie, volgens de geïnterviewde deelnemers. In het geval van kritiek is deze gericht op het aanvraag- en verantwoordingsproces. Zo geven samenwerkingsverbanden aan dat informatie soms dubbel wordt opgevraagd en sluit de verantwoording op input (uren) slecht aan bij de beleefde ervaringen van ondernemers, die meer resultaat (output) gericht zijn en daarop afgerekend willen worden. Een enkele subsidieontvanger geeft aan dat het indienen wijzigingsverzoek vanwege COVID-19 veel moeite heeft gekost en daardoor bepaalde kosten niet zijn vergoed en ze deze voor eigen rekening hebben genomen. Een enkeling geeft ook aan weinig inhoudelijke betrokkenheid te ervaren vanuit UVB en zou dit gewaardeerd hebben, met name toen ze een wijzigingsverzoek moesten indienen vanwege veranderende omstandigheden in het project.

Enkele respondenten geven aan dat ze veel soortgelijke projecten zien bij de individuele mkb-aanvraag binnen de SLIM-regeling. Juist een samenwerkingsverband is een vehicle om ontwikkelde producten en diensten op te schalen onder meer mkb-onderneming in hun sector/ branche/ regio. Deze link kan huns inziens beter worden gelegd binnen de SLIM-regeling.

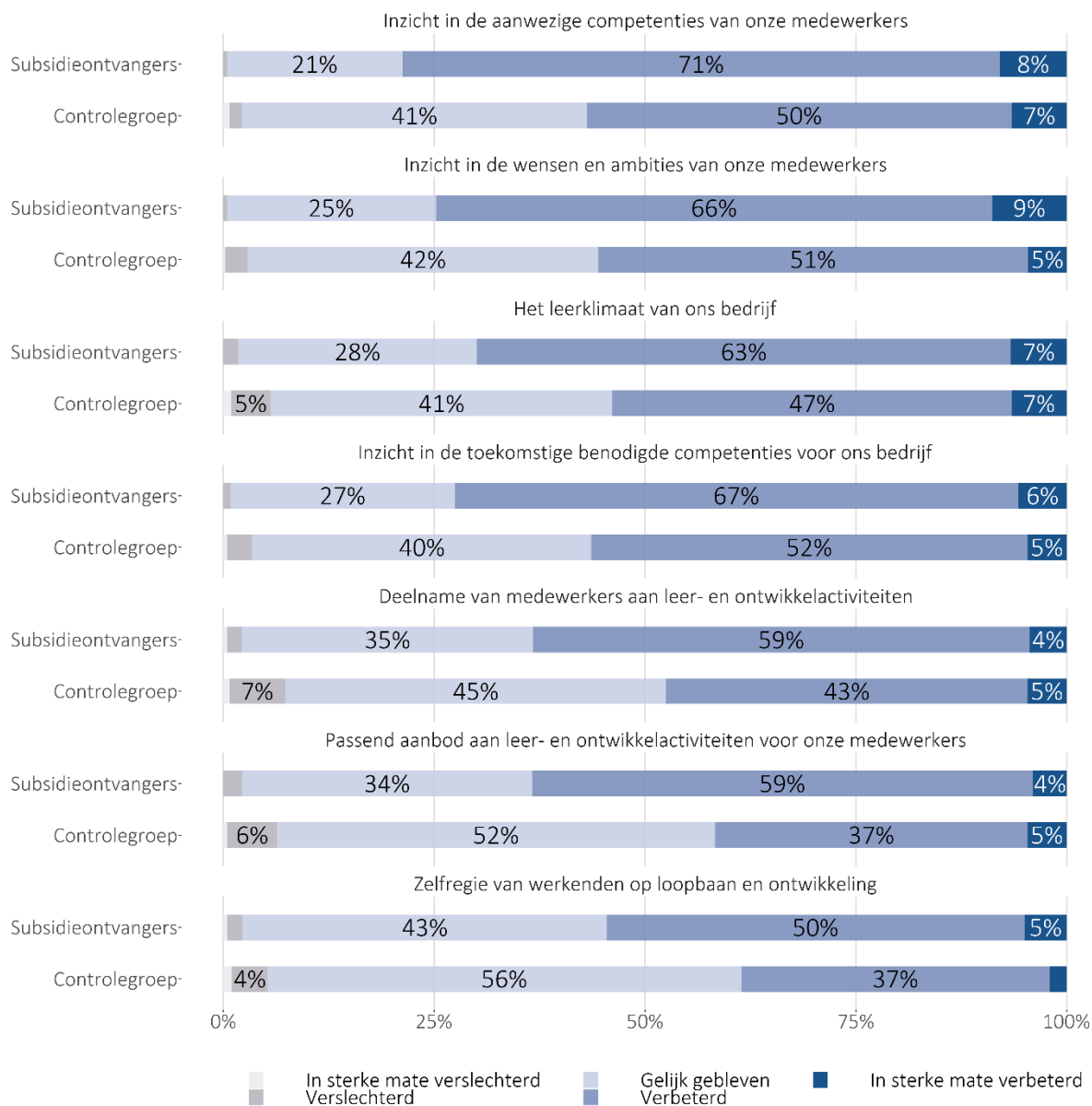
I BIJLAGE

Tabel I.1 Antwoorden additionaliteit naar sector

Sector	Ja, er zou geen verschil zijn	Ja, maar later in de tijd	Deels, in een andere vorm en inhoud	Deels, in een afgeslankte vorm	Nee	N
Bouwnijverheid	8%	0%	21%	38%	33%	24
Verhuur van roerende goederen	0%	33%	17%	17%	33%	6
Gezond- en verzorgingszorg	0%	10%	17%	45%	28%	29
Cultuur, sport en recreatie	0%	0%	11%	67%	22%	9
Informatie en communicatie	7%	7%	14%	50%	21%	28
Overige dienstverlening	5%	14%	21%	41%	19%	58
Horeca	33%	0%	33%	17%	17%	6
Specialistische zakelijke dienstverlening	2%	9%	15%	59%	15%	46
Handel	6%	13%	19%	50%	13%	16
Industrie	3%	22%	22%	50%	3%	36

