

EVALUATIE VAN DE MKB!DEE-REGELING

Eindrapport

Yvonne Prince

Arie Gelderblom

Luke van der Stelt

Arie-Jan van der Toorn

Met medewerking van: Bert-Jan Buiskool (Ockham-IPS)

Rotterdam, 11 november 2025

COLOFON

DIT IS EEN UITGAVE VAN

SEOR BV

© SEOR BV / ROTTERDAM, 11 NOVEMBER 2025

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

EVALUATIE VAN DE MKB!DEE-REGELING

EINDRAPPORT

CONTACTPERSOON

Naam	Yvonne Prince
Adres	Marconistraat 16, 6 ^e etage, 3029 AK Rotterdam
Telefoon	010 302 0500
Mobiel	06 4052 7014
Email	prince@seor.eur.nl

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING EN CONCLUSIES	1
1 INLEIDING	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doel en onderzoeksvragen	6
1.3 Onderzoeksaanpak	7
1.4 Opbouw van het rapport	9
2 DE MKB!DEE-REGELING	10
2.1 Korte beschrijving van de regeling	10
2.2 Aantal projecten en subsidiebedragen	11
3 LEGITIMITEIT	13
3.1 Redenen voor overheidsinterventie	13
3.2 Verwachte effecten van de regeling	15
4 BEREIK EN TYPE KNELPUNTEN EN OPLOSSINGEN	21
4.1 Grootteklasse en sector	21
4.2 Bedrijfsleeftijd	23
4.3 Regionale verdeling	24
4.4 Type knelpunten en oplossingen	24
5 DOELTREFFENDHEID	27
5.1 Vergelijking ontwikkeling in leren en ontwikkelen tussen MKB-bedrijven met toegekende en afgewezen projecten	27
5.2 Gepercipieerde effecten van het MKB!dee-project	30
5.3 Langere termijn effecten	34
6 DOELMATIGHEID	40
6.1 Aansluiting op behoefte aanvragers	40
6.2 Bijdrage kennisprogramma	41
6.3 Beoordeling eisen, administratieve lasten en ondersteuning	43
6.4 Additionaliteit	44
6.5 Vergelijking met enkele andere subsidieregelingen op vergelijkbaar terrein	46
LITERATUURLIJST	51
BIJLAGE I EÉNMETING VERSUS NULMETING OP STELLINGEN OVER LEERCULTUUR EN LEREN EN ONTWIKKELEN	54

SAMENVATTING EN CONCLUSIES

S1. Inleiding

Aanleiding

In 2018 is het Beleidsexperiment Menselijk Kapitaal MKB!dee (kortweg aangeduid met de MKB!dee-regeling) van start gegaan. De MKB!dee-regeling was gericht op het stimuleren van de leercultuur en de investeringen in menselijk kapitaal in de vorm van scholing en onderwijs in het MKB. Het experimentele karakter van het instrument zat daarbij in de brede en open definitie van leercultuur waardoor bedrijven werden uitgedaagd om zelf oplossingen voor hun knelpunt op dit terrein te bedenken. De laatste projecten zijn in 2024 afgerond. In 2025 heeft het Ministerie van Economische Zaken aan SEOR gevraagd een evaluatie van de MKB!dee-regeling uit te voeren.

De MKB!dee-regeling

De MKB!dee-regeling liep van 2018-2021 en werd uitgevoerd door RVO met ondersteuning door Katapult die een kennisprogramma rondom de regeling organiseerde. Er konden zowel individuele projectaanvragen ingediend worden voor maximaal € 125.000 als projectaanvragen door samenwerkingsverbanden (met minimaal 65% MKB) voor maximaal € 200.000. De regeling was in 2018 alleen gericht op het technische MKB (landbouw, industrie, bouw en ICT); deze doelgroep is in latere openstellingsrondes uitgebreid naar meer sectoren. In 2020 en 2021 is een bepaald deel van het budget gereserveerd voor projecten van en met kleine bedrijven met maximaal 50 werkzame personen. De projectaanvragen zijn beoordeeld en met inzet van een externe commissie van een score voorzien. Gemiddeld was de slaagkans 24%. In totaal zijn 169 MKB!dee-projecten toegekend voor een bedrag van € 26,8 miljoen. Gemiddeld is een bedrag van € 158.500 toegekend. In de loop van de regeling is het aandeel toegekende individuele voorstellen toegenomen ten opzichte van voorstellen die in samenwerkingsverband zijn ingediend.

S2. Doel en aanpak van de evaluatie

Het Ministerie van Economische Zaken wil in een evaluatie van het beleidsexperiment MKB!dee zicht krijgen op de legitimiteit, bereik, doeltreffendheid, doelmatigheid en uitvoering van deze subsidieregeling die in de periode 2018-2021 is verstrekt.

Voor de evaluatie van de regeling MKB!dee zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- **Deskresearch.** Er is literatuuronderzoek uitgevoerd naar de legitimering van de overheidsinterventie die leercultuur en investeringen in scholing en ontwikkeling in het MKB stimuleert, en welke effecten daarvan verwacht mogen worden. Voor de knelpunten en gezochte oplossingen in de MKB!dee-projecten is gebruikgemaakt van een categorisering die Katapult van de projectaanvragen van de toegekende projecten heeft gemaakt. Daarnaast zijn via deskresearch enkele kenmerken van twee andere regelingen, i.e. de SLIM-regeling en de LLO-Katalysator bouwsteen 2 in kaart gebracht, om een vergelijking met de MKB!dee-regeling te kunnen maken.
- **Interviews.** Er zijn interviews afgenomen met RVO, Katapult en acht deelnemende bedrijven aan de MKB!dee-regeling. De acht deelnemende bedrijven varieerden over de vier openstellingsrondes van de regeling (2018-2021), over het aantal betrokken partners (2-6) en over de sectoren en het soort projecten.
- **Data-analyses met CBS microdata.** Het bereik van de MKB!dee-regeling is bepaald door de koppeling van de administratiegegevens van de MKB-bedrijven die hun project wel en niet toegekend hebben gekregen aan bedrijfsgegevens. Voorts is nagegaan welke langere termijn effecten op de werkgelegenheid, toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit zich van de MKB!dee-regeling voordoen. Doordat we de beschikking hadden over de toegekende scores van de ingediende voorstellen, hebben we deze effecten onderzocht met behulp van Regression Discontinuity analyses.
- **Enquêtes onder deelnemers en afgewezen aanvragers.** Er zijn enquêtes uitgevoerd onder de betreffende MKB-bedrijven uit de aanvraagperiodes 2019 en 2021, zowel onder de MKB-bedrijven

waarvan hun project is toegekend als onder de MKB-bedrijven die hun aanvraag niet gehonoreerd hebben gekregen. De respons onder de deelnemers aan MKB!dee was 63 van de 253 bedrijven ofwel een responspercentage van 25%; hieronder bevonden zich 54 MKB-bedrijven. Van de afgewezen aanvragers hebben 67 van de 618 bedrijven de enquête ingevuld, leidend tot een responspercentage van 11%. Hieronder bevonden zich 60 MKB-bedrijven.

- **Analyse en rapportage.** Vervolgens zijn alle verzamelde gegevens geanalyseerd en gerapporteerd in voorliggende rapportage.

S3. Hoofdconclusie

De resultaten van dit evaluatie-onderzoek laten zien dat de MKB!dee-regeling legitiem was, dat meer dan twee derde van de aanvragen en toekenningen naar bedrijven met maximaal 50 werknemers ging, en dat de zakelijke dienstverlening en ICT oververtegenwoordigd was, zowel in de aanvragen als de toekenningen. De open definitie van de leercultuur heeft geleid tot een grote variëteit in aangepakte knelpunten en gezochte oplossingen door de bedrijven.

Het gebruik van de regeling leidt tot diverse positieve effecten op de leercultuur en leren en ontwikkelen.¹ Vergelijking tussen deelnemende en afgewezen bedrijven laat zien dat deelnemende bedrijven zich op verschillende aspecten positiever ontwikkelen, zoals op de toename van de deelname, tijd en uitgaven aan opleidingen of cursussen, op vormen van informeel leren, taakrotatie of coaching en op samenwerking bij leren en ontwikkelen. Deze positieve effecten worden ondersteund door gepercipieerde effecten van het MKB!dee-project door deelnemende bedrijven op zowel organisatie- en medewerkersniveau als op activiteitsniveau (met name intern gericht). Langere termijn effecten op werkgelegenheid, toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit kunnen (vooralsnog) niet vastgesteld worden. Er wordt aanbevolen om over een paar jaar nog eens na te gaan of dergelijke langere termijn effecten zich dan wel voorgedaan hebben, omdat veel projecten vertraging hebben opgelopen.

Over de verhouding tussen de kosten en de effecten van de MKB!dee-regeling kan niet veel gezegd worden omdat de gemeten effecten op de leercultuur en op leren en ontwikkelen niet in financiële of kwantitatieve termen zijn uit te drukken.

De regeling sloot bij veel deelnemers goed aan op de behoefte, meer dan helft was tevreden over de netwerkactiviteiten en over RVO, en de overgrote meerderheid was positief over de uitvoering en de administratieve lasten. Nu de MKB!dee-regeling is stop gezet komt met name de zakelijke dienstverlening minder aan bod bij twee andere subsidieregelingen die de leercultuur en leren en ontwikkelen stimuleren, te weten de SLIM-regeling en de LLO-Katalysator bouwsteen 2.

Deze conclusie is gebaseerd op de volgende onderliggende bevindingen.

S4. Bevindingen

S4.1 Inzichten uit bestaande literatuur

Marktimperfecties, positieve externaliteiten en kennisoverlovers legitimeren overheidsbeleid

Bij opleidingen en scholing lopen de kosten voor de baat uit. Door de onzekerheid over het al dan niet terugverdienen van de kosten op lange termijn investeren zowel werkenden zelf als bedrijven te weinig in leren en ontwikkelen. Deze marktimperfecties zijn in de regel groter voor MKB-bedrijven dan voor grote bedrijven. Dat komt doordat het MKB meestal minder kennis heeft van zowel de gewenste scholing als van de beschikbare opleidingen, minder financiële middelen daarvoor heeft, en zij vanwege de opleidingstijd hun personeel - met name in de huidige tijd van arbeidsmarktkrapte - minder goed kunnen missen of kunnen

¹ Deze evaluatie bevindt zich op trede 4, en met de Regression Discontinuity-analyses voor de langere termijn effecten op trede 5 van de effectladder zoals opgenomen in tabel 1 in het artikel: [De kwaliteit van beleidsdoorlichtingen](#).

vervangen. Investeren in leren en ontwikkelen heeft echter niet alleen meerwaarde voor het betreffende (MKB-)bedrijf of de werknemer maar leidt via samenwerking tussen bedrijven en arbeidsmobiliteit tot positieve externaliteiten en kennispillovers, en levert dus voor de hele economie voordelen. Om deze redenen is een subsidieregeling die leercultuur en het leren en ontwikkelen in het MKB stimuleert legitiem.

Eerder empirisch onderzoek laat zien dat stimuleren van leercultuur en leren en ontwikkelen leidt tot verschillende positieve ontwikkelingen op medewerkers- en organisatieniveau

Op basis van bestaand empirisch onderzoek mogen van een dergelijke regeling positieve ontwikkelingen op zowel medewerkers- als organisatieniveau verwacht worden. Er is weliswaar weinig empirie die laat zien dat er een positief effect is van de leercultuur op leren en ontwikkelen. Maar empirische studies laten wel zien dat formeel en informeel leren leiden tot diverse positieve effecten op medewerkers- en organisatieniveau zoals hogere lonen, werkvermogen, ervaren arbeidspositie, en een hogere arbeidsproductiviteit. Empirisch onderzoek naar de effecten van de leercultuur - die dus de tussenstap via leren en ontwikkelen overslaan - laat eveneens diverse positieve effecten op medewerkersniveau zien zoals dat medewerkers vaker voordelen zien van leren en hoe het geleerde in praktijk te brengen, verbeterde werkprestaties, versterkt innovatief gedrag en verlaagde intentie om te vertrekken bij de werkgever. Op organisatieniveau vindt o.a. verbetering van innovatie en de kennisinfrastructuur en -deling plaats, en wordt de organisatie-intelligentie en het sociaal kapitaal vergroot. In veel studies is gebruikgemaakt van zachte, subjectieve meetinstrumenten zoals surveys. Gebruik van harde kwantitatieve indicatoren komt minder vaak voor.

S4.2 Kenmerken van de aanvragers en deelnemers

Veel aanvragen en toekenningen aan het kleinere MKB, en oververtegenwoordiging van zakelijke dienstverlening en ICT

Meer dan twee derde van de aanvragen en toekenningen van de MKB!dee-regeling ging naar bedrijven met maximaal 50 werknemers. De budgetreservering in de twee laatste jaren leidde tot relatief meer toekenningen voor deze bedrijven.

De zakelijke dienstverlening en ICT was oververtegenwoordigd in zowel de aanvragen als de toekenningen. In 2018 waren er relatief meer aanvragen en toekenningen in de sector landbouw en industrie, hetgeen in de lijn der verwachting ligt aangezien de regeling in het eerste jaar gericht was op het technische MKB en daarna verbreed is naar andere sectoren.

Eén op de zes aanvragers was een jong bedrijf dat maximaal vijf jaar bestond, met een iets lagere slaagkans dan langer dan vijf jaar bestaande bedrijven.

Regionaal gezien was de meerderheid van de aanvragen en toekenningen afkomstig uit het landsdeel West-Nederland; de minste kwamen uit Noord-Nederland. Oost- en Zuid-Nederland deden in ongeveer gelijke mate mee, zowel in de aanvragen als de toekenningen.

S4.3 Typen knelpunten en oplossingen

Open definitie leercultuur leidt tot grote variëteit in aangepakte knelpunten en gezochte oplossingen

De brede en open definitie van de leercultuur heeft geleid tot een grote variëteit in zowel de knelpunten die men in het project aan wilde pakken als in de oplossingen die daarvoor aangedragen werden. Categorisering naar thema's door Katapult laat in de verschillende aanvraagperiodes een scala aan knelpunten en oplossingen zien, waar niet goed een rode draad aan te ontleen is.

S4.4 Effecten op leercultuur en leren en ontwikkelen

Vergelijking deelnemende en afgewezen bedrijven laat positieve ontwikkelingen op leercultuur en leren en ontwikkelen zien

Vergelijking tussen de MKB-bedrijven met toegekende en afgewezen projecten laat zien dat sinds de projectaanvraag de deelnemende bedrijven vaker een (sterke) toename van de deelname, tijd en uitgaven

aan opleidingen of cursussen aangeven dan afgewezen MKB-bedrijven. Ook op vormen van informeel leren, taakroulatie of coaching en samenwerking bij leren en ontwikkelen geven deelnemende bedrijven vaker een (sterke) toename aan dan afgewezen bedrijven. Deelnemende bedrijven vinden vaker makkelijker geschikt personeel, zijn beter op de hoogte van opleidingen en regelingen daarvoor, en hebben vaker financiële ruimte hiervoor gekregen dan afgewezen bedrijven. Afgewezen bedrijven zijn sinds de nulmeting vaker op zichzelf aangewezen geworden als het gaat om kennis over leren en ontwikkelen dan de deelnemende bedrijven; ze zoeken minder vaak externe hulp of samenwerking.

Positieve effecten worden onderbouwd door gepercipieerde effecten van het MKB!dee-project

Dat er positieve effecten op de leercultuur en op leren en ontwikkelen plaatsvinden, wordt onderbouwd door de door de deelnemers gepercipieerde effecten van het uitgevoerde MKB!dee-project. Meer dan driekwart van de deelnemers realiseert de beoogde oplossingen. Op organisatie- en managementniveau geeft bijna vier vijfde positieve ontwikkelingen aan, op medewerkersniveau bijna twee derde. Op organisatieniveau betreft het vergroting van kennis en vaardigheden binnen de organisatie, de bereidheid van het management om in te zetten op leren en ontwikkelen, en de aandacht voor leren en ontwikkelen binnen de organisatie die blijvend op een hoger niveau is komen te liggen. Op medewerkersniveau is de bereidheid van medewerkers om te leren en ontwikkelen toegenomen. Met name aspecten zoals de onderlinge kennisuitwisseling en inzetbaarheid van medewerkers is toegenomen, gevolgd door een toename in bestede opleidingstijd en het opleidingsaanbod. Op activiteitsniveau nemen met name intern gerichte activiteiten zoals kennissessies, interne opleidingen en interne kennisdeling toe, in vergelijking met extern gerichte activiteiten. Op personeelsgebied blijkt dat het MKB!dee-project bij de meeste bedrijven nauwelijks invloed heeft op de uitstroom van medewerkers en op het aantal langdurig openstaande vacatures.

Over de verhouding tussen de kosten en de effecten van de MKB!dee-regeling kan niet veel gezegd worden omdat de effecten op de leercultuur en op leren en ontwikkelen niet in financiële of kwantitatieve termen zijn uit te drukken, en er is bijvoorbeeld geen inzicht in de kwantitatieve toename in de (extra) investeringen door de bedrijven in leren en ontwikkelen als gevolg van de regeling.

S4.5 Langere termijn effecten

(Vooralsnog) geen langere termijn effect op werkgelegenheid, toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit

Een analyse van de kwantitatieve ontwikkelingen van aantal werknemers, toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit tussen de deelnemende en afgewezen bedrijven geeft geen indicatie voor langere termijn effecten (tot vier jaar na de aanvraag) van de MKB!dee-regeling, ook niet als we met behulp van de scores van de projectaanvragen in Regression Discontinuity analyses zoveel mogelijk vergelijkbare bedrijven met elkaar vergelijken. Hiervoor kunnen een aantal redenen zijn, waaronder de relatief kleine omvang van de subsidie, andere factoren die dergelijke indicatoren beïnvloeden, en de vraag op welke termijn – mede vanwege de vertraging in de uitvoering en opschaling van veel projecten – dit type effecten zich voordoen.

Er zou over een paar jaar nagegaan kunnen worden of er dan wel langere termijn effecten vastgesteld kunnen worden. Uit de interviews met acht bedrijven, RVO en Katapult kwam namelijk naar voren dat veel projecten in de uitvoering vertraging hebben opgelopen, en dat het einde van het project soms pas het begin is van de implementatie van een bepaald product of methode. Daarna komt dan de bredere toepassing en beoogde opschaling vaak pas in zicht (bij een deel is het overigens nog maar de vraag of die stap nog gemaakt zal worden). Ondanks dat we in de analyses tot 4 jaar na de aanvraag hebben kunnen kijken – in veel gevallen is dat vanwege de projectuitloop dus pas 1-1,5 jaar na afronding van het project – is het goed mogelijk dat de langere termijn effecten van de projecten op de beschouwde indicatoren pas later zichtbaar worden.

S4.6 Aansluiting op behoefte, administratieve lasten en uitvoering, en additionaliteit

Met name deelnemers positief over open definitie leercultuur

Er is in de MKB!dee-regeling bewust ingezet op het gebruik van een brede en open definitie voor leercultuur zodat bedrijven relatief makkelijk een eigen oplossing voor hun knelpunt in konden dienen. Dat lijkt in grote

mate gelukt. Meer dan 90% van de deelnemers was tevreden over de aansluiting op hun behoefte en de stimulans van de open definitie, tegenover een kleine 60% onder de afgewezenen. Het kan zijn dat de regeling inderdaad minder goed paste bij de afgewezenen of dat deze bedrijven na de afwijzing vinden dat de regeling minder goed bij ze paste. Uit de interviews met deelnemende bedrijven kwam ook naar voren dat het open karakter van de regeling goed bij hen aansloot omdat er veel vrijheid was voor de invulling.

Overgrote meerderheid positief over eisen en administratieve lasten, meer dan de helft tevreden over netwerkactiviteiten en over RVO

Over de eisen en de administratieve lasten van de regeling was de overgrote meerderheid van de bedrijven positief; dit werd bevestigd door de interviews met deelnemende bedrijven. De eisen voor de projectaanvraag waren duidelijk, de benodigde tijd en moeite voor het indienen van de projectaanvraag stond in verhouding tot het aangevraagde budget en de administratieve lasten gelieerd aan het vaststellingsverzoek incl. de eindrapportage waren redelijk. Nog het minst tevreden zijn de bedrijven over de administratieve lasten in de afrondingsfase van het project. Meer dan de helft is tevreden met de ondersteuning door RVO bij deze processen.

Aan de netwerkactiviteiten die door Katapult zijn uitgevoerd heeft meer dan de helft van de bedrijven één of meerdere keren meegedaan. Daarvan is meer dan de helft tevreden over de netwerkactiviteiten; het sloot aan op de behoeften, er zijn nieuwe, waardevolle contacten en nieuwe kennis/inzichten opgedaan.

Regeling is voor een groot deel van de bedrijven additioneel: meer activiteiten en versnelling van het tempo

Zonder de MKB!dee-subsidie had vier vijfde van de deelnemende bedrijven de activiteiten in geringere mate en/of in een langzamer tempo uitgevoerd, en 13% helemaal niet. Bij de afgewezen bedrijven hebben bij bijna de helft de beoogde activiteiten zonder de subsidie in een geringer en/of langzamer tempo plaatsgehad, en vier op de tien zegt niets uitgevoerd te hebben. De regeling zorgt dus voor additionaliteit bij een groot deel van de bedrijven, met name door meer activiteiten gericht op leren en ontwikkelen en door versnelling van het tempo waarmee deze worden uitgevoerd.

S4.7 Vergelijking met SLIM-regeling en LLO-Katalysator bouwsteen 2

Met name de zakelijke dienstverlening komt in SLIM en LLO-Katalysator bouwsteen 2 minder aan bod

Bedrijven geven spontaan aan het jammer te vinden dat de MKB!dee-regeling is stop gezet. De vraag is in hoeverre men aan bod komt bij andere soortgelijke, lopende regelingen zoals de SLIM-regeling en de LLO-Katalysator bouwsteen 2? Ook deze regelingen stimuleren namelijk de leercultuur en het leren en ontwikkelen. Wel hebben ze allebei een specifiekere invalshoek dan de MKB!dee-regeling. Bij de SLIM-regeling is sprake van afgebakende activiteiten die gesubsidieerd worden en bij de LLO-Katalysator bouwsteen 2 zijn onderwijsinstellingen in de lead en moet het project gericht zijn op de energie- en grondstoffentransitie. De SLIM-regeling bereikt evenals de MKB!dee-regeling het MKB ook goed, terwijl dat bij de LLO-Katalysator bouwsteen 2 minder het geval is. Wat sectoren betreft bereikt de SLIM-regeling de industrie relatief meer en de LLO-Katalysator bouwsteen 2 bereikt voornamelijk bedrijven in de infra, bouw en installatietechniek. De zakelijke dienstverlening wordt met deze regelingen veel minder bereikt dan met de MKB!dee-regeling; deze sector kan mogelijk beter met een open definitie van de leercultuur uit de voeten.

1 INLEIDING

Het Beleidsexperiment Menselijk Kapitaal MKB!dee, in het kort aangeduid met de MKB!dee-regeling, liep van 2018-2021 en was erop gericht de leercultuur en investeringen in leren en ontwikkelen binnen het MKB te stimuleren. Daarbij is bewust gekozen voor een open definitie van de leercultuur zodat bedrijven zelf oplossingen konden bedenken voor hun knelpunten op dit terrein. In 2025 heeft het Ministerie van Economische Zaken aan onderzoeksbureau SEOR gevraagd een evaluatie van dit beleidsexperiment uit te voeren waarbij gekeken wordt naar de legitimiteit, bereik, doeltreffendheid, doelmatigheid en uitvoering. In het evaluatieonderzoek hebben we gebruikgemaakt van deskresearch, interviews, analyses met CBS microdata, en enquêtes onder deelnemers en afgewezenen van de MKB!dee-regeling. Dit rapport beschrijft de aanpak en resultaten van het evaluatieonderzoek.

1.1 AANLEIDING

In 2018 is het Beleidsexperiment Menselijk Kapitaal MKB!dee van start gegaan. Kortweg was de regeling erop gericht de leercultuur binnen MKB-bedrijven en de investeringen in menselijk kapitaal in de vorm van scholing en onderwijs te stimuleren. De regeling was in eerste instantie alleen gericht op het technische MKB (landbouw, industrie, bouw en ICT) omdat daar de knelpunten en uitdagingen relatief het grootst waren; deze doelgroep is in latere openstellingsrondes breder geworden. Het experimentele karakter van het instrument zat in het feit dat bedrijven werden uitgedaagd om zelf oplossingen te bedenken waarbij geen sprake was van vooraf gedefinieerde activiteiten. In 2024 zijn de laatste projecten van de regeling afgerond. Het Ministerie van Economische Zaken & Klimaat (EZK) heeft daarom in 2025 behoefte aan een evaluatie van het Beleidsexperiment Menselijk Kapitaal MKB!dee.

1.2 DOEL EN ONDERZOEKSVRAGEN

Doel

Het Ministerie van Economische Zaken wil in een evaluatie van het beleidsexperiment MKB!dee zicht krijgen op de legitimiteit, bereik, doeltreffendheid, doelmatigheid en uitvoering van deze subsidieregeling die in de periode 2018-2021 is verstrekt.

Onderzoeksvragen

Om dit doel te bereiken heeft het Ministerie van Economische Zaken de volgende onderzoeksvragen geformuleerd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar de legitimering van de regeling, het doelgroepbereik, de doeltreffendheid, de doelmatigheid en uitvoering.

Legitimering van de regeling

1. **Redenen voor overheidsinterventie.** Wat zijn redenen voor interventie door de overheid voor het stimuleren van leercultuur en investeringen in leren en ontwikkelen, en met name in het MKB?
2. **Verwachte gevolgen van leercultuur en investeringen in leren en ontwikkelen.** Wat zegt de literatuur over welke effecten van het stimuleren van de leercultuur en investeringen in leren en ontwikkelen verwacht mogen worden?

Doelgroepbereik

3. **Kenmerken van aanvragers.** Wat zijn de kenmerken van bedrijven die de leercultuur willen verbeteren en willen investeren in scholing en ontwikkeling en een aanvraag indienen voor de MKB!dee-regeling? In welke sector zijn ze actief, hoe groot zijn ze en wat is hun leeftijd?
4. **Regionale verdeling.** In welke regio's is MKB!dee meer aangevraagd en toegekend?
5. **Knelpunten die aanvragers op willen lossen.** Welk soort knelpunten zijn aangepakt in de projecten die van MKB!dee een subsidie toegekend hebben gekregen?

6. **Type oplossingen.** Op welk soort oplossingen om scholing en ontwikkeling te bevorderen hebben deze bedrijven ingezet?

Doeltreffendheid

7. **Effecten van de regeling.** Heeft de MKB!dee-regeling geleid tot een betere leercultuur bij bedrijven? En heeft het ook geleid tot meer investeringen in scholing en ontwikkeling?
8. **Langere termijn effecten.** Heeft de MKB!dee-regeling geleid tot langere termijneffecten op aantal werknemers, toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit?

Doelmatigheid en uitvoering

9. **Verhouding kosten – effecten.** Wat kan er gezegd worden over de verhouding tussen de kosten en de effecten? Hoe verhoudt zich dat tot die van de SLIM-regeling?
10. **Aansluiting op behoefte aanvragers.** Sluit de regeling aan bij de behoeften van de bedrijven?
11. **Bijdrage vrije definitie van leercultuur.** Droeg de vrije definitie van leercultuur en dat bedrijven zelf allerlei soorten oplossingen aan konden dragen voor knelpunten bij hun leercultuur, bij aan de behoefte van de bedrijven?
12. **Bijdrage kennisprogramma.** Hoe waarderen de deelnemende bedrijven de netwerkbijeenkomsten? Hebben de deelnemende bedrijven van elkaar kunnen leren door het netwerk bij MKB!dee?
13. **Beoordeling van de uitvoering.** Hoe wordt de uitvoering door de deelnemende bedrijven ervaren en beoordeeld?
14. **Hoogte administratieve lasten.** Hoe zijn de administratieve lasten door de bedrijven ervaren?
15. **Vergelijking van MKB!dee met enkele andere maatregelen.** Hoe verhoudt MKB!dee zich tot enkele andere maatregelen die leren en ontwikkelen stimuleren?

1.3 ONDERZOEKSAANPAK

Voor de evaluatie van de regeling MKB!dee zijn de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd.

Deskresearch. Gericht op de legitimering van de beleidsmaatregel is op basis van de bestaande literatuur op een rij gezet welke redenen er zijn voor overheidsinterventie om leercultuur en investeringen in scholing en ontwikkeling in het MKB te stimuleren. En welk verband er verwacht mag worden tussen de leercultuur en investeringen in leren en ontwikkeling enerzijds, en de inzetbaarheid van werknemers en productiviteit anderzijds. Voor inzicht in de type knelpunten en gezochte oplossingen in de projecten die met subsidie van MKB!dee zijn uitgevoerd, is gebruikgemaakt van een categorisering die Katapult van de projectaanvragen van toegekende projecten heeft gemaakt. Tevens hebben we – als onderdeel van de doelmatigheidsvraag - voor de positie van de MKB!dee-regeling gekeken naar de overlap in doelgroep en effecten van twee andere regelingen die gericht zijn op het stimuleren van scholing en leercultuur binnen het Nederlandse bedrijfsleven: de SLIM-regeling en de LLO-Katalysator bouwsteen 2.

Interviews. Er zijn interviews afgenomen met RVO, Katapult en acht deelnemende bedrijven aan de regeling, gericht op de achtergrond van de regeling, het gebruik, de aansluiting op de behoefte, de uitvoering, de effecten, de ondersteuning en de administratieve lasten. De acht deelnemende bedrijven varieerden over de vier openstellingsrondes van de regeling (2018-2021), over het aantal betrokken partners (2-6) en over de sectoren en het soort projecten.

Data-analyses met CBS microdata. Er zijn meerdere analyses met CBS microdata uitgevoerd.

(1) Bereik. Er is door RVO een databestand met microdata van de deelnemende en afgewezen bedrijven beschikbaar gesteld; daarin zijn administratiegegevens gekoppeld aan bedrijfsgegevens. Daarmee zijn enkele kenmerken van de aanvragende bedrijven op een rij gezet, met een onderscheid naar de toegekende en afgewezen aanvragers. Het betreft kenmerken zoals de sector, bedrijfsgrootte, bedrijfsleeftijd en regio van de bedrijven. We zetten dit af tegen de totale MKB-bedrijvenpopulatie in Nederland om te kijken welke bedrijven met name bereikt zijn met de regeling. Tevens is bekeken in welke mate de kenmerken sector en bedrijfsgrootte in de verschillende openstellingsrondes veranderd zijn.

(2) Langere termijn effecten. Ook is nagegaan welke langere termijn effecten zoals arbeidsproductiviteit en werkgelegenheid van de MKB!dee-regeling zich voordoen. Doordat we de beschikking hadden over de toegekende scores van ingediende voorstellen, hebben we dit geanalyseerd met behulp van de Regression Discontinuity methode. Daarin wordt de behandelgroep (deelnemende bedrijven aan de regeling) vergeleken met de controlegroep (afgewezen bedrijven). Bedrijven die net onder en net boven de scoregrens van toekenning liggen zijn behoorlijk vergelijkbaar, met name op het gebied van de intentie om iets met leren en ontwikkelen te doen en de kwaliteit van de ideeën om dit vorm te geven. Verschillen tussen deze bedrijven op de uitkomstindicatoren zullen dan eerder toe te schrijven zijn aan de regeling.

Enquêtes onder deelnemers en afgewezen aanvragers. Er zijn enquêtes uitgevoerd onder de betreffende MKB-bedrijven uit de aanvraagperiodes 2019 en 2021, zowel onder de MKB-bedrijven waarvan hun project is toegekend als onder de MKB-bedrijven die hun aanvraag niet gehonoreerd hebben gekregen. De enquêtes zijn toegestuurd aan de aanvragers van de MKB!dee-projecten en zal in veel gevallen dus een directeur, manager of leidinggevende betreffen. Omdat voor de aanvraagperiode 2018 reeds eerder een uitgebreide evaluatie was uitgevoerd² hebben we – ook vanwege de relatief lage aantallen – deze bedrijven voor de enquête niet nogmaals benaderd; in de rest van de evaluatie zijn de gegevens van 2018 wel meegenomen. Voor de aanvraagperiode 2020 was geen nulmeting beschikbaar omdat deze gegevens eerder grotendeels verloren waren gegaan. We hebben voor de aanvraagperiodes 2019 en 2021 in de enquêtes ontwikkelingen in de tijd uitgevraagd en vragen over de gepercipieerde effecten van het gebruik van de MKB!dee-regeling toegevoegd omdat (1) de inhoud van de nulmetingen over 2019 en 2021 niet helemaal gelijk waren, (2) bepaalde variabelen in de nulmeting onvoldoende goed uitgevraagd waren, en (3) de antwoorden van de nulmeting uit 2019 niet altijd aan individuele bedrijven gelinkt konden worden. Daarnaast zijn dezelfde stellingen over leercultuur en leren en ontwikkelen opgenomen als in de nulmeting, en zijn vragen gesteld over de aansluiting van de regeling op de behoefte, de ondersteuning en de administratieve lasten. We hebben drie reminders verstuurd en de enquête vanwege de vakantieperiode relatief lang open laten staan. De respons onder de deelnemers aan MKB!dee was 63 van de 253 met een responspercentage van 25%, waaronder 54 MKB-bedrijven. Van de afgewezen aanvragers hebben 67 van de 618 bedrijven de enquête ingevuld, leidend tot een responspercentage van 11%. Hieronder bevonden zich 60 MKB-bedrijven. Als we de gemiddelde toegekende scores op de projectaanvragen van alle toegekende en afgewezen aanvragers in 2019 en 2021 vergelijken met die van de respondenten op de enquêtes dan blijkt de respons op de enquêtes representatief te zijn.³ Het zijn afgaande op de kwaliteit van de projectaanvragen op voorhand dus niet de (veel) slechtere of betere bedrijven die mee hebben gedaan aan de enquêtes. Daarnaast is via regressieanalyse getest in hoeverre de score van de aanvraag van invloed is op de uitkomsten uit de enquête. Daarbij zien we dat de hoogte van de score geen significant effect heeft op het grootste deel van de uitkomsten. Bedrijven met een lagere score op hun aanvraag geven dus niet per definitie andere antwoorden dan bedrijven met een hogere score.

Met deze aanpak bevindt deze evaluatie zich op trede 4, en met de Regression Discontinuity-analyses voor de langere termijn effecten op trede 5 van de effectladder zoals opgenomen in tabel 1 in het artikel: [De kwaliteit van beleidsdoorlichtingen](#).

² Zie S. van der Werff, K. van der Ven, T. Vervliet & J. Zwetsloot (2020). Eindevaluatie MKB!dee 2018. Evaluatie projecten en regeling. Amsterdam: SEO.

³ Bij de toegekende bedrijven is voor beide jaren sprake van vrijwel gelijke gemiddelde scores op de projectaanvragen voor de responsgroep en voor de populatie. Bij de afgewezen bedrijven is de gemiddelde score van de respons in 2019 iets hoger (2,1 punt op een range van 0-28,5 punten) dan van de populatie, terwijl deze in 2021 iets lager (2,8 punt op een range van 6,5-34,6 punten) ligt dan voor de populatie. Beide jaren compenseren elkaar dus grotendeels voor deze kleine verschillen in de respons en populatie.

1.4 OPBOUW VAN HET RAPPORT

De structuur van het rapport is als volgt. In het volgende hoofdstuk geven we een korte beschrijving van de regeling MKB!dee. Daarin komen ook het aantal aangevraagde projecten en toekenningen aan bod.

In hoofdstuk 3 gaan we op basis van bestaande inzichten in de literatuur in op de legitimiteit van een regeling zoals MKB!dee. Waarom is het als overheid legitiem om investeringen in leercultuur en in scholing en onderwijs binnen het MKB te stimuleren? En wat is er bekend over het effect van de leercultuur en investeringen in scholing en onderwijs op de inzetbaarheid van werknemers en de productiviteit?

In hoofdstuk 4 bespreken we het bereik van de doelgroep. Wat zijn de kenmerken van de bedrijven die hebben ingeschreven op MKB!dee en wat zijn de kenmerken van de bedrijven die hun aanvraag toegekend hebben gekregen? Daarnaast wordt aangegeven welk soort knelpunten de bedrijven met het MKB!dee-project wilden aanpakken, en welk soort oplossingen ze van plan waren daartoe te ontwikkelen.

Hoofdstuk 5 beschrijft eerst de effecten van het gebruik van de regeling MKB!dee op diverse aspecten van de leercultuur en het leren en ontwikkelen binnen de MKB-bedrijven. Daarna wordt ingegaan op de langere termijn effecten op enkele outputmaten op bedrijfsniveau.

In hoofdstuk 6 komen de aansluiting op de behoefte van de MKB-bedrijven, de uitvoeringsaspecten en de administratieve lasten van de regeling MKB!dee aan de orde. Ook vergelijken we de MKB!dee-regeling op enkele aspecten met de SLIM-regeling en de LLO-Katalysator bouwsteen 2.

Aan het begin van elk hoofdstuk is een samenvatting met de belangrijkste bevindingen in *Italics* opgenomen. Vooraan dit rapport is de algehele samenvatting met bevindingen en conclusies opgenomen.

2 DE MKB!DEE-REGELING

Om de leercultuur en investeringen in leren en ontwikkelen in het MKB te stimuleren is in 2018 een experimentele regeling van start gegaan, waarbij bewust is gekozen voor een brede en open definitie van leercultuur om zodoende bedrijven uit te nodigen zelf te komen met oplossingen voor de knelpunten die zij in de leercultuur of bij het leren en ontwikkelen constateren. De MKB!dee-regeling liep van 2018-2021 en werd uitgevoerd door RVO met ondersteuning door Katapult die een kennisprogramma rondom de regeling organiseerde. Er konden zowel individuele projectaanvragen ingediend worden voor maximaal € 125.000 als projectaanvragen door samenwerkingsverbanden (met minimaal 65% MKB) voor maximaal € 200.000. In 2018 was de regeling met name op het technische MKB (landbouw, industrie, bouw en ICT) gericht, later is dat verbreed naar andere sectoren. In 2020 en 2021 is een bepaald deel van het budget gereserveerd voor projecten van en met kleine bedrijven met maximaal 50 werkzame personen. De voorstellen zijn beoordeeld en met inzet van een externe commissie van een score voorzien. Gemiddeld was de slaagkans 24%. In totaal zijn 169 MKB!dee-projecten toegekend voor een bedrag van € 26,8 miljoen. Gemiddeld werd een bedrag van € 158.500 toegekend. In de loop van de regeling is het aandeel toegekende individuele voorstellen toegenomen ten opzichte van voorstellen die in samenwerkingsverband zijn ingediend.

2.1 KORTE BESCHRIJVING VAN DE REGELING

De MKB!dee-regeling liep van 2018-2021 en was een subsidieregeling die beoogde het investeren in menselijk kapitaal door MKB-bedrijven in de vorm van scholing en ontwikkeling te stimuleren, om zodoende de leercultuur binnen deze bedrijven te versterken. Hierbij werd verondersteld dat met name MKB-bedrijven belemmeringen ervaren bij het investeren in en het ontwikkelen van hun personeel. De regeling subsidieerde eenmalige projecten waarin MKB-bedrijven deze belemmeringen door middel van eigen en vernieuwende initiatieven probeerden weg te nemen.

Rol van RVO en van Katapult

RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland) was verantwoordelijk voor de bekendmaking van de regeling, het (laten) uitvoeren van de beoordeling van de ingediende voorstellen, de verstrekking en afhandeling van de subsidie, alsmede de juridische kant van de MKB!dee-regeling. Gedurende de regeling is door Katapult⁴ een kennisprogramma georganiseerd waarin deelnemende bedrijven van elkaar konden leren en ervaringen uitwisselden. De netwerkactiviteiten zijn zowel thematisch als regionaal in diverse vormen georganiseerd zoals in open koffie sessies, studiosessies en parallelle sessies en in coronatijd ook veel online activiteiten. Daarnaast leverde Katapult ondersteuning bij het bekendmaken van de regeling en voerde diverse disseminatie-activiteiten uit zoals een nieuwsbrief en het verzorgen van presentaties op diverse evenementen.

Doel

Het doel van de regeling was het stimuleren van de leercultuur en de investeringen in leren en ontwikkelen bij MKB-bedrijven, wat kan bijdragen aan een hogere arbeidsproductiviteit en een betere duurzame inzetbaarheid van werknemers. Om in de regeling ruimte te houden voor een breed scala aan problemen en oplossingsrichtingen, is er bewust gekozen voor een vrije definitie van het begrip leercultuur. Hiermee werd ingezet op een experimentele vormgeving van de regeling, waarin bedrijven werden uitgedaagd om oplossingen te bedenken. Deze aanpak biedt daardoor inzicht in de belemmeringen voor MKB-bedrijven die onvoldoende investeren in hun leercultuur en in de gezochte oplossingen die behulpzaam zijn om deze

⁴ Katapult is een netwerk van meer dan 600 samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven. Doelstelling is om de samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en maatschappij te verbeteren. Zie: [Hallo wij zijn Katapult, aanjagers van de kennis voor morgen. Beweeg je mee?](#)

belemmeringen weg te nemen. Naast de projecten zelf dienden ook het georganiseerde kennisprogramma, de Katapult-website en het Katapult-netwerk waarin deelnemende bedrijven van elkaar konden leren, de leercultuur te bevorderen.

Doelgroep

Om in aanmerking te komen voor een subsidie konden bedrijven, individueel of in samenwerkingsverband (minimaal 65% MKB) een projectvoorstel indienen. Aanvankelijk was de regeling met name op het technische MKB (landbouw, industrie, bouw en ICT) gericht; later is dat verbreed naar andere sectoren. Het MKB is gedefinieerd als bedrijven met maximaal 250 werkzame personen. In 2020 is op verzoek van het Ministerie van SZW een bepaald deel van het budget gereserveerd voor projecten van kleine bedrijven met maximaal 50 werkzame personen of projecten waarin één van de partners een kleinbedrijf was.

Subsidieaanvraag

De minimale subsidie bedroeg € 25.000. Het maximale subsidiebedrag voor projecten met één aanvrager was € 125.000. Voor samenwerkingsverbanden betrof dat maximaal € 200.000. Er was geen cofinanciering vereist. Alle kosten die toegewezen konden worden aan de uitvoering van het project, zoals interne (loon)kosten en externe kosten konden gesubsidieerd worden. De projecten moesten gericht zijn op het wegnemen van belemmeringen of het verbeteren van de leercultuur binnen het MKB, zodat toekomstige investeringen in scholing en ontwikkeling worden gestimuleerd. Er is naar inschatting van RVO bij bijna de helft van de aanvragen gebruikgemaakt van subsidieadviseurs of intermediairs. Subsidieadviseurs en intermediairs konden overigens ook onderdeel uitmaken van het subsidieproject.

Beoordeling

Ingediende projectvoorstellen werden beoordeeld en gerangschikt. Elk voorstel ontving een score. Aanvankelijk legde RVO de beoordeling van alle aanvragen voor aan een onafhankelijke beoordelingscommissie. Omdat er veel aanvragen binnenkwamen, is RVO er later toe overgegaan om alleen een behapbaar deel aan deze commissie voor te leggen. Het betrof de aanvragen die naar oordeel van RVO meer rond de toekenningsscore lagen. Hoewel de beoordelingscriteria die gebruikt werden bij de toekenning van de score gedurende de verschillende openstellingsrondes enigszins verschilden, lag de nadruk met name op: het bijdragen aan menselijk kapitaal met betrekking tot digitalisering en de klimaat- en energietransitie, het oplossen van knelpunten die leiden tot meer en beter inzetbaar personeel, het versterken van de leercultuur, en de kwaliteit, originaliteit en innovativiteit van het project.

Looptijd

De eerste van de vier openstellingsrondes vond plaats in 2018 en de laatste in 2021. Zoals eerder aangegeven beperkte de openstellingsronde in 2018 zich tot MKB-bedrijven in de bedrijfstakken landbouw, industrie, bouw en ICT, in latere openstellingsrondes werd de doelgroep uitgebreid naar MKB-bedrijven uit overige sectoren. De doorlooptijd van de projecten was twee jaar. Deze periodes werden nogal eens verlengd, met name in de coronaperiode. RVO ging daar coulant mee om. De laatste projecten zijn in de loop van 2024 afgerond.

2.2 AANTAL PROJECTEN EN SUBSIDIEBEDRAGEN

In vier jaar zijn 169 MKB!dee-projecten toegekend

In de periode 2018-2021 ontvingen 169 MKB!dee-projecten in totaal 26,8 miljoen euro, het betrof:⁵

- in 2018: € 2 miljoen voor 14 projecten.
- in 2019: € 7,8 miljoen voor 47 projecten.
- in 2020: € 10 miljoen voor 63 projecten.
- in 2021: € 7 miljoen voor 45 projecten.

⁵ Zie www.wijzijinkatapunt.nl/mkbidde

Aanvankelijk bedroeg het budget in 2018 dus 2 miljoen euro, waarna het budget fors toegenomen is. Deze toename ging tezamen met de verbreding van de doelgroep van het technische MKB naar het MKB in alle sectoren. In 2020 was 2,7 miljoen euro en in 2021 1,5 miljoen euro van het budget gereserveerd voor projecten van kleine bedrijven met maximaal 50 werkzame personen of projecten waarin één van de partners een kleinbedrijf was.

Gemiddeld toegekend bedrag is € 158.500 per MKB!dee-project

Tabel 2.1 biedt inzicht in de ontwikkeling van het aantal aanvragen en toekenningen, per openstelling en over de gehele periode van de regeling. In totaal zijn er in de periode 2018-2021 710 projectvoorstellen ingediend, waarvan er 169 zijn gehonoreerd. Deze toegekende voorstellen, zowel individueel als in samenwerkingsverband (bestaande uit 2-6 partijen waaronder subsidie-adviseurs en intermediaire partijen), ontvingen samen een subsidie van € 26,8 miljoen. Dit komt overeen met een gemiddeld toegekend bedrag van circa € 158.500 per project.⁶

Slaagkans aanvraag toegenomen, met name meer individuele toekenningen

Uit het overzicht blijkt dat de hoogte van het beschikbare budget per openstelling niet alleen invloed heeft op het aantal toekenningen, maar het hogere budget heeft ook geleid tot meer aanvragen (al dan niet proportioneel). Gedurende de regeling is de slaagkans van een inschrijving toegenomen. In 2021, het laatste jaar van openstelling, bedroeg deze 29%. Gemiddeld over de vier openstellingsjaren was de slaagkans 24%; bijna 1 op de vier aanvragen zijn dus gehonoreerd. Opvallend is daarnaast de verschuiving in het type toegekende projectvoorstellen; in de loop van de regeling is het aandeel toegekende individuele voorstellen toegenomen ten opzichte van voorstellen die in samenwerkingsverband zijn ingediend. Aanvankelijk kwam 79% van de toekenningen bij samenwerkingsverbanden terecht; in het laatste jaar is dat gedaald tot 56%.

Tabel 2.1 Overzicht inschrijvingen per openstelling (2018-2021), inclusief totaal en gemiddelde

	2018	2019	2020	2021	Totaal (2018-2021)	Gemiddelde (2018-2021)
Aantal aanvragen	129	187	239	155	710	177,5
Aantal toekenningen	14	47	63	45	169	42,25
Toegekend bedrag (1.000 euro)	1.999,1	7.875,0	9.954,0	6.949,5	26.777,6	6.694,4
Individueel	3	10	19	20	52	13
Samenwerkingsverband	11	37	44	25	117	29,3
Percentage toegekend	10,9%	25,1%	26,4%	29,0%	23,8%	22,8%
Percentage samenwerkingsverband	78,6%	78,7%	69,8%	55,6%	69,2%	70,7%
Gemiddeld toegekend bedrag (1.000 euro)	142,8	167,6	158,0	154,4	158,5	155,7

Bron: Berekeningen SEOR (2025) op basis van verkregen gegevens uit de offerte-aanvraag

⁶ Het maximale subsidiebedrag voor projecten met één aanvrager was €125.000 en voor samenwerkingsverbanden € 200.000.

3 LEGITIMITEIT

Bij opleidingen en scholing lopen de kosten voor de baat uit. Door de onzekerheid over het al dan niet terugverdienen van de kosten op lange termijn investeren zowel werkenden zelf als bedrijven te weinig in leren en ontwikkelen. Deze marktimperfecties zijn in de regel groter voor MKB-bedrijven dan voor grote bedrijven. Dat komt doordat het MKB meestal minder kennis heeft van zowel de gewenste scholing als van de beschikbare opleidingen, minder financiële middelen daarvoor heeft, en zij vanwege de opleidingstijd hun personeel - met name in de huidige tijd van arbeidsmarktkrapte - minder goed kunnen missen of kunnen vervangen. Investeren in leren en ontwikkelen heeft echter niet alleen meerwaarde voor het betreffende (MKB-)bedrijf of de werknemer maar leidt via samenwerking tussen bedrijven en arbeidsmobiliteit tot positieve externaliteiten en kennispillovers, en levert dus voor de hele economie voordelen. Om deze redenen is een subsidieregeling die leercultuur en het leren en ontwikkelen in het MKB stimuleert legitiem.

Op basis van bestaand empirisch onderzoek mogen van een dergelijke regeling positieve ontwikkelingen op zowel medewerkers- als organisatieniveau verwacht worden. Er is weliswaar weinig empirie die laat zien dat er een positief effect is van de leercultuur op leren en ontwikkelen. Maar empirische studies laten wel zien dat formeel en informeel leren leiden tot diverse positieve effecten op medewerkers- en organisatieniveau zoals hogere lonen, werkvermogen, ervaren arbeidspositie, en een hogere arbeidsproductiviteit. Empirisch onderzoek naar de effecten van de leercultuur - die dus de tussenstap via leren en ontwikkelen overslaan - laat eveneens diverse positieve effecten op medewerkersniveau zien zoals dat medewerkers vaker voordelen zien van leren en hoe het geleerde in praktijk te brengen, verbeterde werkprestaties, versterkt innovatief gedrag en verlaagde intentie om te vertrekken bij de werkgever. Op organisatieniveau vindt o.a. verbetering van innovatie en de kennisinfrastructuur en -deling plaats, en wordt de organisatie-intelligentie en het sociaal kapitaal vergroot. In veel studies is gebruikgemaakt van zachte, subjectieve meetinstrumenten zoals surveys. Gebruik van harde kwantitatieve indicatoren komt minder vaak voor.