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

Figuur I.1 Respons op stellingen over ontwikkeling van organisaties - mkb



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

Tabel 1.2 Regressieresultaten *fixed effects*: effect SLIM op stellingen over leren en ontwikkelen

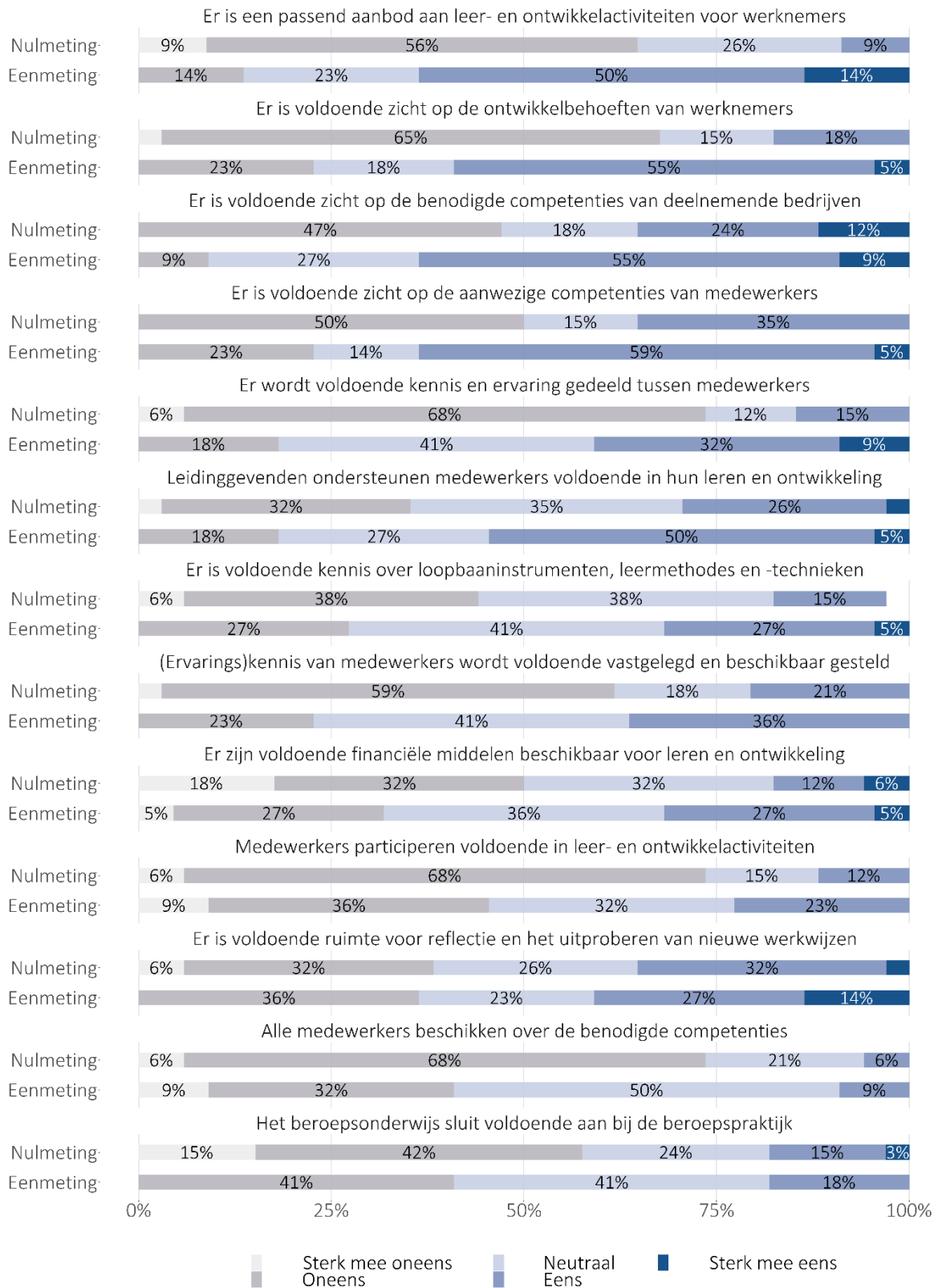
Stelling over de organisatie	SLIM ^a	Eenmeting ^b
In ons bedrijf is er voldoende zicht op de aanwezige competenties van medewerkers		+**
In ons bedrijf is er voldoende zicht op de toekomstige benodigde competenties voor het bedrijf	+**	
In ons bedrijf bezitten medewerkers de benodigde competenties voor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

a) Dummy-variabele die 1 is voor subsidieontvangers tijdens de eenmeting

b) Dummy-variabele die 1 is voor zowel subsidieontvangers als controlegroep tijdens de eenmeting

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

Figuur 1.2 Respons op stellingen over aanwezige aspecten in organisaties - Samenwerkingsverbanden



Bron: Enquête onder subsidieontvangers (SAM 2020)

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.

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