3.1 REDENEN VOOR OVERHEIDSINTERVENTIE

Marktimperfecties, positieve externaliteiten en kennispillovers legitimeren overheidsbeleid

Uit onderzoek komt naar voren dat opleiding en scholing van individuele werkenden geen goederen zijn die je volledig aan de markt kunt overlaten. Zeker als de benodigde investeringen in onderwijs of scholing aanzienlijk zijn en pas over een lange termijn een positief rendement geven is de kans op onderinvestering groot⁷. De investering omvat niet alleen de directe kosten van opleiding en scholing, maar ook de tijd die iemand in scholing steekt, tijd die men ook had kunnen besteden aan arbeid, wat dan direct inkomen had opgeleverd. Mensen zijn betrekkelijk weinig geneigd om de lange termijn in hun beslissingen te betrekken⁸. Hierbij speelt ook een rol dat op de lange termijn veel onzeker is. Praktisch opgeleiden nemen bovendien minder aan scholing deel omdat zij minder het idee hebben dat ze hun loopbaan kunnen sturen en onzeker zijn of ze een training succesvol kunnen afronden⁹.

⁷ Zie voor een overzicht van dergelijke marktimperfecties bijvoorbeeld: S. van der Werff, K. van der Ven, T. Vervliet, & J. Zwetsloot (2020). Eindevaluatie MKB!dee 2018, Amsterdam: SEO; A. Gelderblom, J. de Koning, & A. Berrevoets (2018). Naar een systeem voor een leven lang leren van hoger opgeleide technici. Rapport voor Jubileum Nextech, Rotterdam: SEOR.

⁸ Zie bijvoorbeeld Suhler, C., & Callender, C. (2012). Thank goodness that argument is over: explaining the temporal value asymmetry, *Philosophers' Imprint* (15), 1–16.

⁹ Zie bijvoorbeeld: Fouarge, D., Schils, T., & De Grip, A. (2013). Why do low-educated workers invest less in further training?. *Applied Economics*, 45(18), 2587–2601; Sanders, J. (2016). Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign, Maastricht: Maastricht University.

Ook bedrijven kijken naar de opbrengsten van scholing of opleiding van hun werknemers. Naarmate die scholing of opleiding minder bedrijfsspecifiek is, en ook elders toepasbaar is, is de kans groter dat een geschoolde of opgeleide werknemer vertrekt, waardoor andere werkgevers ervan profiteren. Het is vaak onduidelijk wat het rendement op investeren in leren en ontwikkelen is, zeker voor de doelgroepen ouderen, praktisch opgeleiden en flexkrachten. Dit zal de geneigdheid van bedrijven verminderen om in scholing of opleiding van hun werknemers te investeren.

Investeren in leren en ontwikkelen heeft niet alleen meerwaarde voor het betreffende bedrijf of de werknemer maar leidt via samenwerking tussen bedrijven en arbeidsmobiliteit tot positieve externaliteiten en kennisoverloos, en levert daarmee voor de hele maatschappij en economie voordelen.

In zijn algemeenheid kan dus gesteld worden dat er marktimperfecties zijn, waardoor individuele werknemers en werkgevers minder in scholing en opleiding investeren dan voor henzelf en de maatschappij als geheel optimaal is. Dit biedt een legitimering voor overheidsbeleid om scholing en opleiding te bevorderen.

Marktimperfecties zijn groter bij MKB- dan bij grote bedrijven hetgeen een MKB-regeling legitimeert

Daarnaast zijn er meerdere redenen waarom dergelijke marktimperfecties sterker spelen bij MKB-bedrijven dan bij grote bedrijven. Belemmeringen die MKB-bedrijven in het bijzonder tegenkomen zijn in de volgende typen te verdelen¹⁰:

- **Kennisaspecten:** MKB-ondernemers en ook de medewerkers in deze bedrijven zijn minder dan in grote bedrijven (met een aparte HR-afdeling) op de hoogte van de mogelijkheden en het belang om te investeren in onderwijs en ontwikkeling. Competenties van medewerkers zijn vaak niet inzichtelijk gemaakt. Wanneer duidelijk is op welke punten competenties onvoldoende zijn, kan de scholingsvraag nauwkeuriger worden gedefinieerd. MKB-bedrijven hebben vaak ook minder kennis van stimulerende aspecten van een leercultuur, en minder toegang tot deskundigheid en faciliteiten voor het inrichten van een werkomgeving waarin geleerd kan worden. Dit laatste is juist voor het MKB van belang omdat leren hier vaak meer informeel op de werkplek plaatsvindt.
- **Financiële aspecten:** Ondernemers van kleinere bedrijven zijn minder dan bij grote bedrijven bereid en in staat om te investeren in onderwijs en ontwikkeling omdat zij minder financiële armslag hebben en omdat zij dit niet altijd terug (denken te) verdienen. Bij MKB-ondernemers kan dit punt extra spelen omdat ze minder toegang hebben tot kapitaal, of investeringen op kortere termijn moeten terugverdienen.
- **Informatie- en locatie-aspecten:** MKB-bedrijven hebben minder toegang tot informatie over de beschikbaarheid, kwaliteit en aansluiting tussen vraag en aanbod van cursussen en trainingen dan grote bedrijven¹¹. Er kan dus sprake zijn van informatie-asymmetrie tussen werkgevers en aanbieders van dergelijke opleidingen. Dit wordt nog versterkt als in de omgeving sowieso weinig locaties zijn waar scholing wordt aangeboden. Dit is zeker ook op het terrein van techniek een belangrijk punt, omdat de investeringen in apparatuur en materieel een zekere concentratie van het scholingsaanbod vraagt.
- **Gebrek aan tijd:** In praktijk kan de afwezigheid van werknemers omdat ze scholing volgen, problemen geven in de lopende werkzaamheden. Vervanging regelen is lastig, zeker bij kleinere bedrijven. In tijden van arbeidsmarktkrapte doet dit knelpunt zich extra voelen. Bij MKB-

¹⁰ Zie onder meer: S. van der Werff, K. van der Ven, T. Vervliet, & J. Zwetsloot (2020). Eindevaluatie MKB!dee 2018. Evaluatie projecten en regeling. Amsterdam: SEO; M. Vos, M., E. Petter-Mix, E., L. & Collou, L. (2025). Development and validation of the learning culture scale for small- and medium-sized enterprises. *The Learning Organization*, 32(7), 74–93; J. Van der Weide, L. Collou, S. Visschedijk, M. Vos & S. Corporaal (2022). Bouwstenen van een integrale leercultuur. Wat is nodig in het MKB? *Tijdschrift voor HRM* (4).

¹¹ Zie ook: Almeida, R.K., & Aterido, R. (2015). Investing in formal on-the-job training: are SMEs lagging much behind? *IZA Journal of Labor & Development*. IZA DP No. 4981, Bonn: IZA.

ondernemingen is het lastig om een goede balans te vinden tussen het managen van dagelijkse en routinematige bedrijfsactiviteiten en het inspelen op marktontwikkelingen. Wat betreft leren en ontwikkelen zal de prioriteit voor de dagelijkse bedrijfsvoering versterkt worden door de onzekerheid over de baten op lange termijn van leren en ontwikkelen. Informeel leren – gemeten door de tijd die medewerkers besteden aan leerzame activiteiten tijdens het werk - laat een gestage daling zien over de jaren, ondanks de gepleegde inspanningen om leren en ontwikkelen te bevorderen in collectieve arbeidsovereenkomsten en overheidsbeleid¹².

Omdat bovengenoemde marktimperfecties in de regel bij MKB-bedrijven groter zijn dan bij grote bedrijven, legitimeert dat het bestaan van een MKB-regeling die leren en ontwikkelen en een leercultuur in het MKB stimuleert.

3.2 VERWACHTE EFFECTEN VAN DE REGELING

3.2.1 Beleidstheorie MKB!dee-regeling

In paragraaf 3.1. kwam naar voren dat zeker voor MKB-bedrijven veel belemmeringen spelen om in scholing en ontwikkeling te investeren. De subsidieprojecten in het kader van de MKB!dee-regeling zijn bedoeld om deze belemmeringen te verminderen en daarmee bij te dragen aan de leercultuur. In de beleidstheorie achter de MKB!dee-regeling wordt een bepaalde keten aan effecten verondersteld. Zie SEO (2018) voor een uitgebreide beschrijving van de beleidstheorie.¹³ Figuur 3.1 bevat een vereenvoudigde weergave van de beleidstheorie.

Figuur 3.1 Vereenvoudigde weergave van de beleidstheorie achter de MKB!dee-regeling



Bron: SEOR (2025)

Veronderstellingen bij de laatste 3 stappen in de keten zijn dat een verbetering in de leercultuur binnen organisaties leidt tot meer investeringen in scholing en ontwikkeling, wat vervolgens weer diverse gunstige effecten heeft voor de medewerker en de organisatie zoals innovatie, arbeidsproductiviteit en bedrijfsgroei.

Ter onderbouwing van deze laatste stappen in de keten van de beleidstheorie van MKB!dee is in de wetenschappelijke literatuur en studies gekeken naar¹⁴:

- De effecten van de aanwezigheid van een leercultuur bij werkgevers op leren en ontwikkeling;
- De effecten van deelname van medewerkers aan leren en ontwikkeling op verschillende uitkomstmaten op zowel organisatie- als medewerkersniveau.

¹² ROA (2024). LLO enquête.

¹³ <https://www.seo.nl/wp-content/uploads/2020/11/2020-26-Eindevaluatie-MKBdee-2018.pdf>

¹⁴ We gaan op deze plek dus niet in op een onderbouwing vanuit de literatuur dat beleidsmaatregelen en subsidies effectief zijn in de zin dat zij leiden tot minder belemmeringen en daarmee een verbetering van de leercultuur. We focussen ons op empirische literatuur die wijst op effecten op organisatieniveau zoals die zich voor kunnen doen in de laatste stappen van de beleidsketen.

- Of er een direct verband gelegd is tussen de aanwezigheid van een leercultuur bij werkgevers en uitkomstmaten op organisatie- en werknemersprestaties. Dit zijn studies waarbij als het ware de tussenstap van deelname aan scholing en ontwikkeling niet expliciet in beeld wordt gebracht maar direct het verband tussen leercultuur en prestaties wordt gemeten.

Hieronder bespreken we achtereenvolgens in welke mate deze onderscheiden empirische effecten in de bestaande literatuur aangetroffen worden¹⁵. Leercultuur is een centrale stap in de keten in veel van de beschouwde studies. In Box 3.1 wordt nader ingegaan op hoe dit begrip wordt geoperationaliseerd in de literatuur.

Box 3.1 Begrip 'leercultuur' in literatuur

De bestudeerde literatuur biedt verschillende definities van leercultuur. Zo definieert Choi (2020)¹⁶ leercultuur binnen organisaties als de sfeer die medewerkers aanmoedigt nieuwe manieren van werken te ontdekken en van elkaar te leren. Vos et al. (2025) beschrijven leercultuur als de gedeelde, collectieve mentaliteit en het gedrag binnen een organisatie die het verwerven, verspreiden en delen van kennis ondersteunen, en die voortdurend leren en de toepassing daarvan op organisatieverbetering stimuleren en versterken. Zij verwijzen ook naar het raamwerk van de lerende organisatie, ontwikkeld door Marsick en Watkins (2003)¹⁷, dat zeven dimensies van een lerende organisatie onderscheidt, die elk een specifiek aspect van organisatie-lernen omvat: 1. Continu leren; 2. Dialoog en onderzoek; 3. Teamleren; 4. Embedded systemen; 5. Empowerment/ gezamenlijke visie; 6. Systeemverbinding (System Connection); en 7. Strategisch leiderschap.

3.2.2 De effecten van leercultuur op leren en ontwikkeling

Beperkt empirisch onderzoek naar effect van leercultuur op leren en ontwikkeling; geringe empirie wijst op positief effect

Een lerende organisatie, met een sterke organisatiebrede leercultuur, wordt algemeen erkend als een belangrijke drijvende kracht achter zowel de effectiviteit van de organisatie als positieve werknemersuitkomsten. Ondanks dat de effecten van leercultuur in ruime mate zijn onderzocht op verschillende uitkomstmaten (zie 3.2.4) is er veel minder bekend over hoe een leercultuur de deelname aan een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) vormgeven. Maar enkele studies gaan hier op in. Zo vinden De Kruijf et al. (2022)¹⁸ in hun studie een positieve relatie tussen een sterke leercultuur en het aantal deelnemers van een organisatie dat scholing heeft gevolgd. Ook Vos et al. (2025)¹⁹ identificeren een positieve relatie tussen leercultuur binnen MKB-ondernemingen en de deelname aan leren en ontwikkeling.

¹⁵ Voor dit beknopte overzicht zijn verschillende online wetenschappelijke databases geraadpleegd (o.a. Web of Science). Daarnaast is gebruikgemaakt van bronnen die zijn geïdentificeerd in een lopend promotie-onderzoek naar leercultuur en LLO in Nederland (door Bert-Jan Buiskool, Open Universiteit).

¹⁶ Choi. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735.

¹⁷ Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.

¹⁸ De Kruijf, B., Edzes, A., van Dijk, J., & Waslander, S. (2022). De samenhang tussen leercultuur en de scholingsdeelname bij organisaties. *Tijdschrift voor HRM*, 25(4), 50-72.

¹⁹ Vos, M., E. Petter-Mix, E., L. & Collou, L. (2025). Development and validation of the learning culture scale for small- and medium-sized enterprises. *The Learning Organization*, 32 (7), 74-93.

3.2.3 De effecten van formeel en informeel leren op organisatie en medewerkers

Empirisch onderzoek laat diverse positieve effecten van formeel en informeel leren op organisatie- en medewerkersniveau zien

Studies laten zien dat formeel en informeel leren van medewerkers een belangrijke impact hebben op organisaties en hun werknemers. Dit komt bijvoorbeeld naar voren bij overzichtsstudies op dit terrein. In de afscheidsrede van Andries de Grip (2021)²⁰ passeren diverse studies de revue. Daaruit komt naar voren dat deelname aan scholing een effect heeft via hogere lonen, maar dat het effect op productiviteit groter is dan op de lonen. Ook besteedt hij aandacht aan de effecten van informele scholing. Zo vertaalt de leercurve van nieuwe medewerkers die ervaring opdoen zich in een aanzienlijke productiviteitswinst. De mogelijke winst met ervaringskennis blijkt bovendien groter als sprake is van technologische vernieuwingen. Door learning-by-doing met nieuwe apparatuur of software worden medewerkers steeds beter in het gebruik ervan en komen ze op ideeën voor verdere productiviteitsverhogende vernieuwingen. Deze ervaringskennis met technologie wordt ook overgebracht op andere bedrijven in de sector. De effecten op productiviteit blijven hierdoor niet beperkt tot het eigen bedrijf.

In een impact assessment van de Individual Learning Accounts²¹, wordt eveneens een overzicht gegeven van studies die zich richten op het effect van scholing van werknemers op productiviteit van bedrijven. Dit effect varieert van 3% tot 22% productiviteitstoename, mede afhankelijk van de duur van de scholing. Tevens geven ze een overzicht van studies waarin het effect op zowel productiviteit als lonen, wordt geschat. Deze verhouding is ruwweg 2:1.

Aandachtspunt bij sommige van deze studies is wel dat het causaliteitsvraagstuk niet altijd is afgedekt. Denkbaar is immers dat de relatie tenminste deels ook andersom verloopt: bedrijven met goede economische prestaties hebben meer ruimte om in scholing te investeren. In de overzichtsstudie van Collewet et. al. (2011)²² wordt getoetst of de gevonden effecten van scholing voor bedrijven afhankelijk zijn van de gebruikte methodologie in de studies. Hierbij blijkt niet dat studies die corrigeren voor het bovengenoemde probleem van endogeniteit van scholing systematisch tot lagere resultaten leiden. Ook in studies die hiervoor corrigeren zijn de effecten van scholing over het algemeen positief op indicatoren als productiviteit en innovatie.

Een recente studie van TNO (Koopmans et al., 2023²³) naar de langetermijneffecten van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in Nederland laat zien dat deelname aan leren een significant positieve invloed heeft op verschillende uitkomstmaten. Zowel informeel leren als de combinatie van formeel en informeel leren laten gunstige effecten op werknemersniveau zien met betrekking tot hun werktevredenheid, werkvermogen, ervaren arbeidsmarktpositie, het maken van promotie en het inkomen uit arbeid, drie jaar later. Formeel leren heeft alleen gunstige effecten op hun werktevredenheid, ervaren arbeidsmarktpositie, het maken van promotie en het inkomen uit arbeid, maar niet op werkvermogen. Deelname aan informeel leren – en vooral de combinatie van formeel en informeel leren – heeft ook sterke effecten op organisatieniveau. Dit geldt voor positieve effecten op de aansluiting van kennis en vaardigheden van personeel op het werk, de bevoegdheid en het innovatievermogen van personeel drie jaar later. Er is daarnaast een klein positief effect op de productiviteit van personeel. Formeel leren heeft in dit onderzoek alleen een gunstig effect op het innovatievermogen van personeel drie jaar later. Uit dit onderzoek blijkt dat het faciliteren van informeel leren het grootste effect bewerkstelligt, maar dat het effect wordt versterkt in combinatie met formeel leren. Het geïsoleerd inzetten op formeel leren heeft minder effect.

²⁰ de Grip, A. (2021). Van een leven lang leren naar een leven lang ontwikkelen: De veranderende betekenis van het post-initieel leren. ROA. ROA External Report.

²¹ European Commission (2021). Study to support the Commission impact assessment on individual learning accounts.

²² Collewet, M., de Koning, J. & Gelderblom, A (2011). The impact of vocational education and training on company performance, CEDEFOP. Research paper no. 19.

²³ Koopmans, L., Thielecke, J., & de Geit, E. (2023). Lange Termijn Effecten van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). TNO.

3.2.4 De effecten van leercultuur op organisatie en medewerkers

Veel studies wijzen op diverse positieve effecten van leercultuur op organisatie- en medewerkersniveau

Een toenemend aantal wetenschappelijke studies wijst op positieve effecten van een leercultuur op zowel de organisatieprestaties als de houding van werknemers, zie tabel 3.1 hieronder.²⁴ Deze variëren van het bevorderen van innovatie tot verbeterde organisatieprestaties, maar studies zien ook keteneffecten tussen innovatie en organisatieprestaties. Daarnaast wijzen studies op verbetering van kennisinfrastructuur en -deling, versterking van organisatie-intelligentie en vergroting van sociaal kapitaal. Verder heeft leercultuur verschillende effecten op medewerkers. Medewerkers zien vaker voordelen van leren en hoe ze het geleerde in de praktijk kunnen gebruiken. Studies wijzen op belangrijke bijdragen aan hun competenties en vaardigheden, waaronder creativiteit, verbeterde werkprestaties, verlaagde intentie om te vertrekken bij de werkgever, hogere tevredenheid met hun loopbaan en werk, versterkt innovatief gedrag, meer zelfregulering in leren, verhoogde leerbereidheid, meer betrokkenheid bij werkgever, en toegenomen veerkracht.

Tabel 3.1 **Overzicht van positieve effecten van lerende organisaties/leercultuur op organisatie- en medewerkersniveau**

Thema's / variabelen waarop positieve effecten zijn gevonden	Bron(nen)*	Niveau van effect
Innovatie	Achdiat et al., 2023; Hael et al., 2024; Patky, 2020; Škerlavaj et al., 2010	Organisatie
Organisatieprestaties	Choi, 2020; Do & Mai, 2021; Geammano et al., 2022; Liu et al., 2021, 2024; Potnuru et al., 2021; Škerlavaj et al., 2007; Zhou et al. 2015	Organisatie
Ervaren voordelen van leren	Deschênes, 2023	Organisatie
Trainingstransfer en werkprestaties	Gemmano et al., 2022; Mdhlalose, 2022	Organisatie
Organisatie-intelligentie	Kucharska & Bedford, 2020	Organisatie
Kennisdeling	Kucharska & Rebelo, 2022	Organisatie
Sociaal kapitaal	Srirama et al., 2020	Organisatie
Competenties van medewerkers	Potnuru et al., 2019, 2021	Medewerker
Werkprestaties	Nam & Park, 2019	Medewerker
Individuele creativiteit	Hahn et al., 2015; Jeong et al., 2017	Medewerker
Verloopintentie / retentie	Joo, 2010; Tripathi et al., 2020	Medewerker
Tevredenheid met loopbaan en werk	Joo & Ready, 2012	Medewerker
Innovatief gedrag van werknemers	Jung et al., 2021; Khan et al., 2020; Lin et al., 2019	Medewerker
Zelfregulatie in informeel leren op de werkplek	Kittel et al., 2021	Medewerker
Werkbetrokkenheid van werknemers	Ladyshevsky & Taplin, 2018; Malik & Garg, 2017	Medewerker
Veerkracht en aanpassingsvermogen (Resilience)	Raemy & Barabasch, 2022; Tripathi et al., 2020	Medewerker
Affectief welzijn op het werk	Rebelo et al., 2017	Medewerker
Extra-rol gedrag (buiten regulier functie)	Wahda et al., 2020	Medewerker

**) De genoemde referenties zijn terug te vinden in een specifieke literatuurlijst die opgenomen is in dit rapport.*

²⁴ Deze tabel bevat studies waarin een positief effect is gevonden. Het bevat dus geen systematisch overzicht van alle studies waarin dergelijke verbanden zijn getoetst. De meta-studie van Ju e.a. (2021) die verderop wordt behandeld bevestigt echter wel dat dergelijke verbanden wel degelijk een vrij systematisch karakter hebben.

In Box 3.2 geven we een toelichting hoe in dit type onderzoek organisatieprestaties worden gemeten. Opvallend is dat vaak met subjectieve indicatoren (percepties) wordt gewerkt en niet met ‘harde’ indicatoren. Voor zover beide tegelijkertijd worden gebruikt, wijzen deze wel in dezelfde richting, wat aangeeft dat subjectieve indicatoren wel bruikbaar kunnen zijn. Het onderhavige evaluatieonderzoek is dus wel vrij uniek in die zin dat wij zowel subjectieve gegevens uit enquêtes gebruiken als ‘harde’ data van outputindicatoren op organisatieniveau benutten via CBS microdata. In de subjectieve gegevens betrekken wij diverse elementen uit de leercultuur en het leren en ontwikkelen, daar waar we bij de analyses met de CBS microdata – noodzakelijkerwijs – de stappen in de beleidsketen overslaan omdat direct naar het effect van de deelname aan de MKB!dee-regeling op de harde uitkomstdata wordt gekeken.

Box 3.2 Operationalisering organisatieprestaties in studies naar de effecten van een leercultuur*

Voor elk type effect worden in studies vaak verschillende indicatoren gebruikt. Dit geldt zeker ook voor de effecten op organisatieprestaties. Zo onderscheidt Liu et al. (2021) organisatorische prestaties in drie categorieën, namelijk financiële prestaties, non-financiële prestaties en overkoepelende organisatieprestaties. Typische indicatoren die worden gebruikt om financiële prestaties te meten zijn onder andere rendement op investeringen, winstgevendheid, omzetgroei, kasstroom, rendement op eigen vermogen en marktaandeel. Niet-monetaire indicatoren die vaak worden gebruikt om niet-financiële prestaties te meten zijn onder andere kostenreductie, time-to-market, tevredenheid van belanghebbenden, medewerkersontwikkeling, organisatie-reputatie en onderzoek en ontwikkeling. De overkoepelende organisatieprestaties omvatten een reeks financiële en niet-financiële maatstaven die worden gebruikt om de algehele werking en ontwikkelingsstatus van een bedrijf te beoordelen.

In veel effectstudies wordt er gekozen voor zachte en subjectieve meetinstrumenten, zoals surveys onder organisaties (en hun medewerkers) waarin veelal gepercipieerde effecten worden onderzocht, in plaats van meer harde en objectieve meetinstrumenten. Dit wordt bevestigd in een overzichtsstudie van Do en Mai (2021) naar de effecten van lerende organisaties op organisatieprestaties. Hieruit bleek dat de ruime meerderheid van de 52 onderzochte studies gebruikmaakt van subjectieve benaderingen om de prestaties van een bedrijf te meten. Een voorbeeld van het gebruik van subjectieve standaarden is studie van Škerlavaj et al (2007) waarin het vertrouwen van medewerkers in het leiderschap wordt gemeten en hun bereidheid om een extra inspanning te leveren op het werk, naast meer objectieve indicatoren zoals het verminderen van klachten van consumenten, het succes in het behouden en verkrijgen van (nieuwe) klanten, de verkorting van de tijd die nodig is om klachten af te handelen en de verbeterde reputatie bij klanten. Ook wordt in een studie van Škerlavaj et al. (2010) – over de effecten van leercultuur in organisaties op de innovatieve leercultuur en innovaties – effecten gemeten aan de hand van verschillende stellingen over product/ dienstinnovaties, procesinnovaties en innovatiecultuur. In een studie van Choi (2020) wordt de perceptie van respondenten gemeten over de mate waarin hun organisatie succesvol is in het behalen van haar missie, evenals de algemene kwaliteit van het werk dat door hun werkeenheid wordt uitgevoerd.

De enkele studies die wel objectieve methoden toepasten, maken gebruik van indicatoren zoals het driejarig gemiddelde van het rendement op activa (zie Zhou et al., 2015). Tegelijkertijd concluderen Do en Mai (2021) dat studies die zowel objectieve als subjectieve methoden gebruiken, voor beide benaderingen een positieve relatie identificeren met organisatieprestaties. Dit is een aanwijzing dat ook de subjectieve maatstaven een goede indicatie kunnen geven van de bedrijfsprestaties.

**) De genoemde referenties zijn terug te vinden in een specifieke literatuurlijst die opgenomen is in dit rapport.*

Empirische studies die de DLOQ-meetmethode gebruiken voor leercultuur laten ook positieve effecten zien

Veel van de hierboven genoemde studies gebruiken de “Dimensions of Learning Organization Questionnaire” (DLOQ) als meetinstrument om te bepalen in hoeverre organisaties een lerende organisatie zijn en een leercultuur omarmen, gebaseerd op de zeven dimensies van een lerende organisatie (Marsick & Watkins, 2003). Veel studies rapporteren positieve effecten, maar de uitkomsten variëren tegelijkertijd. Ju et al. (2021)²⁵ hebben daarom een meta-analyse uitgevoerd van deze studies. De resultaten laten zien dat de lerende organisatie (gemeten met de DLOQ) sterk en significant positief samenhangt met uiteenlopende

²⁵ Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A meta-analytic review of the relationship between learning organization and organizational performance and employee attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development Review*, 20(1), 22–49.

organisatieprestaties (zoals financiële, kennis- en innovatieprestaties) en werknemersattitudes (zoals betrokkenheid, arbeidstevredenheid, werkbetrokkenheid en een betere relatie tussen leidinggevenden en medewerkers). Daarnaast is er een significant negatieve relatie met verloopintentie, wat erop wijst dat medewerkers minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten – een positief resultaat.

Deze uitkomsten bevestigen dat een lerende organisatie een krachtige hefboom kan zijn voor zowel prestatieverbetering als het versterken van de werknemersattitudes en onderbouwen daarmee de beleidstheorie van de MKB!dee regeling.

4 BEREIK EN TYPE KNELPUNTEN EN OPLOSSINGEN

Meer dan twee derde van de aanvragen en toekenningen van de MKB!dee-regeling ging naar bedrijven met maximaal 50 werknemers. De budgetreservering in de twee laatste jaren leidde tot relatief meer toekenningen voor deze bedrijven.

De zakelijke dienstverlening en ICT was oververtegenwoordigd in zowel de aanvragen als de toekenningen. In 2018 waren er relatief meer aanvragen en toekenningen in de sector landbouw en industrie, hetgeen in de lijn der verwachting ligt aangezien de regeling in het eerste jaar gericht was op het technische MKB en daarna verbreed is naar andere sectoren.

Eén op de zes aanvragers was een jong bedrijf dat maximaal vijf jaar bestond, met een iets lagere slaagkans dan langer dan vijf jaar bestaande bedrijven.

Regionaal gezien was de meerderheid van de aanvragen en toekenningen afkomstig uit het landsdeel West-Nederland; de minste kwamen uit Noord-Nederland. Oost- en Zuid-Nederland deden in ongeveer gelijke mate mee, zowel in de aanvragen als de toekenningen.

De brede en open definitie van de leercultuur heeft geleid tot een grote variëteit in zowel de knelpunten die men in het project aan wilde pakken als in de oplossingen die daarvoor aangedragen werden. Categorisering naar thema's door Katapult laat een scala aan knelpunten en oplossingen zien, waar niet goed een rode draad aan te ontfen is.

4.1 GROOTTEKLASSE EN SECTOR

Om beter inzicht te krijgen in het bereik van de regeling hebben we gebruikgemaakt van het door RVO beschikbaar gestelde databestand met microdata van deelnemende en afgewezen bedrijven. Hierin zijn administratieve gegevens gekoppeld aan bedrijfsgegevens binnen de CBS microdata, waardoor de kenmerken van de aanvragende bedrijven in kaart zijn gebracht, onderscheiden naar toegekende en afgewezen aanvragers.

Gemaakte stappen om te komen tot de onderzoekspopulatie voor deze evaluatie

In totaal stonden er in de registratiegegevens van RVO ongeveer 2.150 aanvragen. Bijna 1.800 hiervan konden door CBS worden versleuteld en gekoppeld aan het algemeen bedrijvenregister van CBS²⁶. Vervolgens is een koppeling gemaakt met het eerder opgestelde en voor dit onderzoek beschikbaar gestelde databestand over MKB!dee bij het CBS, waarbij we ongeveer 1.450 bedrijven overhielden. Voornaamste reden hiervan is dat intermediairs (zoals brancheorganisaties en subsidie-adviseurs) niet in deze databestanden zitten. Vervolgens zijn nog een aantal selecties doorgevoerd, namelijk dat bedrijven maar één keer voor mochten komen (sommige bedrijven zitten in meerdere samenwerkingsverbanden waarbij de ene wel wordt goedgekeurd en de andere niet), en dat we minimaal 3 jaar aan data hadden voor de bedrijven. De totale onderzoekspopulatie bevatte derhalve 1.353 bedrijven, waarvan 404 een project hebben toegekend gekregen, en 949 zijn afgewezen.

Bijna de helft van de aanvragen was afkomstig van kleine bedrijven met minder dan 20 werknemers

Zie tabel 4.1 voor een overzicht van de toegekende en afgewezen aanvragers naar grootteklasse (in aantal werknemers). Ongeveer de helft van de ingediende MKB!dee-projecten kwamen vanuit kleinere bedrijven tot maximaal 20 werknemers. Van de in totaal 1.353 aanvragers behoorde een groot deel (28%) tot de

²⁶ Zie: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/maatwerk-en-microdata/microdata-zelf-onderzoek-doen/microdatabestanden/abr-algemeen-bedrijven-register>

bedrijven met maximaal 5 werknemers, 48% van de aanvragers had maximaal 20 werknemers en 68% van de aanvragers had maximaal 50 werknemers. Bedrijven met meer dan 250 werknemers vormen het kleinste deel (4%).

Over de aanvraagperiodes heen zien we dat steeds meer kleine bedrijven een aanvraag zijn gaan doen: het aandeel aanvragers tot 20 werknemers stijgt van 42% in 2018 tot 55% in 2021.

Tabel 4.1 Toegekende en afgewezen aanvragers naar grootteklasse (in aantal werknemers)*

Toekenning MKB!dee-project	1-5	5-20	20-50	50-100	100- 250	250+	Onbekend	Totaal
Afgewezen	294 (31%)	199 (21%)	167 (18%)	120 (13%)	76 (8%)	44 (5%)	49 (5%)	949 (100%)
Toegewezen	85 (21%)	76 (19%)	99 (25%)	73 (18%)	40 (10%)	15 (4%)	16 (4%)	404 (100%)
Totaal	379 (28%)	275 (20%)	266 (20%)	193 (14%)	116 (9%)	59 (4%)	65 (5%)	1.353 (100%)
Totale bedrijven-populatie (CBS)	272.720 (67%)	97.580 (24%)	20.030 (5%)	7.055 (2%)	4.655 (1%)	3.205 (1%)		405.245 (100%)

* De kolommen geven het aantal werknemers van het bedrijf weer.

Bron: SEOR (2025), op basis van koppeling administratiegegevens aan bedrijfsgegevens (CBS microdata), van de bedrijven van de toegekende en afgewezen aanvragen. Data over de totale populatie zijn afkomstig van CBS Statline.

Afgezet tegen de totale bedrijvenpopulatie zien we wel dat met name de kleinste bedrijven tot 5 werknemers fors zijn ondervertegenwoordigd in de aanvragen, en bedrijven in alle grootteklassen vanaf 20 werknemers oververtegenwoordigd zijn. Ook als we kijken naar de algemene deelname aan leven lang ontwikkelen - zoals ontleend kan worden aan de Enquête Beroeps Bevolking (EBB) – wordt duidelijk dat met name werknemers bij kleinere bedrijven op leven lang ontwikkelen achterblijven.²⁷

Meeste projecten toegekend aan bedrijven met 20-50 werknemers; in totaal ging 65% naar bedrijven met maximaal 50 werknemers

Hoewel kleinere MKB-bedrijven vaker een MKB!dee project indienden, is het grootste deel van alle aanvragen toegekend aan bedrijven met 20 tot 50 werknemers. Hun aanvragen hadden een hogere slaagkans ten opzichte van bedrijven met 1 tot 20 werknemers. In totaal is 65% van de projecten gegund aan bedrijven met maximaal 50 werknemers. Bedrijven met meer dan 250 werknemers vormen de kleinste groep die gebruikmaakte van de regeling (4%).

Het aandeel toegekende projecten aan kleine bedrijven tot 20 werknemers steeg over de aanvraagperiodes heen van ongeveer een derde in 2018 naar bijna de helft in 2021. Omdat sinds 2020 een bepaald deel van het budget gereserveerd was voor projecten van kleine bedrijven met maximaal 50 werknemers hebben we ook gekeken of het aandeel van de toekenning aan deze bedrijven is gestegen. Dit is inderdaad het geval. Het aandeel aanvragen van kleine bedrijven met maximaal 50 werknemers steeg van 66% in 2019 naar 77% in 2021, en het aantal toegekende projecten steeg nog harder: van 54% in 2019 naar 77% in 2021.

Relatief veel aanvragen vanuit de zakelijke dienstverlening en ICT, ook ten opzichte van de populatie

De sectorverdeling van de toegekende en afgewezen aanvragers is opgenomen in tabel 4.2. Daaruit blijkt dat van de 1.353 aanvragen 42% afkomstig is vanuit de zakelijke dienstverlening en ICT. Dat is ook hoog als we dat vergelijken met de sectorverdeling van de totale bedrijvenpopulatie; 25% behoort tot de zakelijke dienstverlening en ICT. Ook de bouw is relatief iets meer vertegenwoordigd dan in de totale bedrijvenpopulatie: 13% van de aanvragen versus 8% van de totale bedrijvenpopulatie. In de handel, transport en horeca is juist sprake van ondervertegenwoordiging. Voor de sectoren landbouw en industrie, en de (semi-) publieke sector en overige diensten gaan deze percentages vrijwel gelijk op. Als we kijken naar de sectoren waar de deelname aan leren en ontwikkelen in het algemeen laag is, dan is dat vooral in de

²⁷ Zie <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/85316NED/table?ts=1759844192001>

bouw en industrie.²⁸ Alleen de bouw wordt door de MKB!dee-regeling iets meer bereikt maar de industrie niet.

Over de aanvraagperiodes heen zien we over het algemeen weinig verschillen in de sectorverdeling. Uitzondering is 2018 waarin er relatief meer aanvragen waren uit de sector landbouw en industrie (26% tegenover gemiddeld over alle periodes 15%). Dat was te verwachten aangezien de regeling in het eerste jaar gericht was op het technische MKB in de landbouw, industrie, bouw en ICT en daarna verbreed is naar andere sectoren. Opvallend is wel dat ook in 2018 het grootste aantal aanvragen uit de sector zakelijke dienstverlening en ICT kwam; de slaagkans lag in de ICT in dit eerste jaar echter wel een stuk hoger dan in de zakelijke dienstverlening.

Tabel 4.2 Toegekende en afgewezen aanvragers naar sector

Toekenning MKB!dee-project	Landbouw en industrie (A-E)	Bouw (F)	Handel, transport en horeca (G-I)	Zakelijke dienstverlening en ICT (J-N)	(Semi-) publieke sector en overige diensten (O-U)	Totaal
Afgewezen	143 (15%)	111 (12%)	102 (11%)	422 (45%)	171 (18%)	949 (100%)
Toegewezen	64 (16%)	64 (16%)	51 (13%)	149 (37%)	76 (19%)	404 (100%)
Totaal	207 (15%)	175 (13%)	153 (11%)	571 (42%)	246 (18%)	1.353 (100%)
Totale bedrijven-populatie (CBS)	63.120 (16%)	30.695 (8%)	140.950 (35%)	103.035 (25%)	67.460 (17%)	405.260 (100%)

Bron: SEOR (2025), op basis van koppeling administratiegegevens aan bedrijfsgegevens (CBS microdata), van de bedrijven van de toegekende en afgewezen aanvragen. Data over de totale populatie zijn afkomstig van CBS Statline.

Meeste MKB-bedrijven met toekenningen bevinden zich ook in de zakelijke dienstverlening en ICT, ondanks een lagere slaagkans; deze was het hoogst in de bouw

Als we kijken naar het aantal toekenningen dan bevinden die zich evenals het aantal aanvragen ook het meest in de zakelijke dienstverlening en ICT. Ook bij de toekenningen is sprake van oververtegenwoordiging ten opzichte van de totale bedrijvenpopulatie. Dit ondanks dat een aanvraag in deze sector een wat lagere slaagkans had dan in de andere sectoren. In de bouw was de slaagkans het hoogst.

Afgezien van het hogere aandeel toekenningen in de sector landbouw en industrie in 2018, zien we verder in de verschillende aanvraagjaren geen grote verschillen in de sectorverdeling. Opvallende uitspringer is dat er in 2021 fors minder aanvragen uit de bouwsector zijn goedgekeurd.

4.2 BEDRIJFSLEEF TIJD

Eén op de zes aanvragers was een jong bedrijf dat maximaal vijf jaar bestond, met een iets lagere slaagkans

Van de aanvragers hebben we ook bekeken wat het jaar van oprichting van hun bedrijf was op het moment dat de aanvraag werd ingediend (tabel 4.3). Zoals verwacht mag worden, gezien de totale populatie van het bedrijfsleven, bestond de meerderheid van de bedrijven meer dan vijf jaar toen de aanvraag ingediend werd. Eén op de zes aanvragers was op dat moment nog relatief jong met een leeftijd van maximaal vijf jaar. Bijna een tiende was zelfs jonger dan twee jaar.

Uit tabel 4.3 kan ook afgeleid worden of de slaagkans varieerde met de bedrijfsleeftijd. Dat blijkt het geval. Jongere bedrijven (max. 5 jaar) hebben een iets lagere slaagkans dan bedrijven die meer dan 5 jaar bestonden toen zij de aanvraag indienden.

²⁸ Zie <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/85316NED/table?ts=1759844192001>

Tabel 4.3 Jaar van oprichting van de toegekende en afgewezen aanvragers

Toekenning MKB!dee-project	1-2 jaar voor aanvraag	3-5 jaar voor aanvraag	>5 jaar voor aanvraag	Onbekend	Totaal
Afgewezen	86 (9%)	86 (9%)	739 (77%)	38 (4%)	949 (100%)
Toegewezen	30 (7%)	23 (6%)	341 (84%)	10 (2%)	404 (100%)
Totaal	116 (9%)	109 (8%)	1080 (80%)	48 (4%)	1.353 (100%)

Bron: SEOR (2025), op basis van koppeling administratiegegevens aan bedrijfsgegevens (CBS microdata), van de bedrijven van de toegekende en afgewezen aanvragen

4.3 REGIONALE VERDELING

Meerderheid van aanvragen en toekenningen uit West-Nederland, minste uit Noord-Nederland

Ook de regionale verdeling van de toekenningen en afwijzingen is in kaart gebracht: zie tabel 4.4. Bij de meeste aanvragen (33%) waren bedrijven uit West-Nederland betrokken. Dat geldt ook voor de toekenningen (31%) en de afwijzingen (34%). Oost- en Zuid-Nederland deden in ongeveer gelijke mate mee met de aanvragen, evenals bij de toe- en afwijzingen, met percentages variërend van 19-24%. Het kleinste deel kwam uit Noord-Nederland met een aandeel van 5%.

Tabel 4.4 Jaar van oprichting van de toegekende en afgewezen aanvragers

Toekenning MKB!dee-project	Noord-Nederland	Oost-Nederland	West-Nederland	Zuid-Nederland	Onbekend	Totaal
Afgewezen	52 (5%)	203 (21%)	326 (34%)	203 (21%)	165 (17%)	949 (100%)
Toegewezen	22 (5%)	77 (19%)	125 (31%)	96 (24%)	84 (21%)	404 (100%)
Totaal	74 (5%)	280 (21%)	451 (33%)	299 (22%)	249 (18%)	1.353 (100%)

Bron: SEOR (2025), op basis van koppeling administratiegegevens aan bedrijfsgegevens (CBS microdata), van de bedrijven van de toegekende en afgewezen aanvragen

4.4 TYPE KNELPUNTEN EN OPLOSSINGEN

In deze paragraaf gaan we in op de soort knelpunten waarop men zich in toegekende projectaanvragen wilde richten, en welk soort oplossingen men daarvoor wilde ontwikkelen.

Brede en open definitie van leercultuur leidt tot een grote variëteit aan knelpunten en oplossingen

Door de brede en open definitie van leercultuur is een grote variëteit aan projectvoorstellen ingediend en uitgevoerd. Katapult heeft de toegekende projecten bestudeerd en uit deze grote diversiteit een aantal clusters samengesteld. Het indikken tot een aantal clusters bleek een lastige opgave, wat een illustratie is van de grote variatie in de projecten. Voor de toegekende aanvragen van 2018/2019 tezamen heeft Katapult de projecten ingedeeld naar thema's en instrumenten. Hierbij kunnen bij een project meerdere thema's en instrumenten van toepassing zijn. Voor de toegekende projecten van 2020 en 2021 is de indeling door Katapult gemaakt naar problemen en oplossingen. Hierbij is een project aan één specifiek probleem en één specifieke oplossing verbonden. Hieronder volgen achtereenvolgens twee tabellen met een overzicht van deze categorisering: voor de tijdvakken 2018/2019 en voor de tijdvakken 2020 en 2021.

Tabel 4.5 geeft voor de tijdvakken 2018/2019 de grote variatie aan thema's en instrumenten in de toegekende projecten weer. Bij de thema's wordt veruit het meest ingezet op soft skills, gevolgd door HRM, en hard skills bijscholen/omscholen. Bij de instrumenten die een oplossing moeten bieden voor de in de projecten genoemde knelpunten bestaat de top 4 uit e-learning activiteiten, inzet van innovatieve technologieën, opleidingsprogramma's, en ontwikkeltools en -methodes.

Tabel 4.5 MKB!dee tijdvakken 2018/2019 tezamen - Typen thema's en instrumenten van de toegekende aanvragen (meerdere thema's en instrumenten per project mogelijk)

Thema's	N	Instrumenten	N
Soft skills	38	E-learning activiteiten	20
HRM	24	Inzet van innovatieve technologieën	19
Hard skills bijscholen/omscholen	23	Opleidingsprogramma's	18
Samenwerking in de keten	16	Ontwikkeltools en -methodes	17
Werving nieuw personeel	10	Contextrijk leren	12
Duurzame inzetbaarheid (zowel ouderen als kwetsbare jongeren etc.)	5	Platforms	10
		HR-scans	8
		Senior-junior training / train de trainer	7
		Trainee pool/BBL/Stages	6
		Kennissessies	6
		Apps	5
		(Korte) offline training	5
		Nieuwe functies in leven roepen / ambassadeurs	4
Totaal aantal projecten	47		47

Bron: Indeling toegekende projecten door Katapult. Het gaat hierbij om een indeling in hoofdcategorieën. Onder thema's en instrumenten is ook een meer verfijnde indeling gemaakt, waarbij de projecten dus nog verder versnipperd zijn over thema's en instrumenten.

Ook in 2020 en 2021 veel variatie; wel in 2020 en 2021 andere verdeling over de problemen en oplossingen

Voor de tijdvakken 2020 en 2021 is door Katapult voor de indeling van gehonoreerde aanvragen gewerkt met 15 categorieën voor de problemen en 19 categorieën voor oplossingen; zie tabel 4.6²⁹. Veel genoemde problemen zijn: 'Een lerende cultuur ontbreekt', 'Het is lastig om ontwikkelingen en nieuwe technologieën bij te houden', 'De huidige leermiddelen voldoen niet', 'Het is lastig om ontwikkelingen en nieuwe technologieën bij te houden', 'Er zijn geen geschikte opleidingen te vinden'. Opvallend is dat de verdeling over problemen tussen de jaren 2020 en 2021 behoorlijk afwijkt. Sommige problemen spelen sterk in 2020, terwijl deze veel minder in 2021 terugkomen. Dit geldt onder andere voor de problemen: 'Het is lastig om ontwikkelingen en nieuwe technologieën bij te houden', 'De huidige leermiddelen voldoen niet' en 'Het is lastig voldoende personeel te vinden omdat zij stevast kiezen voor grotere bedrijven'. Dat 'Een lerende cultuur ontbreekt' speelt in beide jaren, maar nog sterker in 2021.

Dit verschil tussen 2020 en 2021 geldt zeker ook bij de oplossingen. In beide jaren zijn de oplossingen 'Leren d.m.v. nieuwe technologie' en 'Digitaal leerplatform' veel genoemd. Opvallend is dat 'Samen opleiden in publiek private samenwerking' veel voorkomt in 2020 en 'Medewerkers ontwikkelen zelf een ontwikkelprogramma' en 'Combinatie online en offline leren' veel in 2021. Dit laatste zal vermoedelijk sterk samenhangen met de Corona-maatregelen.

²⁹ Een grotendeels vergelijkbare indeling van oplossingen is terug te vinden in de publicatie *Goed idee*, waarin een aantal projecten worden beschreven als illustratie met welk soort oplossingen bepaalde problemen kunnen worden aangepakt: <https://www.wijzijinkatapult.nl/files/dosteekproefwdownloads/MKB!dee/MKBdee-Oplossingenboek-voor-leren-en-ontwikkelen.pdf>

Tabel 4.6 MKB!dee tijdvakken 2020 en 2021 - Typen problemen en oplossingen van de toegekende projecten (ingedeeld naar één probleem en één oplossing per project)

Problemen	N 2020	N 2021	Oplossingen	N 2020	N 2021
Er zijn relatief veel medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt die extra aandacht en scholing nodig hebben	3	2	Samen opleiden in publiek private samenwerking	10	1
De huidige leermiddelen voldoen niet	11	3	Leren d.m.v. nieuwe technologie	12	6
Het is lastig om ontwikkelingen en nieuwe technologieën bij te houden	12	3	Digitaal leerplatform	11	6
Er zijn geen geschikte opleidingen te vinden	4	8	Lesmaterialen ontwikkelen	7	1
Er is te weinig tijd voor leren, zonder omzetverlies te lijden	5	5	Combinatie online en offline leren	2	10
Het is lastig voldoende personeel te vinden omdat zij stevast kiezen voor grotere bedrijven	7	1	Platform voor kennisuitwisseling	8	1
Het huidige personeel heeft te weinig kennis en vaardigheden in huis	2	4	Gezamenlijke leeractiviteiten met verschillende bedrijven	2	4
De specialistische kennis zit bij een enkeling in het bedrijf	3	0	Collega's trainen om anderen op te leiden	1	0
Een lerende cultuur ontbreekt	10	13	In kaart brengen van (leer)processen / inzetbaarheidsmatrix	2	1
Jonge instromers hebben niet het benodigde niveau	4	0	Traineeships	2	1
Door een slecht imago van de branche is het lastig om voldoende personeel te vinden	0	1	Verbetertraject a.d.h.v. werk- en kennissessies met experts of studenten	0	1
Er is onvoldoende HR-kennis in huis	0	0	Microlearnings	2	3
Er is te weinig sprake van inclusiviteit	1	1	Datagedreven werken	0	0
Medewerkers meenemen in de transformatie naar een duurzame en betekenisvolle onderneming is lastig	0	3	Hackathon	1	0
Hoge personeelsverloop maakt kennis vasthouden en doorgeven moeilijk	0	1	Medewerkers HR-skills leren	0	0
			Medewerkers ontwikkelen zelf een ontwikkelprogramma	0	9
			Mobiele bedrijfsschool	1	1
			Onboardingsprogramma	1	0
			Ontwikkeling in kaart brengen en volgen adv software/scans	0	0
Totaal aantal projecten	62	45		62	45

Bron: Indeling toegekende projecten door Katapult.

5 DOELTREFFENDHEID

Vergelijking tussen de MKB-bedrijven met toegekende en afgewezen projecten laat zien dat sinds de projectaanvraag de deelnemende bedrijven vaker een (sterke) toename van de deelname, tijd en uitgaven aan opleidingen of cursussen aangeven dan afgewezen MKB-bedrijven. Ook op vormen van informeel leren, taakrotatie of coaching en samenwerking bij leren en ontwikkelen geven deelnemende bedrijven vaker een (sterke) toename aan dan afgewezen bedrijven. Deelnemende bedrijven vinden vaker makkelijker geschikt personeel, zijn beter op de hoogte van opleidingen en regelingen daarvoor, en hebben vaker financiële ruimte hiervoor gekregen dan afgewezen bedrijven. Afgewezen bedrijven zijn sinds de nulmeting vaker op zichzelf aangewezen geworden als het gaat om kennis over leren en ontwikkelen dan de deelnemende bedrijven; ze zoeken minder vaak externe hulp of samenwerking.

Dat er positieve effecten op de leercultuur en op leren en ontwikkelen plaatsvinden, wordt onderbouwd door de door de deelnemers gepercipieerde effecten van het uitgevoerde MKB!dee-project. Meer dan driekwart van de deelnemers realiseert de beoogde oplossingen. Op organisatie- en managementniveau geeft bijna vier vijfde positieve ontwikkelingen aan, op medewerkersniveau bijna twee derde. Op activiteitsniveau nemen met name intern gerichte activiteiten toe in vergelijking met extern gerichte activiteiten. Op personeelsgebied blijkt dat het MKB!dee-project bij de meeste bedrijven nauwelijks invloed heeft op de uitstroom van medewerkers en op het aantal langdurig openstaande vacatures.

Een analyse van de kwantitatieve ontwikkelingen van aantal werknemers, toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit tussen de deelnemende en afgewezen bedrijven geeft geen indicatie voor langere termijn effecten van de MKB!dee-regeling, ook niet als we met behulp van de scores van de projectaanvragen in Regression Discontinuity analyses zoveel mogelijk vergelijkbare bedrijven met elkaar vergelijken. Hiervoor kunnen een aantal redenen zijn, waaronder de relatief kleine omvang van de subsidie, andere factoren die dergelijke indicatoren beïnvloeden, en de vraag op welke termijn – mede vanwege de vertraging in de uitvoering en opschaling van veel projecten - dit type effecten zich voordoen. Er zou over een paar jaar nagegaan kunnen worden of er dan wel langere termijn effecten vastgesteld kunnen worden.

5.1 VERGELIJKING ONTWIKKELING IN LEREN EN ONTWIKKELEN TUSSEN MKB-BEDRIJVEN MET TOEGEKENDE EN AFGEWEEZEN PROJECTEN

Enquêtes onder MKB-bedrijven met toegekende en afgewezen projecten

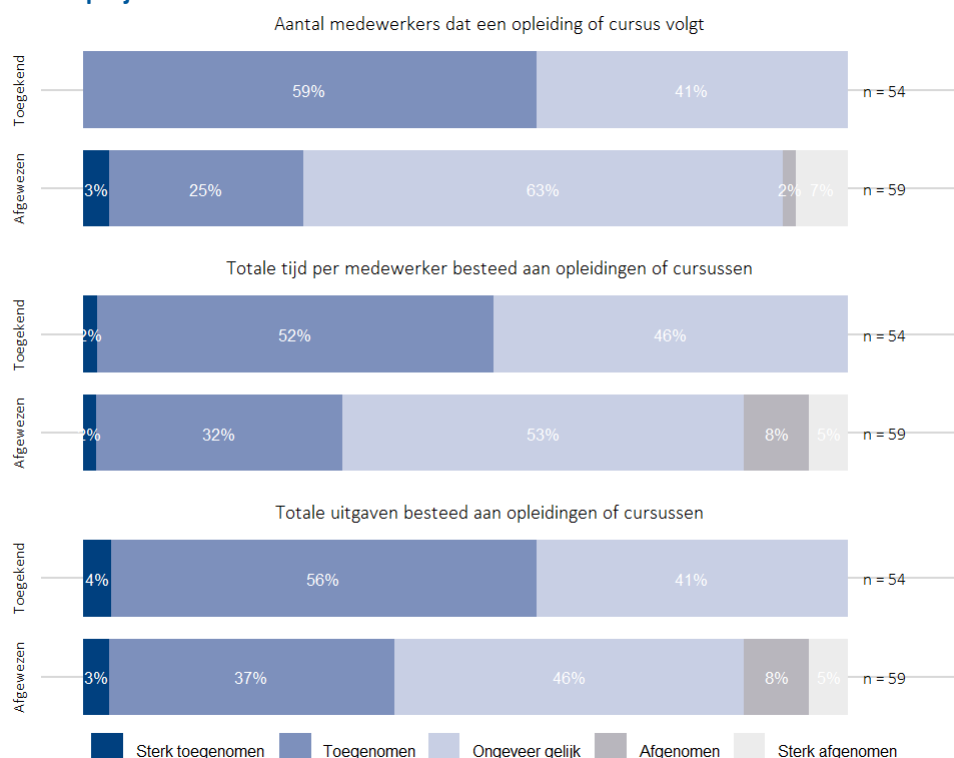
We hebben enquêtes uitgevoerd onder zowel MKB-bedrijven waarvan hun project is toegekend als onder MKB-bedrijven die hun aanvraag niet gehonoreerd hebben gekregen. De enquêtes zijn toegestuurd aan de aanvragers van de MKB!dee-projecten en zal in veel gevallen dus een directeur, manager of leidinggevende betreffen. We hebben in de enquêtes onder beide groepen MKB-bedrijven ontwikkelingen in de tijd uitgevraagd (los van het MKB!dee-project) en aan de toegekende bedrijven vragen gesteld over de gepercipieerde effecten van het MKB!dee-project. Daarnaast zijn aan beide groepen bedrijven dezelfde stellingen over leercultuur en leren en ontwikkelen voorgelegd als die ten tijde van de aanvraag zijn beantwoord (de zogenoemde nulmeting). De respons onder de deelnemers aan MKB!dee was 63 van de 253 met een responspercentage van 25%, waaronder 54 MKB-bedrijven. Van de afgewezen aanvragers hebben 67 van de 618 bedrijven de enquête ingevuld, leidend tot een responspercentage van 11%. Hieronder bevonden zich 60 MKB-bedrijven.

Als we de gemiddelde toegekende scores op de projectaanvragen van alle toegekende en afgewezen aanvragers vergelijken met die van de respondenten op de enquêtes dan blijkt de respons op de enquêtes representatief te zijn.³⁰ Het zijn afgaande op de kwaliteit van de projectaanvragen op voorhand dus niet de (veel) slechtere of betere bedrijven die mee hebben gedaan aan de enquêtes. Daarnaast is via regressieanalyse getest in hoeverre de score van de aanvraag van invloed is op de uitkomsten uit de enquête. Daarbij zien we dat de hoogte van de score geen significant effect heeft op het grootste deel van de uitkomsten. Bedrijven met een lagere score op hun aanvraag geven dus niet per definitie andere antwoorden dan bedrijven met een hogere score.

Deelnemende MKB-bedrijven geven vaker een (sterke) toename van de deelname, tijd en uitgaven aan opleidingen of cursussen aan dan afgewezen MKB-bedrijven

Aan de MKB-bedrijven die wel en niet hun projectaanvraag toegekend hebben gekregen, is in de enquête gevraagd in welke mate een aantal aspecten van opleidingen en cursussen binnen hun bedrijf zijn veranderd als gekeken wordt naar de ontwikkeling in de periode één jaar voor de aanvraag tot 2024. Figuur 5.1 laat op alle drie de uitgevraagde aspecten verschillen tussen de beide groepen MKB-bedrijven zien. Bedrijven met een toegekend MKB!dee-project geven vaker aan dat het aantal medewerkers dat een opleiding of cursus heeft gevolgd in die periode (sterk) is toegenomen. Datzelfde geldt voor de totale tijd die per medewerker aan opleidingen of cursussen is besteed. Bij gevolg zijn ook de totale uitgaven besteed aan opleidingen of cursussen bij de deelnemende bedrijven vaker (sterk) toegenomen dan bij de afgewezen bedrijven. Bij de deelnemende bedrijven is bij meer dan de helft (54-60%) sprake van (sterke) toename op deze drie aspecten van leren en ontwikkelen. Bij de afgewezen bedrijven is dat bij 28-40% het geval.

Figuur 5.1 Mate waarin deelname, tijd en uitgaven aan opleidingen of cursussen zijn veranderd in de periode één jaar voor de aanvraag tot 2024, MKB-bedrijven van toegekende projecten en MKB-bedrijven van afgewezen projecten



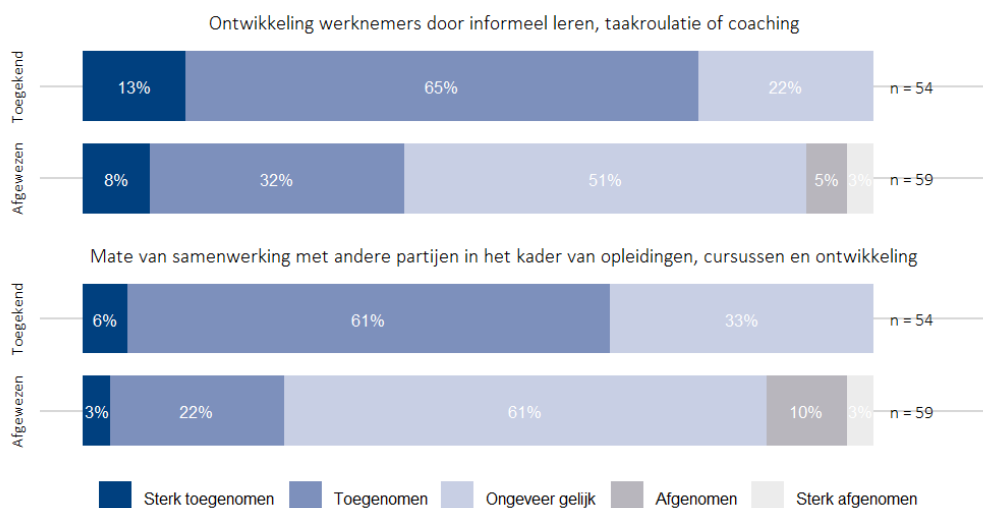
Bron: SEOR (2025), op basis van enquêtes onder MKB-bedrijven van toegekende en van afgewezen projecten

³⁰ Bij de toegekende bedrijven is voor de beschouwde jaren sprake van vrijwel gelijke gemiddelde scores op de projectaanvragen voor de responsgroep en voor de populatie. Bij de afgewezen bedrijven is de gemiddelde score van de respons in het ene jaar iets hoger (2,1 punt op een range van 0-28,5 punten) dan van de populatie, terwijl deze in het andere jaar iets lager (2,8 punt op een range van 6,5-34,6 punten) ligt dan voor de populatie. De jaren compenseren elkaar dus grotendeels voor deze kleine verschillen in de respons en populatie.

Ook op vormen van informeel leren en samenwerking bij leren en ontwikkelen geven deelnemende bedrijven vaker een (sterke) toename aan dan afgewezen bedrijven

Als we in figuur 5.2 kijken naar meer informele vormen van leren, taakrotatie of coaching binnen de bedrijven dan rapporteren de bedrijven met een toegekend project bijna twee keer zo vaak een (sterke) toename dan de bedrijven waar het project van afgewezen is: 78% versus 40%. Een nog groter verschil doet zich voor bij samenwerking met andere partijen bij leren en ontwikkelen: 67% van de deelnemende bedrijven zegt dat dit (sterk) toegenomen is versus 25% van de afgewezen bedrijven.

Figuur 5.2 Mate waarin informeel leren en samenwerking op leren en ontwikkelen zijn veranderd in de periode één jaar voor de aanvraag tot 2024, MKB-bedrijven van toegekende projecten en MKB-bedrijven van afgewezen projecten



Bron: SEOR (2025), op basis van enquêtes onder MKB-bedrijven van toegekende en van afgewezen projecten

Eénmeting versus nulmeting laat verschillende ontwikkelingen op stellingen zien tussen deelnemende en afgewezen bedrijven

We hebben in de enquête onder zowel de deelnemende als afgewezen bedrijven een serie precies dezelfde stellingen voorgelegd als in het jaar van hun projectaanvraag. Op deze stellingen is dus sprake van een éénmeting nu in 2025 en een nulmeting ten tijde van de projectaanvraag. De nulmeting vond dus plaats voor uitvoering van het MKB!dee-project. De vraag is in hoeverre de toegewezen en de afgewezen bedrijven in hun antwoorden in de tussentijd veranderd zijn. Bijlage I toont de verschillende stellingen die zijn voorgelegd. Daarin is tevens opgenomen welke percentages bedrijven het tussen de nul- en de éénmeting (helemaal) meer eens zijn geworden met de betreffende stellingen. Voor de verschillende percentages verwijzen we naar deze bijlage. Hier bespreken we de belangrijkste verschillen.³¹

Deelnemende bedrijven zijn het t.o.v. de nulmeting (helemaal) meer eens dan de afgewezen bedrijven geworden op de volgende stellingen:

- Ik kan voldoende geschikt personeel vinden (51% bij deelnemers versus 37% bij afgewezenen).
- Ik ben op de hoogte van bestaande (subsidie)regelingen voor opleidingen, cursussen en ontwikkeling voor mijn personeel (40% bij deelnemers versus 24% bij afgewezenen).

³¹ We hebben voor elke stelling een regressieanalyse gedaan waarbij we ook de score voor de aanvraag hebben meegenomen. Hieruit blijkt dat de scores geen significante invloed hebben op de antwoorden op de stellingen. Het is dus niet per definitie zo dat bedrijven met een lagere score andere antwoorden geven dan bedrijven met een hogere score.

- Mijn bedrijf heeft voldoende financiële ruimte om te investeren in kennis en vaardigheden van mijn werknemers (49% bij deelnemers versus 35% bij afgewezenen).
- Ik weet waar ik terecht kan als ik een vraag heb over opleidingen, cursussen en/of ontwikkeling (47% bij deelnemers versus 22% bij afgewezenen).

Deze positievere ontwikkelingen bij deelnemende bedrijven kunnen een mogelijk effect van de toekenning en uitvoering van het MKB!dee-project zijn.

Afgewezen bedrijven zijn het t.o.v. de nulmeting (helemaal) meer eens dan de deelnemende bedrijven geworden op de volgende stellingen:

- Ik kan goed inschatten welke vaardigheden mijn werknemers nodig hebben om hun werk in de komende jaren goed te kunnen blijven doen (35% bij afgewezenen versus 22% bij deelnemers)
- Omdat bestaande regelingen voor opleidingen, cursussen en/of ontwikkeling te ingewikkeld zijn om aan te vragen, maak ik er geen gebruik van (46% bij afgewezenen versus 31% bij deelnemers)
- Het kost te veel tijd en geld om samen te werken (met andere mkb-ondernemers, grootbedrijven, onderwijsinstellingen en/of andere partijen) op het gebied opleidingen, cursussen en ontwikkeling (46% bij afgewezenen versus 31% bij deelnemers)

Op basis van deze verschillen kan geconcludeerd dat afgewezen bedrijven dus vaker op zichzelf aangewezen zijn als het gaat om kennis over leren en ontwikkelen. Ze zoeken minder vaak externe hulp of samenwerking.

We zien dus positievere ontwikkelingen op knelpunten en verschillende aspecten van de leercultuur en leren en ontwikkelen bij deelnemende bedrijven dan bij afgewezen bedrijven. Hierin is echter nog geen link gelegd met het MKB!dee-project. In de volgende paragraaf gaan we in op de door de deelnemende bedrijven gepercipieerde effecten van het MKB!dee-project.

5.2 GEPERCIPIERDE EFFECTEN VAN HET MKB!DEE-PROJECT

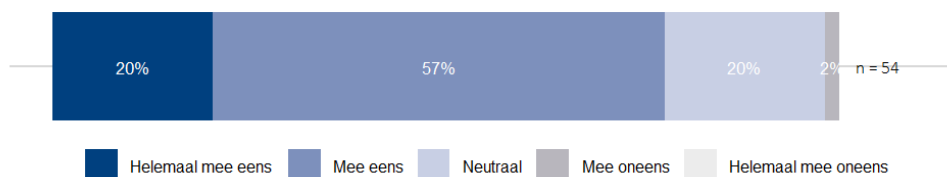
Meer dan driekwart realiseert de beoogde oplossingen in het MKB!dee-project, een kleine kwart dus niet

In de projectaanvragen hebben de indieners aangegeven welke problemen op het gebied van leren en ontwikkelen ze aan willen pakken en welke oplossingen ze in het project daarvoor willen ontwikkelen. Nu geruime tijd na de officiële afloop van het project hebben we de deelnemers in de enquête gevraagd in welke mate ze het ermee eens zijn dat de beoogde oplossingen in het MKB!dee-project in praktijk ook gerealiseerd zijn. Figuur 5.3 bevat de resultaten. Meer dan driekwart (77%) is het daarmee (helemaal) eens. Daarentegen geeft één op de vijf hierop een neutraal antwoord en is 2% het er niet mee eens. Hieruit kan opgemaakt worden dat bij een kleine kwart van de deelnemende MKB-bedrijven het MKB!dee-project (nog) niet heeft geleid tot hetgeen men van plan was.

Figuur 5.3 Mate waarin de beoogde oplossingen in het MKB!dee-project in de praktijk ook gerealiseerd zijn, MKB-bedrijven van toegekende projecten

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling?

De oplossingen die met het MKB!dee-project werden beoogd, zijn in de praktijk ook gerealiseerd



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

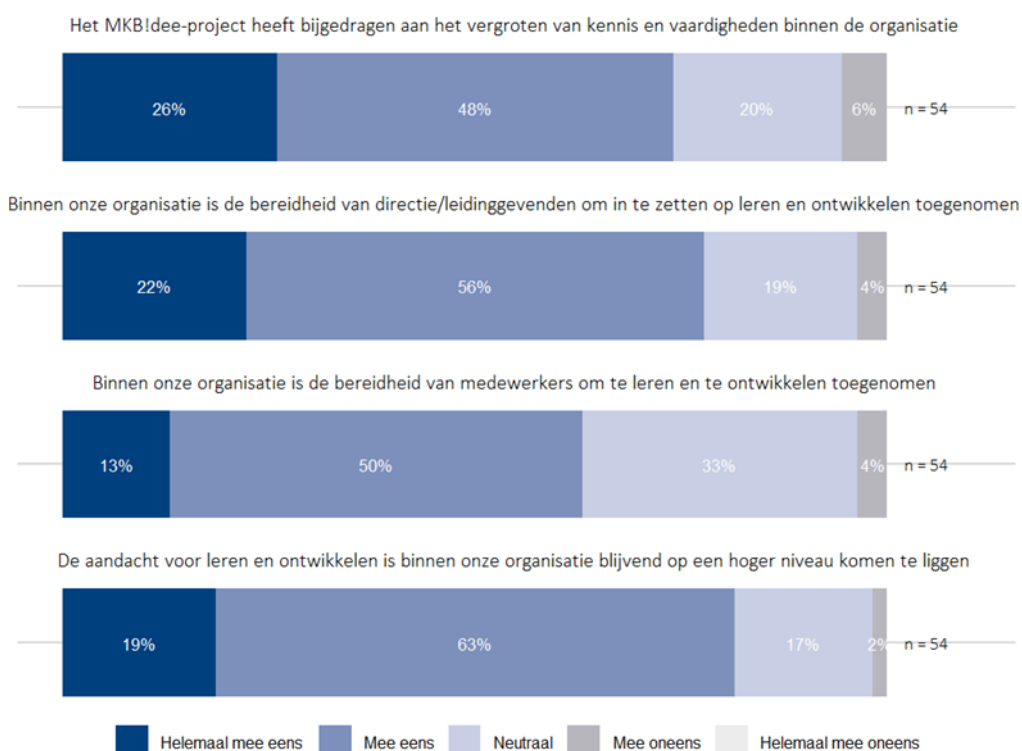
5.2.1 Effecten van het MKB!dee-project op leercultuur en leren en ontwikkelen³²

Op organisatie- en managementniveau geeft bijna vier vijfde positieve ontwikkelingen aan, op medewerkersniveau bijna twee derde

Naast de eerdergenoemde ontwikkelingen in de tijd op enkele aspecten van leercultuur en leren en ontwikkelen, is ook ingegaan op de veranderingen die het specifieke MKB!dee-project teweeg hebben gebracht op de leercultuur (figuur 5.4). Daaruit wordt duidelijk dat bijna vier vijfde van de MKB-bedrijven het er (helemaal) mee eens is dat het MKB!dee-project op organisatieniveau tot een toename van de leercultuur heeft geleid: het betreft de vergroting van kennis en vaardigheden binnen de organisatie, de bereidheid van het management om in te zetten op leren en ontwikkelen, en de aandacht voor leren en ontwikkelen binnen de organisatie die blijvend op een hoger niveau is komen te liggen. Op medewerkersniveau is de toename iets lager met bijna twee derde van de bedrijven (eens en helemaal eens) die vinden dat de bereidheid van medewerkers om te leren en ontwikkelen is toegenomen. Goed om op te merken dat dit de perceptie is van de directeur/manager/leidinggevende die de enquête voor de evaluatie van MKB!dee heeft ingevuld; medewerkers zijn in deze evaluatie niet ondervraagd.

Figuur 5.4 Mate waarin de bereidheid en aandacht voor leercultuur is veranderd door het MKB!dee-project, MKB-bedrijven van toegekende projecten

Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen? Door het MKB!dee-project:



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

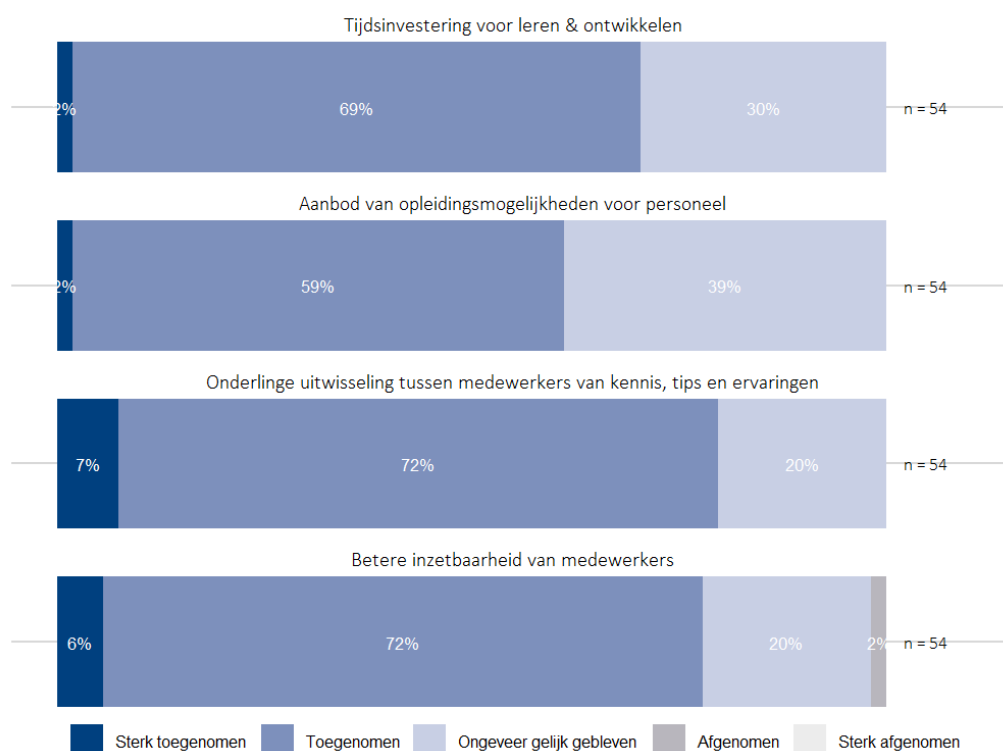
³² Sommige indicatoren die in deze subparagraaf worden gebruikt verwijzen meer naar leercultuur, andere meer naar investeringen in en deelname aan leren en ontwikkelen en andere zijn meer een combinatie hiervan. Deze indicatoren lopen in deze subparagraaf door elkaar heen en zijn niet goed van elkaar te onderscheiden naar de opeenvolgende stappen in de beleidsketen zoals opgenomen in figuur 3.1. Daarom spreken we hier regelmatig over 'leercultuur en leren en ontwikkelen'.

Door MKB!dee is m.n. de onderlinge kennisuitwisseling en inzetbaarheid van medewerkers toegenomen, gevolgd door een toename in bestede opleidingstijd en het opleidingsaanbod

De vraag is welke aspecten van leercultuur en leren en ontwikkelen dan met name zijn veranderd als gevolg van het MKB!dee-project. Onderstaand figuur 5.5 geeft de mate van verandering op vier onderscheiden aspecten van leercultuur en leren en ontwikkelen aan. We zien dat de grootste effecten worden gepercipieerd op de onderlinge uitwisseling van kennis, tips en ervaringen tussen medewerkers (79%) en op een betere inzetbaarheid van medewerkers (78%). Gevolgd door een toename van de tijdsinvestering voor leren en ontwikkelen (71%) en een toename van het aanbod van opleidingsmogelijkheden voor personeel (61%).

Figuur 5.5 Mate waarin vier aspecten van leercultuur en leren en ontwikkelen veranderd zijn door het MKB!dee-project, MKB-bedrijven van toegekende projecten

Hoe zijn de volgende aspecten in uw bedrijf veranderd door het MKB!dee-project?



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

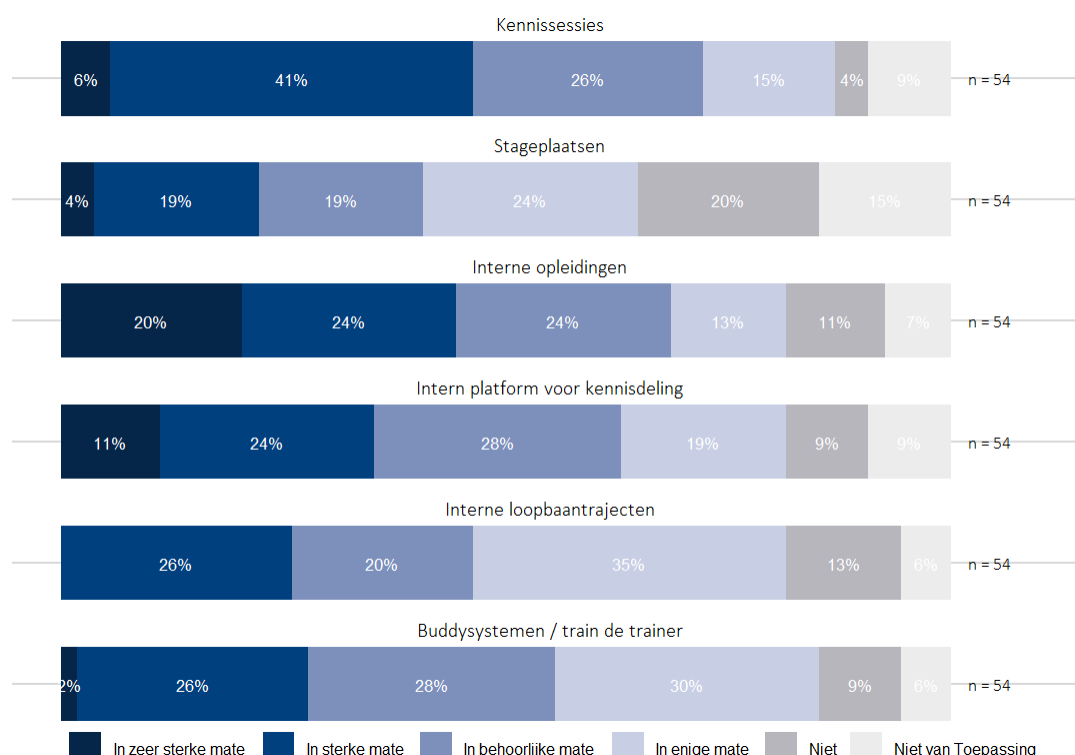
Met name een toename van interne activiteiten van leercultuur en leren en ontwikkelen, zoals kennissessies, interne opleidingen en interne kennisdeling

Als er concreet uitgevraagd wordt welke activiteiten van leercultuur en leren en ontwikkelen zijn toegenomen dan zien we dat er vooral positieve veranderingen worden aangegeven op interne activiteiten in vergelijking met extern gerichte activiteiten. Zie onderstaande twee figuren (figuur 5.6 en figuur 5.7) waarin deze achtereenvolgens opgenomen zijn. Binnen de eigen organisatie worden met name positieve ontwikkelingen gerapporteerd aangaande kennissessies, interne opleidingen en interne kennisdeling. Het betreft 63-73% die aangeeft dat dergelijke activiteiten door het MKB!dee-project in behoorlijke tot (zeer) sterke mate zijn toegenomen. Bij bijvoorbeeld interne loopbaantrajecten ligt het percentage een stuk lager met 46%.

Onder extern gerichte activiteiten zijn de meest positieve ontwikkelingen te zien bij opleidingen en leeractiviteiten in samenwerking met andere bedrijven: het betreft 44% van de bedrijven die aangeeft dat dit in behoorlijke tot (zeer) sterke mate is toegenomen.

Figuur 5.6 Toename van interne activiteiten van de leercultuur en leren en ontwikkelen door het MKB!dee-project, MKB-bedrijven van toegekende projecten

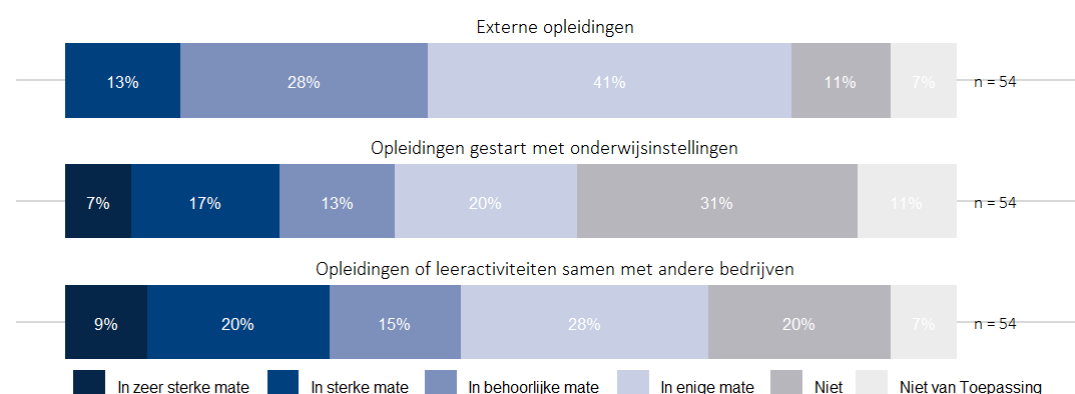
Kunt u aangeven in hoeverre de aanwezigheid van de volgende soort activiteiten binnen uw bedrijf zijn toegenomen door het MKB!dee-project?



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

Figuur 5.7 Toename van externe activiteiten van de leercultuur en leren en ontwikkelen door het MKB!dee-project, MKB-bedrijven van toegekende projecten

Kunt u aangeven in hoeverre de aanwezigheid van de volgende soort activiteiten binnen uw bedrijf zijn toegenomen door het MKB!dee-project?



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

5.2.2 Effecten van het MKB!dee-project op een aantal personeelsvariabelen

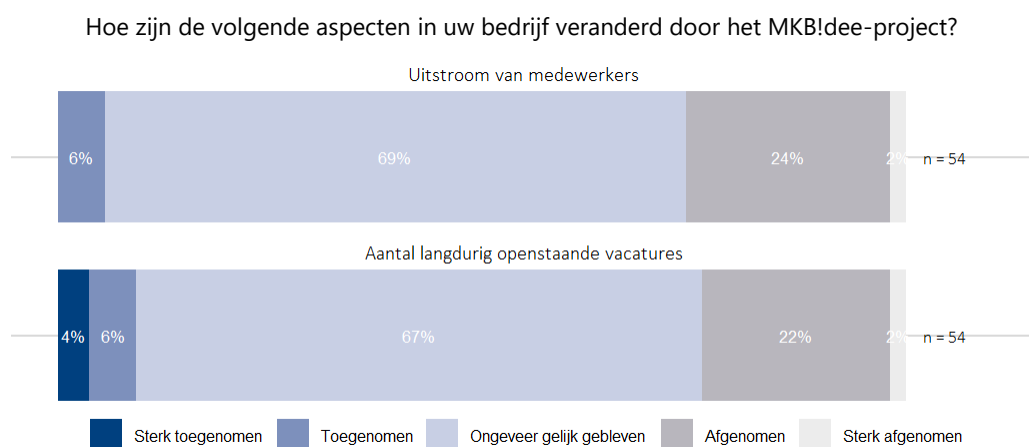
De MKB!dee-projecten zijn gericht op het versterken van de leercultuur en het leren en ontwikkelen. Bovenstaande resultaten laten zien dat de deelnemers aangeven dergelijke effecten inderdaad binnen hun eigen organisatie te zien. Daarnaast kunnen de projecten mogelijk ook effect hebben op de uitstroom van

personeel en het aantal langdurig openstaande vacatures. Figuur 5.8 presenteert in welke mate de geënquêteerden aangeven dat deze variabelen door het MKB!dee-project veranderd zijn.

Het MKB!dee-project heeft bij de meeste bedrijven nauwelijks invloed op de uitstroom van medewerkers en op het aantal langdurig openstaande vacatures

De verwachting is dat een MKB!dee-project kan leiden tot een afname van de uitstroom van medewerkers doordat nieuwe medewerkers een betere 'onboarding' hebben, medewerkers beter toegerust zijn om hun werkzaamheden uit te voeren en/of door kunnen groeien naar nieuwe werkzaamheden binnen de organisatie. Medewerkers blijven dan langer bij de organisatie werken. Dit kan vervolgens weer als gevolg hebben dat het aantal langdurig openstaande vacatures afneemt. Op beide personeelsindicatoren ervaart circa een kwart van de MKB-bedrijven dit in praktijk ook (afgenomen of sterk afgenomen). Bij veruit de meeste bedrijven zijn deze indicatoren ongeveer gelijk gebleven en heeft het MKB!dee-project deze indicatoren dus nauwelijks beïnvloed. Aan de andere kant is bij 6-10% van de bedrijven het personeelsverloop en het aantal langdurig openstaande vacatures juist (sterk) toegenomen.

Figuur 5.8 Mate waarin een aantal personeelsvariabelen veranderd zijn door het MKB!dee-project, MKB-bedrijven van toegekende projecten



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

5.3 LANGERE TERMIJN EFFECTEN

Analyse om de langere termijn effecten in kaart te brengen

Investerings in de leercultuur van bedrijven kunnen ook op de langere termijn effect hebben. In de vorige paragraaf zagen we dat de MKB!dee-regeling op veel aspecten rondom de leercultuur en leren en ontwikkelen positieve effecten laat zien. In deze paragraaf onderzoeken we of het MKB!dee-project op de wat langere termijn leidt tot positieve effecten op het aantal werknemers, de toegevoegde waarde en de arbeidsproductiviteit. We maken hierbij gebruik van de scores die de bedrijven hebben gekregen voor hun projectaanvraag. Als we in deze analyse alleen bedrijven met een toegekend project vergelijken met bedrijven met een afgewezen project, dan is er sprake van selectiviteit: de afwijzing kan gecorreleerd zijn met de prestaties van het bedrijf (bedrijven die beter presteren hebben een grotere kans om een succesvolle aanvraag te doen). Hoe dichter de toegekende en afgewezen aanvragen van de bedrijven echter qua score bij elkaar zitten, hoe kleiner de kans op deze selectiviteit. We maken daarom in onze analyses gebruik van een zogeheten Regression Discontinuity Design.

De onderzoekspopulatie bestaat uit MKB-bedrijven die in de jaren 2018-2021 een aanvraag hebben ingediend voor de MKB!dee-regeling. Daarbij kijken we alleen naar bedrijven die, met behulp van het KVK-nummer uit de aanvraag, gekoppeld konden worden aan de CBS-data. We houden in totaal 1.353 bedrijven over, waarvan 404 een project hebben toegekend gekregen, en 949 zijn afgewezen. We hebben vervolgens koppelingen gemaakt met achtergrondkenmerken en uitkomstvariabelen.

Zoals gezegd kijken we naar de uitkomstmaten aantal werknemers, toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit (toegevoegde waarde gedeeld door aantal werknemers). Daarnaast controleren we in de analyse voor de hoogte van de omzet en het aantal werknemers voorafgaande aan het aanvraagjaar. Verder nemen we de sector waarin het bedrijf actief is en de provincie waarin het is gevestigd mee. Ook nemen we mee of het bedrijf in het jaar voorafgaand aan de aanvraag aangemerkt werd als een ‘snelle groeier’.³³ Als laatste nemen we nog mee of een bedrijf in het jaar voor de aanvraag is opgericht. Door deze variabelen mee te nemen in de analyse proberen we de selectiviteit die nog overblijft (ondanks het inzetten van de RD-methode) zoveel mogelijk te beperken.

We hebben nog een aantal databewerkingen verricht voordat de analyse is uitgevoerd. In de standaard regressie gebruiken we voor de uitkomstvariabelen het gemiddelde over de 3 jaren na de beoordeling van de aanvragen. Om te testen voor langere termijn effecten doen we nog een aantal testen waarbij we kijken naar de uitkomstvariabelen in verschillende losse jaren na de beoordeling ($t+1$ tot $t+4$). De toegevoegde waarde herschalen we met behulp van de waarde in $t-1$, zodat er niet te grote outliers zijn. Het aantal werknemers en arbeidsproductiviteit zetten we om in logaritmische schaal, zodat de uitkomsten beter interpreteerbaar zijn (zoals bijvoorbeeld: de MKB!dee-subsidie zorgt voor een verandering in aantal werknemers van $x\%$).³⁴

Data van voldoende kwaliteit voor een RD-analyse

Om te testen of we een goede setting hebben voor een RD-analyse zijn een aantal robuustheidschecks uitgevoerd. Allereerst testen we of er manipulatie van de scores plaatsgevonden zou kunnen hebben: kunnen bedrijven er op een of andere manier voor zorgen dat ze bij de toegekende bedrijven horen (anders dan door een goede aanvraag in te dienen). Bij de MKB!dee-regeling is die mogelijkheid eigenlijk niet aanwezig maar voor de zekerheid hebben we deze test toch uitgevoerd. Hiervoor kan worden getest door een density plot te maken, waarbij we kijken of er een sprong plaats vindt in het aantal bedrijven net boven en net onder de grens. De formele test toont aan dat dit niet aan de orde is.

Daarnaast gebruiken we meerdere bandbreedtes om de effecten te testen, draaien we regressies met hogere orde polynomen, draaien we een model met en zonder controlevariabelen, en doen we een aantal placebo tests. Met de placebo tests kijken we of we een effect vinden als we de regressie in de pre-treatment periode (periode voor gebruik van de MKB!dee-regeling) draaien. Alle robuustheidschecks geven positieve resultaten, dat wil zeggen de regressies zijn robuust voor bijvoorbeeld verschillende specificaties van het model, en de placebo tests zijn niet significant.

Een belangrijke check is verder of er inderdaad minder verschillen zitten tussen bedrijven dicht bij de grens van de score waarbij wel en niet is toegekend. In onderstaande tabel testen we de verschillen in de uitkomstmaten in het jaar voorafgaand aan de aanvraag. We verwachten dat de verschillen tussen de bedrijven hier dicht bij de grens minder groot zullen zijn. Tabel 5.1 laat zien dat er alleen een significant verschil zit in de totale populatie, maar dat deze wegvalt zodra we bandbreedtes gebruiken. Dit laat zien dat het gebruiken van een bandbreedte nuttig is voor een betere vergelijking. Bij de kleinere bandbreedtes zitten we met het punt dat er maar weinig bedrijven overblijven. In de analyses bestaat er dus een uitruil tussen voldoende variantie en voldoende vergelijkbaarheid. De kleinste verschillen lijken te zitten bij de bandbreedte -20% tot $+20\%$. De bedrijven in deze groep lijken dus het meest op elkaar, waardoor het gemeten effect het dichtst bij een causale relatie komt.

³³ Dit wordt door het CBS als volgt geïdentificeerd: ‘een snelgroeiend bedrijf of snelle groeier is een bedrijf met een gemiddelde jaarlijkse groei van 10% per jaar of meer, over een periode van 3 achtereenvolgende jaren, gemeten in het aantal werknemers.’

³⁴ We volgen hierbij de aanpak van R. Bronzini & E. Iachini (2014). Are incentives for R&D Effective? Evidence from a Regression Discontinuity Approach. American Economic Journal: Economic Policy, 6, 4, 100-134. In hun studie hebben ze een vergelijkbare setting. Zij kijken naar een subsidie voor R&D-investeringen bij bedrijven, waarbij aanvragen werden gescoord en alleen subsidies werden toegekend als een aanvraag meer dan 75 punten scoorde.

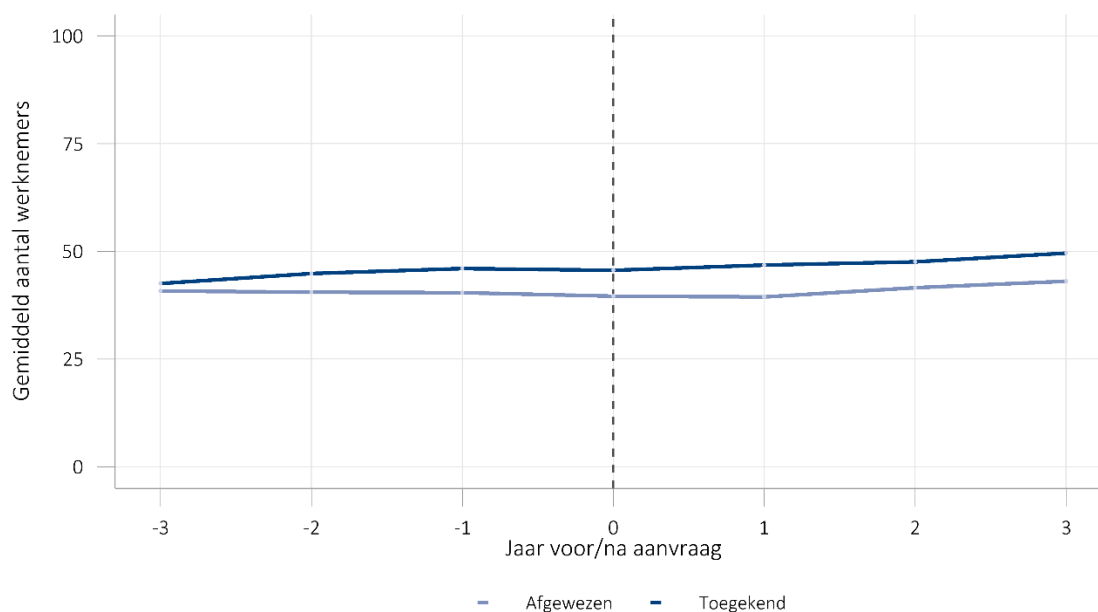
Tabel 5.1 Test op vergelijkbaarheid bedrijven voor aanvraag

Aantal werknemers						
	Totaal	-50% tot +50%	-20% tot +20%	-15% tot +15%	-10% tot +10%	-5% tot +5%
Afgewezen	41,2	43,5	42,7	44,1	46,6	42,2
Toegekend	47,0	46,9	42,5	42,9	43,0	44,2
Verschil	5,8*	3,4	-0,2	-1,2	-3,6	2,0
Toegevoegde waarde						
	Totaal	-50% tot +50%	-20% tot +20%	-15% tot +15%	-10% tot +10%	-5% tot +5%
Afgewezen	€ 7.028.918	€ 7.610.702	€ 7.369.122	€ 7.666.761	€ 7.999.100	€ 6.872.239
Toegekend	€ 8.591.159	€ 8.563.496	€ 7.363.281	€ 7.196.764	€ 6.554.356	€ 6.611.933
Verschil	€ 1.562.240*	€ 952.794	€ -5.841	€ -469.997	€ -1.444.744	€ -260.306
Arbeidsproductiviteit						
	Totaal	-50% tot +50%	-20% tot +20%	-15% tot +15%	-10% tot +10%	-5% tot +5%
Afgewezen	€ 162.771	€ 165.649	€ 168.798	€ 175.806	€ 173.135	€ 177.287
Toegekend	€ 177.772	€ 177.818	€ 168.469	€ 162.300	€ 151.111	€ 147.366
Verschil	€ 15.001*	€ 12.169	€ -329	€ -13.506	€ -22.024	€ -29.921

Bron: SEOR (2025) op basis van CBS microdata. Significantie: *0,1 **0,05 ***0,01

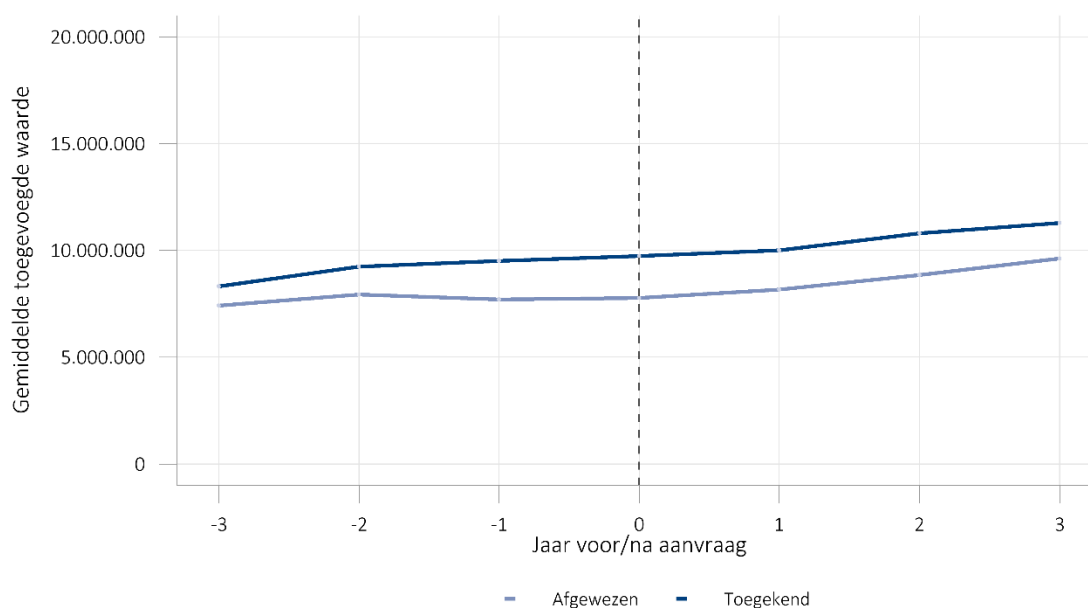
Beschrijvende analyses laten weinig verschil in ontwikkelingen zien tussen toegekende en afgewezen bedrijven

Voordat we de resultaten van de RD-analyses bespreken, hebben we nog beschrijvende analyses op de uitkomstvariabelen uitgevoerd. In onderstaande drie figuren (figuur 5.9 t/m 5.11) zijn de ontwikkelingen in de uitkomstvariabelen aantal werknemers, toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit voor zowel de bedrijven met een toekenning als een afwijzing weergegeven. Dit geeft een beeld van de ontwikkeling in de tijd van deze variabelen. De stippellijn geeft het moment van het aanvraagjaar van het project weer. Als er een positief effect van de MKB!dee-regeling is, dan verwacht je dat de groei voor toegekende bedrijven groter is dan voor afgewezen bedrijven. De ontwikkelingen van de variabelen zijn echter behoorlijk vergelijkbaar tussen de bedrijven met toegekende en afgewezen projecten, ook na de aanvraag van een project. Op basis van deze beschrijvende analyses zijn er dus geen aanwijzingen voor effecten van de MKB!dee-regeling op deze uitkomstmaten.

Figuur 5.9 Ontwikkeling in aantal werknemers voor MKB-bedrijven van toegekende projecten en MKB-bedrijven van afgewezen projecten

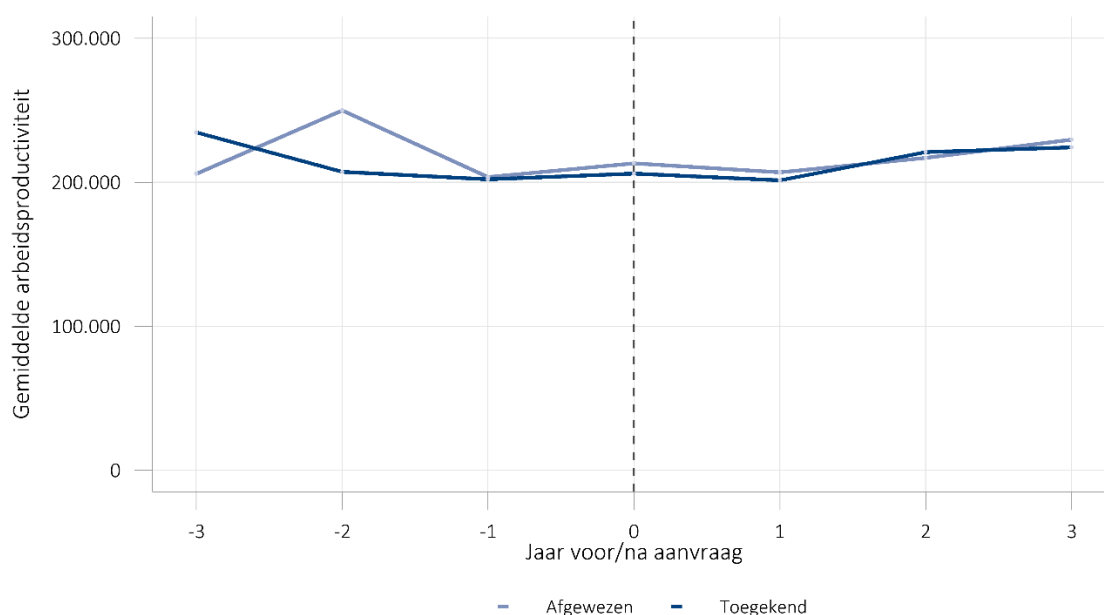
Bron: SEOR (2025) op basis van CBS microdata.

Figuur 5.10 Ontwikkeling in toegevoegde waarde voor MKB-bedrijven van toegekende projecten en MKB-bedrijven van afgewezen projecten



Bron: SEOR (2025) op basis van CBS microdata.

Figuur 5.11 Ontwikkeling in arbeidsproductiviteit voor MKB-bedrijven van toegekende projecten en MKB-bedrijven van afgewezen projecten



Bron: SEOR (2025) op basis van CBS microdata.

Geen significante effecten MKB!dee-subsidie op langere termijn effectvariabelen

Bovenstaande beschrijvende ontwikkelingen kunnen uiteraard het gevolg zijn van allerlei andere factoren dan alleen de MKB!dee-subsidie. Om dit te testen voeren we de RD-analyse uit. Tabel 5.2 bevat de belangrijkste resultaten van de RD-analyse, afzonderlijk voor de drie uitkomstvariabelen. De variabele waar het om gaat is 'Toekenning MKB!dee-project'. Dit is een dummy voor of een bedrijf wel of geen MKB!dee-project heeft gehad. Als er hier een significant effect te zien is, dan kan dat geïnterpreteerd worden als het langere termijn effect van de MKB!dee-subsidie. In de tabellen is te zien dat deze variabele voor geen enkele uitkomstmaat significant is. Ook de specificatie van het model (grotere of kleinere bandbreedte, wel of geen controlevariabelen) verandert niets aan de significantie. Naast een regressie op de absolute waarden,

hebben we ook een model gedraaid dat kijkt naar de groei in de variabelen van het jaar voor aanvraag naar de jaren na aanvraag. Ook daar vinden geen significante effecten.

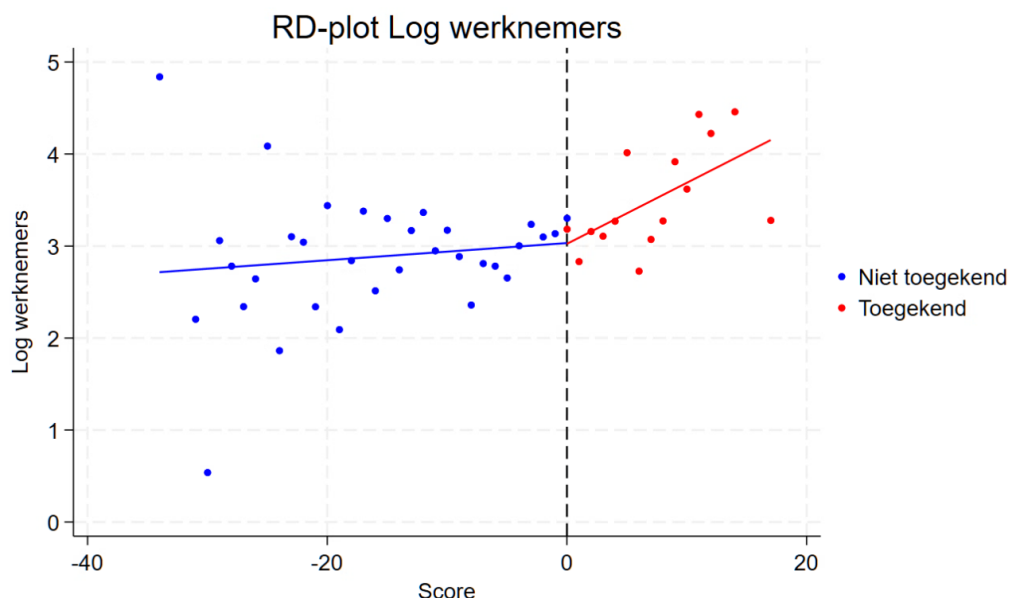
Tabel 5.2 Uitkomsten Regression Discontinuity analyse

Variabelen	Zonder controle variabelen	Met controle variabelen	Bandbreedte -50 tot 50%	Bandbreedte -20 tot 20%	Bandbreedte -15 tot 15%	Bandbreedte -10 tot 10%	Bandbreedte -5 tot 5%
Uitkomstvariabele: Log aantal werknemers							
Toekenning MKB!dee-project	-0.071 (0.140)	-0.016 (0.052)	0.043 (0.06)	0.107 (0.082)	0.054 (0.093)	0.147 (0.121)	-0.012 (0.154)
Score projectaanvraag	0.025*** (0.007)	0.003 (0.003)	-0.002 (0.004)	-0.016 (0.012)	-0.007 (0.018)	-0.047 (0.039)	0.057 (0.088)
Uitkomstvariabele: toegevoegde waarde							
Toekenning MKB!dee-project	0.253 (0.174)	0.113 (0.114)	0.125 (0.148)	0.007 (0.202)	0.030 (0.245)	-0.107 (0.229)	-0.000 (0.253)
Score projectaanvraag	-0.007 (0.007)	0.007 (0.008)	0.005 (0.013)	0.007 (0.03)	0.000 (0.056)	0.036 (0.068)	-0.02 (0.124)
Uitkomstvariabele: arbeidsproductiviteit							
Toekenning MKB!dee-project	0.043 (0.087)	0.054 (0.052)	0.040 (0.061)	-0.042 (0.096)	0.001 (0.111)	-0.044 (0.148)	0.105 (0.214)
Score projectaanvraag	0.005 (0.004)	-0.002 (0.002)	-0.002 (0.004)	0.013 (0.014)	0.004 (0.02)	0.025 (0.04)	-0.047 (0.112)

Bron: SEOR (2025) op basis van CBS microdata. Significantie: *0,1 **0,05 ***0,01. Standaardfouten tussen haakjes.

Dat er geen effect is op de uitkomstvariabelen is ook goed te zien in de Regression Discontinuity figuren die opgesteld kunnen worden. Ter illustratie is hieronder in figuur 5.12 het aantal werknemers te zien. Bij een effect van de subsidie MKB!dee verwachten we een duidelijke ‘sprong’ in de lijn rondom het nulpunt. We zien echter dat de rode en blauwe lijn perfect op elkaar aansluiten, en zien dus geen effect van de subsidie.

Figuur 5.12 Regression Discontinuity plot voor het effect van de MKB!dee-subsidie op het aantal werknemers



Bron: SEOR (2025) op basis van CBS microdata

Reflectie op de resultaten

Dat we geen effecten van de MKB!dee-subsidie op de langere termijn variabelen vinden kan mogelijk toegeschreven worden aan de volgende oorzaken. Allereerst merken we op dat de interventie relatief beperkt is. Gemiddeld bedraagt de subsidie ongeveer 5% van de toegevoegde waarde van bedrijven. Dit is een bovengrens, aangezien we niet precies weten hoe de subsidie verdeeld is over de verschillende partners

(en hoeveel er bijvoorbeeld gaat naar de intermediairs). De vraag is of zo'n investering omvangrijk genoeg is om effect te hebben op dergelijke uitkomstmaten op organisatieniveau als de toegevoegde waarde en het aantal werknemers. Het project raakt immers in veel gevallen slechts een gedeelte van de bedrijfsvoering, en dergelijke uitkomstmaten worden immers ook door allerlei andere factoren bepaald.

Daarnaast is het zeer de vraag of de effecten van de MKB!dee-subsidie al volledig zijn uitgekristalliseerd. Vanuit de interviews met acht bedrijven, RVO en Katapult weten we dat veel projecten in de uitvoering vertraging hebben opgelopen. Daarnaast geldt dat het einde van het project soms pas het begin is van de implementatie van een bepaald product of methode: het project is gebruikt om de methode te testen en te ontwikkelen, maar wordt pas na het project breder toegepast. Jaren na de beoogde afronding van het project komt de bredere implementatie en beoogde opschaling vaak pas in zicht, en bij een deel lijkt dat een moeizame stap waarbij het nog maar de vraag is of die nog gemaakt zal worden. Ondanks dat we in deze analyse tot 4 jaar *na de aanvraag* hebben kunnen kijken - in veel gevallen is dat vanwege de projectuitloop dus pas 1-1,5 jaar na afronding van het project - is het goed mogelijk dat de langere termijn effecten van de projecten op de beschouwde uitkomstmaten pas na 5 tot 8 jaar na de aanvraag zichtbaar worden. Er zou over een paar jaar nagegaan kunnen worden of er dan wel langere termijn effecten vastgesteld kunnen worden.

6 DOELMATIGHEID

Er is in de MKB!dee-regeling bewust ingezet op het gebruik van een brede en open definitie voor leercultuur zodat bedrijven daarbij relatief makkelijk een eigen oplossing voor hun knelpunt in konden dienen. Dat lijkt in grote mate gelukt. Meer dan 90% van de deelnemers was tevreden over de aansluiting op hun behoefte en de stimulans van de open definitie, tegenover een kleine 60% onder de afgewezenen. Het kan zijn dat de regeling inderdaad minder goed paste bij de afgewezenen of dat de bedrijven na de afwijzing vinden dat de regeling minder goed bij ze paste.

Aan de netwerkactiviteiten die door Katapult zijn uitgevoerd heeft meer dan de helft van de bedrijven één of meerdere keren meegedaan; meer dan de helft daarvan is daar tevreden over. Over de eisen en administratieve lasten is de overgrote meerderheid positief. Meer dan de helft is tevreden over de ondersteuning door RVO.

De regeling zorgt voor additionaliteit bij een groot deel van de bedrijven, met name door meer activiteiten gericht op leren en ontwikkelen en door versnelling van het tempo waarmee deze worden uitgevoerd.

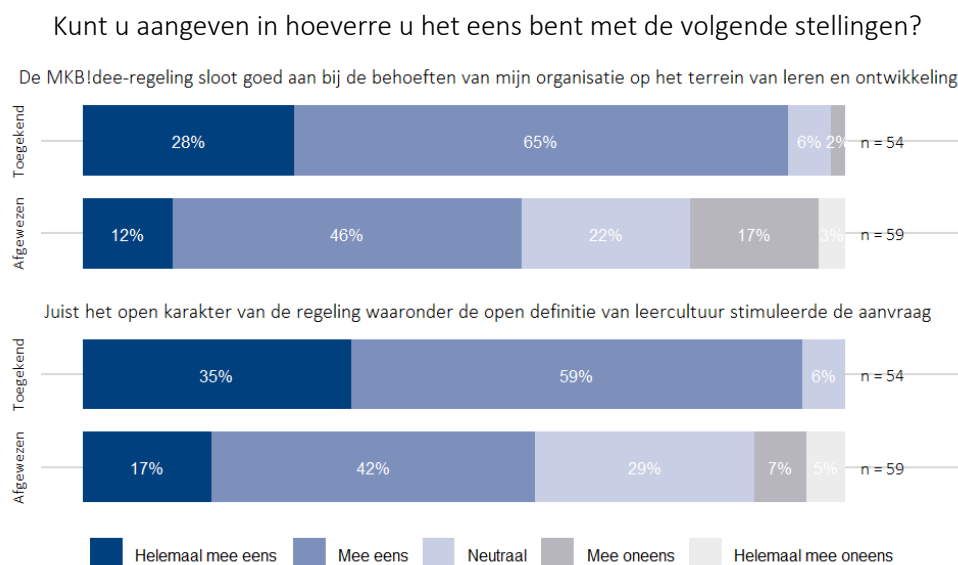
Over de verhouding tussen de kosten en de effecten van de MKB!dee-regeling kan niet veel gezegd worden omdat de gemeten effecten op de leercultuur en op leren en ontwikkelen niet in financiële of kwantitatieve termen zijn uit te drukken.

Bedrijven geven spontaan aan het jammer te vinden dat de MKB!dee-regeling is stop gezet. In hoeverre komt men dan aan bod bij andere soortgelijke regelingen zoals de SLIM-regeling en de LLO-Katalysator bouwsteen 2 die gericht is op de energie- en grondstoffentransitie? De SLIM-regeling bereikt het MKB ook goed, terwijl dat bij de LLO-Katalysator bouwsteen 2 minder het geval is. Wat sectoren betreft bereikt de SLIM-regeling de industrie relatief meer en de LLO-Katalysator bouwsteen 2 voornamelijk bedrijven in de infra, bouw en installatietechniek. De zakelijke dienstverlening wordt met deze regelingen veel minder bereikt dan met de MKB!dee-regeling; deze sector kan mogelijk beter met de open definitie van de leercultuur uit de voeten.

6.1 AANSLUITING OP BEHOEFTE AANVRAGERS

De MKB!dee-regeling maakte bewust gebruik van een brede en open definitie voor leercultuur zodat MKB-bedrijven daarin relatief makkelijk hun eigen idee binnen hun eigen context in konden dienen. Onderstaande figuur laat zien in hoeverre de ondervraagde MKB-bedrijven van mening waren dat de regeling MKB!dee goed aansloot bij de behoefte van hun organisatie als het gaat om leren en ontwikkelen. Tevens toont de figuur de mate waarin men vindt dat het brede karakter van de regeling met de open definitie van leercultuur juist een stimulans was om een aanvraag in te dienen.

Figuur 6.1 Mate van aansluiting op de behoeften en mate waarin het open karakter van MKB!dee een stimulans was om een aanvraag in te dienen, MKB-bedrijven van toegekende projecten en MKB-bedrijven van afgewezen projecten



Bron: SEOR (2025), op basis van enquêtes onder MKB-bedrijven van toegekende en van afgewezen projecten

Deelnemers positiever over aansluiting op behoefte en over de open definitie leercultuur dan afgewezenen

Het is duidelijk dat de MKB-bedrijven die hun project toegekend hebben gekregen zowel de aansluiting van de regeling op hun behoefte als de stimulans door de open definitie van leercultuur positiever beoordelen dan de MKB-bedrijven die hun project niet gehonoreerd hebben gekregen. Met beide stellingen is meer dan 90% van de toegekenden het eens tegenover bijna 60% van de afgewezenen. Dit kan op twee manieren verklaard worden. Ten eerste doordat de regeling MKB!dee daadwerkelijk beter aansloot bij de toegekende bedrijven en hun aanvraag daardoor ook een hogere score heeft gekregen. Ten tweede kan hier een ‘achteraf-effect’ inzitten: als een bedrijf het project niet toegekend heeft gekregen, kan men dit wijten aan dat (het open karakter van) de regeling mogelijk ook minder goed aansloot.

Uit de acht interviews met deelnemende bedrijven kwam naar voren dat het open karakter van de regeling inderdaad goed aansloot omdat er ook veel vrijheid was voor de invulling. Dat hielp zeker bij het doordenken of de MKB!dee-regeling iets voor hun bedrijf zou kunnen zijn. Daarnaast bleken ook nogal eens subsidieadviseurs proactief aan de bedrijven aan te geven dat de regeling weleens passend voor hun bedrijf en activiteiten zou kunnen zijn.

6.2 BIJDRAGE KENNISPROGRAMMA

Meer dan de helft heeft één of meerdere keren meegedaan aan de netwerkactiviteiten

Het kennisprogramma rondom de regeling MKB!dee is uitgevoerd door Katapult. De netwerkactiviteiten om deelnemers en geïnteresseerden met elkaar in contact te brengen zijn zowel regionaal als thematisch georganiseerd. En er zijn verschillende vormen van activiteiten ingezet zoals open koffie sessies, studiosessies en parallelle sessies. Door corona hebben ook veel kennisuitwisselingsactiviteiten online plaatsgevonden. Onder de deelnemende MKB-bedrijven die de enquête hebben ingevuld, heeft 20% meerdere keren aan een netwerkactiviteit meegedaan, en 37% heeft dat een enkele keer gedaan. Daarentegen heeft 43% dus geen enkele keer meegedaan. Zie figuur 6.2.

Figuur 6.2 Mate van deelname aan de door Katapult georganiseerde netwerkactiviteiten onder MKB-bedrijven van toegekende projecten



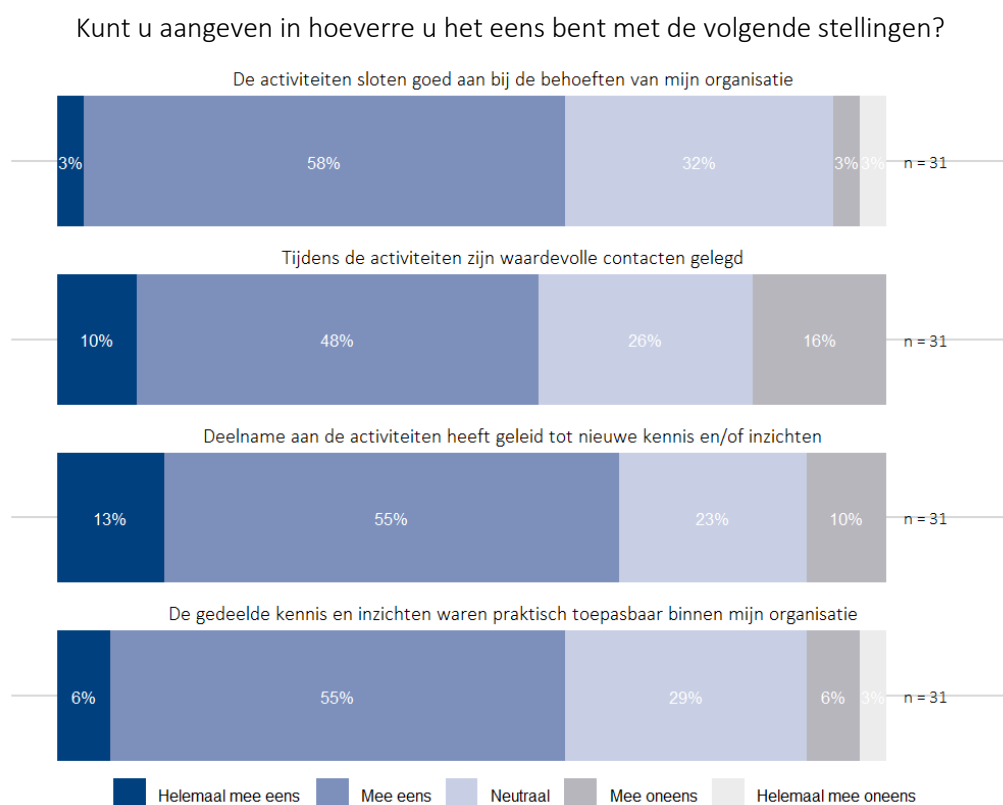
Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

Meer dan de helft tevreden over netwerkactiviteiten

Meer dan de helft (61%) van de MKB-bedrijven die mee hebben gedaan aan de netwerkactiviteiten die door Katapult georganiseerd zijn, meldden dat deze activiteiten goed aansloten bij hun behoeften. Zij gaven namelijk aan het (helemaal) eens te zijn met de betreffende stelling (figuur 6.3).

Deelname aan de netwerkactiviteiten die georganiseerd zijn door Katapult kunnen leiden tot zowel nieuwe contacten als nieuwe kennis/inzichten. Meer van de helft geeft ook aan dat dit heeft plaatsgevonden: waardevolle contacten bij 58% en nieuwe kennis/inzichten bij 68%. De nieuwe kennis/inzichten waren voor 61% van de bedrijven bruikbaar voor de eigen organisatie.

Figuur 6.3 Mening over de door Katapult georganiseerde netwerkactiviteiten, MKB-bedrijven van toegekende projecten



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

In de diepte-interviews met de deelnemende bedrijven aan de MKB!dee-regeling is ook ingegaan op de netwerkactiviteiten die door Katapult georganiseerd zijn. Twee van de acht gaven aan niet deelgenomen te hebben aan deze activiteiten vanwege gebrek aan tijd in alle hectiek van de bedrijfsvoering en vanwege werkreizen in het buitenland. De anderen hebben één of meerdere keer meegedaan. De waarderingen lopen uiteen van weinig toegevoegde waarde tot het opdoen van nieuwe contacten en inzichten: “de meetings vielen tegen, iedereen heeft toch een specifiek verhaal en ik kwam niet tot nieuwe inzichten”, “ik had niet

het idee dat ik daar vaker bij moest zijn”, “ik vond de diversiteit van de projecten leuk om te zien, maar door deze diversiteit was het ook lastig om iets te leren”, “ik kan me er niet veel meer van herinneren want het gaat ook al een tijd terug”, “ik heb wel een nieuw contact opgedaan en gesproken maar daar is uiteindelijk niet veel uit voort gekomen” en “ik ben goed te spreken over de bijeenkomsten van Katapult en heb mensen ontmoet die bezig zijn met andere toepassingen die ook weer inspirerend zijn”.

6.3 BEOORDELING EISEN, ADMINISTRATIEVE LASTEN EN ONDERSTEUNING

Overgrote meerderheid deelnemende MKB-bedrijven is positief over de eisen en administratieve lasten

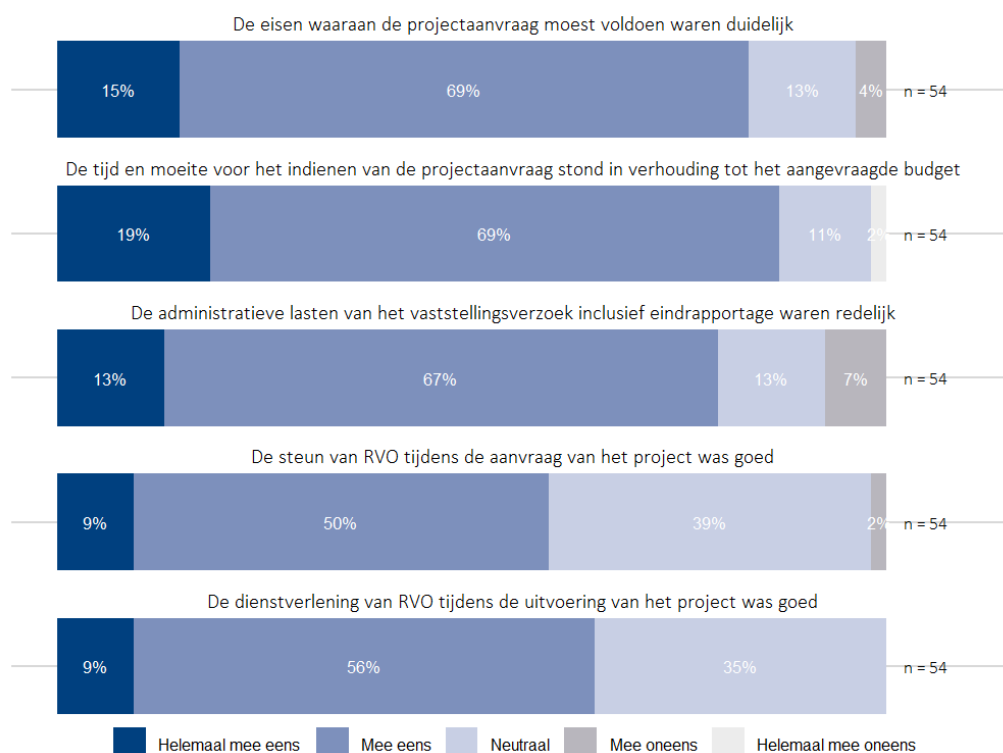
Figuur 6.4 geeft inzicht in diverse uitvoeringsaspecten van de regeling MKB!dee zoals die door de deelnemende MKB-bedrijven zijn ervaren. De overgrote meerderheid van de bedrijven geeft aan het er (helemaal) mee eens te zijn dat de eisen voor de projectaanvraag duidelijk waren, dat de benodigde tijd en moeite voor het indienen van de projectaanvraag in verhouding stond tot het aangevraagde budget en dat de administratieve lasten die gemoeid gingen met het vaststellingsverzoek incl. de eindrapportage redelijk waren. Het betreft 80-85% van de MKB-bedrijven. Het minst tevreden zijn ze over de administratieve lasten in de afrondingsfase van het project.

Het was ook bewust het doel vanuit RVO om de administratieve lasten bij de MKB!dee-regeling beperkt te houden. Er was sprake van een kort aanvraagformulier en er vond geen systematische controle van de projectadministratie plaats, wel steekproefsgewijs. Er moest wel bij het vaststellingsverzoek een eindrapportage ingediend worden met een activiteitenonderbouwing, en een prestatieonderbouwing als er producten waren ontwikkeld.

Ook in de interviews met de acht deelnemers aan MKB!dee is gevraagd hoe men de administratieve lasten heeft ervaren. Daaruit kwam naar voren dat men in het algemeen de aanvraag (wel vaak met ondersteuning) en de administratieve lasten redelijk mee vonden vallen als je je projectadministratie op orde hebt, zeker als je dit beoordeelt in verhouding tot het subsidiebedrag (vaak 125.000 of 200.000 euro).

Figuur 6.4 Beoordeling eisen, administratieve lasten en ondersteuning van de MKB!dee-regeling, MKB-bedrijven van toegekende projecten

In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over de inhoudelijke en administratieve afhandeling van het project?



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

Maar dan de helft tevreden over de ondersteuning door RVO

Bovenstaand figuur laat ook de tevredenheid met RVO zien. Met de stelling dat de steun van RVO tijdens de aanvraagfase van het project goed was, was 59% het (helemaal) eens. De tevredenheid met de dienstverlening van RVO tijdens de uitvoering van het project lag iets hoger, met 64% die het (helemaal) eens was met de stelling dat deze dienstverlening goed was. Op deze stellingen gaf een relatief grote groep (35-39%) een neutraal antwoord.

Vaak uitloop, RVO ging daar coulant mee om

Uit de interviews met de acht deelnemende bedrijven bleek dat de projecten in de regel (veel) vertraging op hebben gelopen. RVO is daar coulant mee omgegaan. Er waren verschillende redenen voor deze vertragingen. Op het gebied van de uitvoering werd aangegeven dat veel activiteiten in praktijk langer duren en dat leren samenwerken ook tijd kost. Als andere oorzaken zijn genoemd: MKB-ondernemers hebben weinig tijd, het bedrijf moet ook doorgaan, overnames die veel tijd en aandacht vroegen, privéproblemen en de coronaperiode. Naast de gesubsidieerde activiteiten steken de deelnemende bedrijven er namelijk meestal nog veel eigen tijd in.

Enkele verbeterpunten maar ook spontane tevredenheid gemeld

Enkele deelnemende MKB-bedrijven hebben terugkijkend op de regeling een suggestie ter verbetering doorgegeven. Als verbeterpunten zijn genoemd: het team van Katapult betrekken bij de inhoudelijke beoordeling, een langere doorlooptijd van de projecten, meer en sneller leren van andere aanvragen door het verbinden van een kwartiermaker met andere initiatieven, meer terugkoppelingsmomenten met RVO of weten van de mogelijkheden om op basis van ervaring en resultaat af te mogen wijken van het originele plan, persoonlijke communicatie en bereikbaarheid van RVO, meer inhoudelijke betrokkenheid vanuit RVO bij het project. Kennelijk was bij een deel van deelnemers meer behoefte aan tussentijdse inhoudelijke afstemmingsmomenten.

In plaats van verbeterpunten liet een deel van de respondenten van deelnemende bedrijven overigens spontaan hun tevredenheid blijken. Ze gaven o.a. aan dat de regeling goed was, dat ze door de regeling een mooie stap in de goede richting hebben kunnen zetten, dat het fijn is dat er een voorschot van de subsidie gegeven werd en dat het jammer is dat de regeling niet meer bestaat, want was een belangrijke aanjager en een prima regeling. Ook in de acht uitgevoerde interviews onder deelnemers kwam tevredenheid met de MKB!dee-regeling naar voren: men is (zeer) tevreden over de regeling en geeft ook hier aan dat het jammer is dat deze is stop gezet. Enkel geïnterviewden geven uit zichzelf aan dat ze de 100% financiering én de 100% bevoorschotting bij de MKB!dee-regeling erg prettig vinden (ook i.t.t. de SLIM-regeling). Een enkeling meldt spontaan dat het lastiger is om de activiteiten specifiek in te richten conform de afbakening van de SLIM-regeling en een ander zegt op driekwart van de SLIM-aanvraag gestopt te zijn omdat deze te complex bleek. Voorts wordt door iemand opgemerkt dat er al zoveel andere regelingen ook zijn stopgezet zoals de fiscale aftrek, de STAP-regeling en NLleertdoor, waardoor leren en ontwikkelen vanuit overheidswege per saldo nog maar mager gestimuleerd wordt.

6.4 ADDITIONALITEIT

Bij het in kaart brengen van de doelmatigheid van een regeling, is het ook goed om te kijken naar de additionaliteit van de regeling. Daarbij wordt bekeken in welke mate een interventie leidt tot activiteiten of effecten die niet zouden zijn opgetreden zonder die interventie. Met andere woorden, in hoeverre zouden zonder de MKB!dee-regeling de activiteiten die in de aanvragen beoogd werden ook zijn uitgevoerd zonder de subsidie.

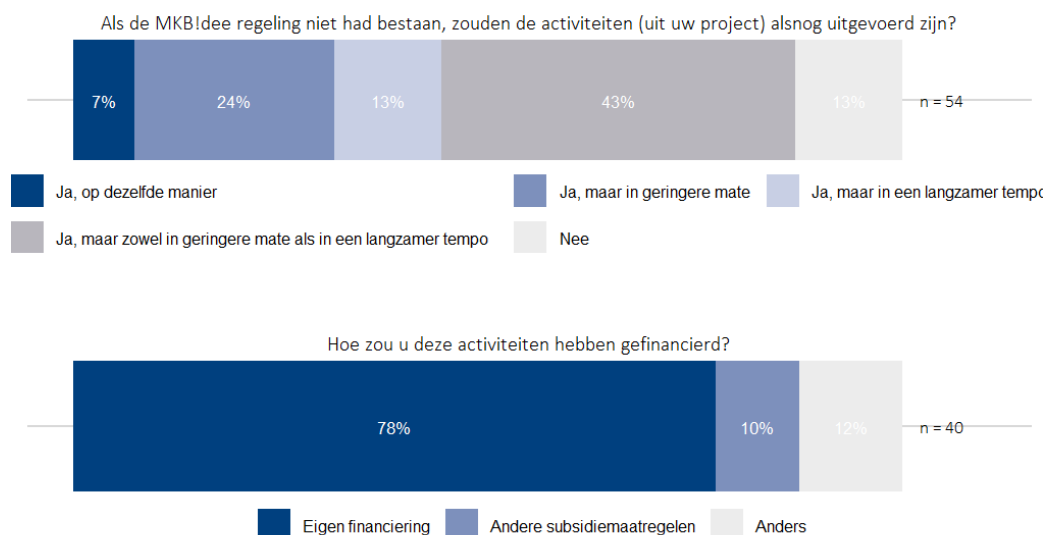
Activiteiten waren zonder MKB!dee meestal in geringere mate en/of in een langzamer tempo uitgevoerd

Als de deelnemende MKB-bedrijven hun MKB!dee-project niet toegekend hadden gekregen, dan had aan de ene kant 7% van de bedrijven de beoogde activiteiten op dezelfde manier uitgevoerd; aan de andere kant had 13% ze helemaal niet uitgevoerd. Zie figuur 6.5. De meerderheid van de bedrijven geeft aan dat de activiteiten in geringere mate en/of in een langzamer tempo waren uitgevoerd. De regeling zorgt dus voor

additionaliteit bij de overgrote meerderheid van de bedrijven, met name door meer activiteiten gericht op leren en ontwikkelen en door versnelling van het tempo waarmee deze worden uitgevoerd.

Zonder de regeling MKB!dee zouden de bedrijven deze activiteiten dan grotendeels zelf financieren (78%); de rest zou naar andere subsidies (10%) of andere mogelijkheden zoeken (12%) zoals bijvoorbeeld betaling door klanten.

Figuur 6.5 Mate waarin de activiteiten alsnog waren uitgevoerd als de MKB!dee-regeling niet was toegekend, en de financieringsbron, MKB-bedrijven van toegekende projecten



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

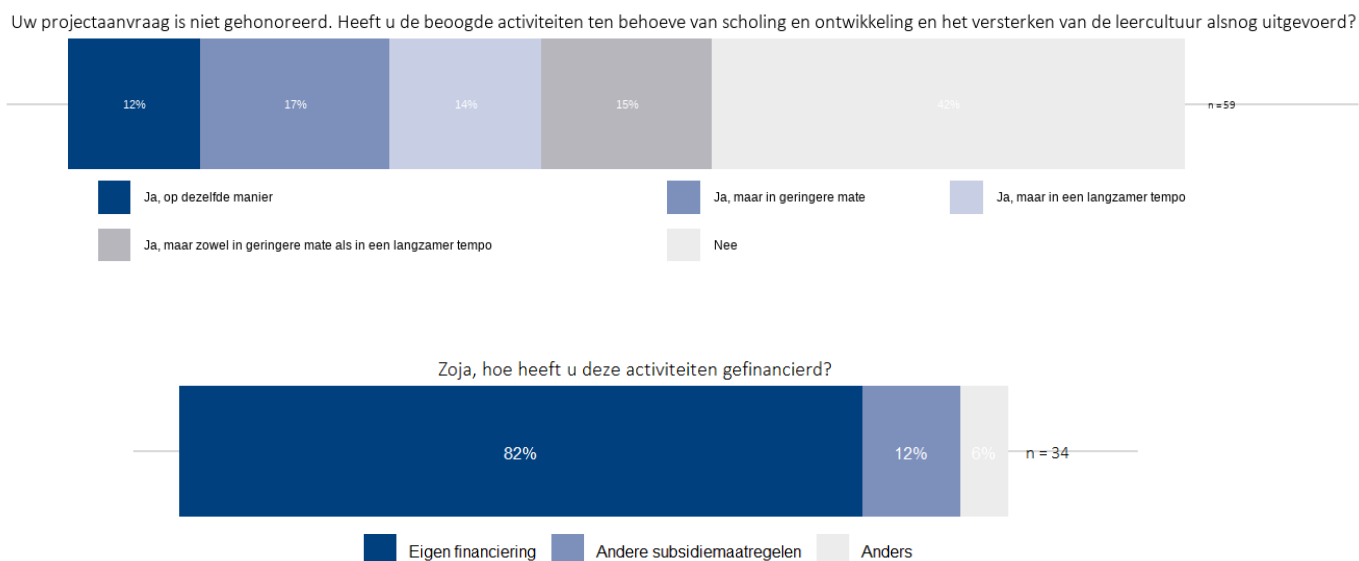
Ook in de interviews met de acht deelnemende bedrijven werd aangegeven dat ze zonder de subsidietoekenning de activiteiten uit de projectaanvraag niet uitgevoerd zouden hebben, of later of in kleinere omvang. Enkele keren werd aangegeven dat ze dan zeker de ontwikkelde pilotproducten niet getest zouden hebben.

Bij meerderheid van afgewezen bedrijven geen of mindere/langzamere uitvoering van beoogde activiteiten

Aan de MKB-bedrijven die hun aanvraag niet toegekend hebben gekregen, is gevraagd in hoeverre zij de beoogde activiteiten desondanks wel hebben uitgevoerd. Zie figuur 6.6. Daaruit blijkt dat 12% de activiteiten op dezelfde manier heeft uitgevoerd; een iets hoger maar redelijk vergelijkbaar deel als bij de deelnemende bedrijven het geval zou zijn geweest als ze niet hadden mogen deelnemen. Iets minder dan de helft van de afgewezen bedrijven (47%) heeft de activiteiten op kleinere schaal en/of in een langzamer tempo uitgevoerd. Tot slot zien we dat 42% de beoogde activiteiten uit de ingediende aanvraag niet te hebben uitgevoerd; dat ligt een stuk hoger dan dat de deelnemende bedrijven (13%) aangeven als ze geen toekenning hadden gehad. Deelnemende bedrijven schatten de alsnog uitvoering van de activiteiten zonder subsidietoekenning dus een stuk positiever in dan wat daadwerkelijk gebeurt bij de afgewezen bedrijven.

De uitgevoerde activiteiten, al dan niet in kleinere omvang en in een langzamer tempo, zijn voornamelijk gefinancierd uit met eigen geld uit de organisatie (82%); bij de rest is een andere subsidie of financieringsbron gebruikt. Deze percentages zijn min of meer vergelijkbaar

Figuur 6.6 Mate waarin de activiteiten zonder de toekenning van de MKB!dee-regeling toch zijn uitgevoerd, en de financieringsbron, MKB-bedrijven van afgewezen projecten



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van afgewezen projecten

6.5 VERGELIJKING MET ENKELE ANDERE SUBSIDIEREGELINGEN OP VERGELIJKBAAR TERREIN

Hieronder kijken we naar hoe de MKB!dee-regeling zich verhoudt tot twee andere subsidieregelingen die de leercultuur en leren en ontwikkelen in het MKB stimuleren. De doelmatigheid van de maatregel MKB!dee lijkt lager als er andere maatregelen zijn met een duidelijke overlap in de doelgroep en waarvan bekend is dat deze effectief is in termen van stimulering van de leercultuur en scholing. In tabel 6.1 wordt de MKB!dee-regeling op diverse aspecten met de SLIM-regeling en de LLO-Katalysator bouwsteen 2 vergeleken.

SLIM-regeling is ook gericht op MKB en op leercultuur, maar wel met specifiek afgebakende activiteiten

De SLIM-regeling is een directe opvolger van de MKB!dee-regeling. De SLIM-regeling is in 2020 ingevoerd, en loopt op dit moment (eind 2025) nog steeds. De regeling is bedoeld voor individuele MKB-bedrijven, en voor samenwerkingsverbanden en grootbedrijven in de sectoren landbouw, horeca en recreatie. Deze laatste groep is sinds 2025 geen onderdeel meer van de regeling. De maximale subsidie per aanvrager bedraagt 25.000 euro voor individuele bedrijven en 500.000 euro voor samenwerkingsverbanden. Inhoudelijk worden de volgende activiteiten gesubsidieerd: doorlichting van de onderneming uitmondend in een ontwikkelplan, loopbaanadviezen voor werkkenden, ontwikkelen van een leer- en ontwikkelmethode, en het bieden van praktijkplaatsen. Deze laatste activiteit is sinds 2025 geen onderdeel meer van de regeling.

Er zijn een aantal duidelijke overeenkomsten tussen SLIM en MKB!dee. Ze richten zich allebei op dezelfde doelgroep, rondom hetzelfde thema: stimuleren van de leercultuur bij MKB-bedrijven. Praktisch zijn er een aantal verschillen, met name wat betreft het maximale budget per aanvraag (lager bij SLIM voor individuele aanvragen maar een stuk hoger bij SLIM voor samenwerkingsverbanden) en de duur van het project (korter bij SLIM, maximaal 1 jaar, bij MKB!dee is dat 2 jaar). Inhoudelijk is het belangrijkste verschil dat de SLIM-subsidie veel strakker is afgebakend. Er zijn een aantal specifiek afgebakende activiteiten waarvoor bedrijven subsidie mogen aanvragen, en men wordt hier ook strak op gecontroleerd. De MKB!dee-subsidie is meer ingericht als een experiment waarbij aanvragers meer vrij werden gelaten met betrekking tot de afbakening van wat men onder leercultuur verstaat en welke oplossingen men ontwikkelt voor de geconstateerde knelpunten op dit terrein.

Tabel 6.1 **Overzicht kenmerken regelingen MKB!dee, SLIM en LLO-Katalysator bouwsteen 2**

Regeling	Doelgroep	Subsidiabele Activiteiten	Max. bijdrage per aanvraag/ maximale duur	Subsidiebudget	% co-financiering	% voor-schot	Bereik (GK, sectoren)	Effecten? Zo ja welke met name?
MKB!dee	MKB-bedrijven	Activiteiten gericht op het ontwikkelen van oplossingen voor het wegnemen van belemmeringen of het verbeteren van de leercultuur.	€ 125.000 individueel, € 200.000 voor samenwerkingsverband Maximaal twee jaar	€ 26,8 miljoen voor vier jaar (2018-2021)	0 %	100%	40% heeft minder dan 20 werknemers Oververtegenwoordiging van de zakelijke dienstverlening en ICT	Vaker een (sterke) toename van de deelname, tijd en uitgaven aan opleidingen of cursussen bij deelnemende bedrijven dan bij afgewezen bedrijven. Ook ontwikkelen allerlei diverse aspecten van de leercultuur zich positief bij de deelnemende bedrijven.
SLIM	MKB-bedrijven	Doorlichting onderneming Loopbaanadvies werkenden Ontwikkelen leermethode Bieden praktijkplaatsen	€ 25.000 individueel, € 500.000 samenwerkingsverband Maximale 1 jaar individueel en 2 jaar samenwerkingsverband	€48,2 miljoen per jaar	40%	Initieel 0%, sinds 2023 50%	50% heeft minder dan 20 werknemers Oververtegenwoordiging in industrie, ICT en overige diensten	Toename in investeringen in leren en ontwikkelen in tijd en geld. Positieve ontwikkeling in leercultuur, bijvoorbeeld feedback geven op de werkvloer.
LLO-Katalysator bouwsteen 2: LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie 2023-2026	Samenwerkingsverband: publieke opleider als penvoerder met minimaal één andere soort publieke opleider en één arbeidsorganisatie. De laatste kunnen MKB-bedrijven zijn.	Gericht op LLO-oplossingen in het kader van de energie- en grondstoffentransitie Proces van vraagarticulatie, ontwerp, ontwikkeling en testen van een LLO-oplossing	Klein project: tussen €50.000-en €125.000. Maximale duur: 2 jaar Groot project: tussen €125.000 en €2.000.000. Maximale duur: 4 jaar	Circa €98 miljoen voor vier jaar (2023-2026)	Bij een groot project: minimaal 25% (mag niet door publieke opleider)	Bij groot project 35% en de rest via gelijke delen bevoorschotting elk kwartaal	Het MKB maakt in de rondes 1, 2 en 3 voor bouwsteen 2 en 3 tezamen (apart is niet beschikbaar) 33% van de betrokken partijen uit. Het betreft 116 MKB-bedrijven. In bouwsteen 2 doen overwegend bedrijven uit de infra, bouw en installatie-techniek mee.	De effecten kunnen nog gemeten worden, aangezien de meeste projecten nog in de uitvoering zitten.

Bron: SEOR, 2025, op basis van informatie verzameld uit: [Eindevaluatie SLIM-regeling, LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie | LLO-Katalysator | Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen, LLO-Katalysator | Bouwsteen 2: Stimuleren van LLO-oplossingen, wetten.nl - Regeling - Subsidieregeling LLO-Katalysator \(LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie 2023–2026\) - BWBR0048365](#) en Ministerie VWS (2025), [LLO-Katalysator, verslag van bevindingen, Tranche 1, derde ronde, DUS-I](#).

MKB!dee-regeling bereikt de zakelijke dienstverlening relatief meer, en de SLIM-regeling de industrie

Als we kijken naar het bereik van beide regelingen, dan zien we dat de SLIM-regeling nog beter dan de MKB!dee-regeling kleine bedrijven met minder dan 20 werknemers weet te bereiken (50% versus 40%). Wat het bereik naar sectoren betreft, is er bij de MKB!dee-regeling sprake van een oververtegenwoordiging van de zakelijke dienstverlening en ICT en bij de SLIM-regeling van de industrie en ICT. De MKB!dee-regeling trekt duidelijk meer MKB-bedrijven uit de zakelijke dienstverlening aan, en de SLIM-regeling uit de industrie. Mogelijk kan de zakelijke dienstverlening beter uit de voeten met de vrijere definitie van de leercultuur waarvoor in de MKB!dee-regeling bewust gekozen was.

Soortgelijke effecten op leren en ontwikkelen van SLIM en MKB!dee

De effecten van SLIM zijn over het algemeen positief, zowel op daadwerkelijke investeringen in tijd en geld aan leren en ontwikkelen, als in inzicht, beleid en strategie op het terrein van leren en ontwikkelen. Ook zien we positieve resultaten op een aantal zachte factoren die wel duidelijk iets zeggen over de leercultuur binnen een bedrijf zoals de omgang met werknemers onderling en met leidinggevenden, bijvoorbeeld als het gaat om feedback geven en ontvangen. We zien duidelijke overlap met de uitkomsten uit deze evaluatie, waarbij ook positieve ontwikkelingen in zowel investeringen als inzicht en beleid naar voren komen. In de evaluatie van SLIM is niet gekeken naar langere termijn effecten als toegevoegde waarde en arbeidsproductiviteit. In deze evaluatie van MKB!dee is daar wel naar gekeken, maar vooralsnog konden deze effecten binnen de beschouwde periode niet geconstateerd worden.

Over de verhouding tussen de kosten en de effecten van de MKB!dee-regeling kan niet veel gezegd worden omdat de gemeten effecten niet in financiële of kwantitatieve termen zijn uit te drukken. Een toename in de leercultuur en op het gebied van leren en ontwikkelen is niet in geld uit te drukken, en er is bijvoorbeeld geen inzicht in de kwantitatieve toename in de (extra) investeringen in leren en ontwikkelen door de bedrijven als gevolg van de regelingen.

De SLIM- en de MKB!dee-regeling laten kwalitatief ongeveer vergelijkbare ontwikkelingen zien op leren en ontwikkelen. Maar de bedragen voor individuele bedrijven zijn bij MKB!dee flink hoger en voor samenwerkingsverbanden flink lager dan bij de SLIM-regeling. Vergelijking op kosten en effecten is daardoor niet te maken, ook omdat er geen verder onderscheid is gemaakt naar individuele en samenwerkingsprojecten. Bij de MKB!dee-regeling is geen sprake van cofinanciering terwijl bij de SLIM-regeling 40% cofinanciering vereist is, waardoor verondersteld zou kunnen worden dat de verhouding tussen de subsidiekosten en effecten hierbij gunstiger ligt dan bij de MKB!dee-regeling. Daarnaast kan verondersteld worden dat de strakkere afbakening van het soort activiteiten mogelijk tot meer efficiency heeft geleid. Het bewust gekozen open karakter van de leercultuur leidt wellicht ook tot meer experimenten die niet lukken. We constateerden eerder dat bij een kleine kwart van de deelnemende MKB-bedrijven het MKB!dee-project (nog) niet heeft geleid tot hetgeen men van plan was te doen. Bij SLIM zegt 15% dat de activiteiten niet helemaal volgens plan zijn uitgevoerd. Bij MKB!dee ligt dit percentage dus inderdaad iets hoger dan bij de SLIM-regeling (alhoewel de vraagstelling in beide evaluaties niet precies hetzelfde was). Daarentegen nodigt de open definitie juist wel bedrijven uit die hun ideeën niet in kunnen passen in de strakkere afbakening van de SLIM-regeling. Het is dus niet goed mogelijk om te zeggen hoe de kosten en effecten van beide regelingen zich tot elkaar verhouden.

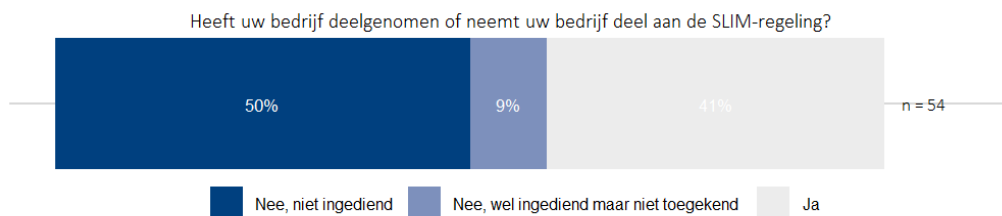
Twee vijfde van de ondervraagde deelnemers aan MKB!dee gebruik(t)en ook de SLIM-regeling

In de enquête onder de deelnemende MKB-bedrijven is ook gevraagd of zij naast hun deelname gebruik maken of maakten van de SLIM-regeling. Onderstaande figuur 6.7 toont dat de helft van de gebruikers van MKB!dee ook een aanvraag hebben ingediend voor de SLIM-regeling. 9% heeft deze niet toegekend gekregen, de andere 41% wel. Daarmee hebben dus twee op de vijf van hen gebruik gemaakt van zowel de MKB!dee-regeling als de SLIM-regeling. Ook uit de acht interviews met deelnemende bedrijven die we verricht hebben, bleek dat de SLIM-regeling relatief veel gebruikt werd; vier hadden een aanvraag ingediend en drie daarvan zijn toegekend.³⁵ Deze bevindingen bevestigen dat er een behoorlijke mate van overlap is

³⁵ Daarnaast werden Erasmus+ (2x), Senternovem (1x), de provincie (2x), WBSO (1x) en LLO-Katalysator (1x) genoemd.

tussen beide regelingen. We zagen eerder echter dat de MKB!dee-regeling relatief meer bedrijven uit de zakelijke dienstverlening bereikt, en de SLIM-regeling uit de industrie. Dat komt mogelijk doordat de MKB!dee-regeling veel experimenteler en vrijer was in de soort activiteiten waarvoor men subsidie aan kon vragen.

Figuur 6.7 Gebruik van de SLIM-regeling, MKB-bedrijven van toegekende projecten



Bron: SEOR (2025), op basis van enquête onder MKB-bedrijven van toegekende projecten

LLO-Katalysator bouwsteen 2 evenals MKB!dee ook gericht op leren en ontwikkelen maar met de strikte eis dat dit gericht is op de energie- en grondstoffentransitie

Een andere vergelijkbare regeling waarvan MKB-bedrijven gebruik zouden kunnen maken is de LLO-Katalysator bouwsteen 2. Het betreft de regeling LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie. Deze regeling is gericht op publiek-private samenwerkingsverbanden die met een klein of groot project een LLO-oplossing voor competentieknelpunten in het kader van de energie- en grondstoffentransitie willen ontwikkelen.³⁶

Daar waar bij MKB!dee bij de samenwerkingsverbanden de aanvrager een MKB-bedrijf kan zijn, is de aanvrager bij LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie een publieke opleider die als penvoerder subsidie aan kan vragen in samenwerking met minimaal één andere soort publieke opleider en één arbeidsorganisatie. Deze arbeidsorganisaties kunnen één of meerdere MKB-bedrijven zijn. Het biedt (MKB-)bedrijven mogelijkheden voor het faciliteren van om- of bijscholing van werknemers in het kader van de energie- en grondstoffentransitie.

Bij een klein project (tussen €50.000 en €125.000) kan het proces van vraagarticulatie, het ontwerp van de gewenste LLO-oplossing en op kleine schaal de ontwikkeling van een conceptversie van de LLO-oplossing gefinancierd worden. Bij een groot project (tussen €125.000 en €2.000.000) kan het gaan om een soortgelijk project maar dan met het testen van de LLO-oplossing erbij, of het ontwikkelen en testen van een LLO-oplossing op basis van een reeds gearticuleerde vraag of een eerder uitgevoerd klein project. In de kern kunnen dus dezelfde soort activiteiten als in MKB!dee gefinancierd worden maar bij MKB!dee is de gezochte oplossing niet beperkt tot de energie- en grondstoffentransitie maar kan een breed scala aan oplossingen gericht op de leercultuur en het leren en ontwikkelen gestimuleerd worden.

LLO-Katalysator bouwsteen 2 bereikt het MKB minder, en voornamelijk bedrijven in de infra, bouw en installatietechniek

Zoals eerder vermeld kunnen aan LLO-Katalysator bouwsteen 2 alleen samenwerkingsverbanden meedoen. Onderwijsinstellingen zijn daarbij in de lead. Van de goedgekeurde projecten van de bouwstenen 2 en 3 (voor bouwsteen 2 is dit niet afzonderlijk bekend) maakt het MKB 33% van de betrokken partijen uit. Omdat de aanvraag gedaan moet worden door een onderwijsinstelling ligt dit percentage onder onderwijsinstellingen vanzelfsprekend hoger. Over de verdere grootteklassen van deze MKB-bedrijven is geen informatie gevonden. Bij de MKB!dee-regeling komt een veel groter deel bij het MKB terecht, en heeft 40% van de deelnemers minder dan 20 werknemers. Aangenomen mag worden dat het MKB beter bereikt wordt met de MKB!dee-regeling dan met de LLO-Katalysator. Verder doet zich in het bereik vanwege de aard

³⁶ De onderstaande informatie is grotendeels gebaseerd op [LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie | LLO-Katalysator | Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen](#), [LLO-Katalysator | Bouwsteen 2: Stimuleren van LLO-oplossingen](#) en [wetten.nl - Regeling - Subsidieregeling LLO-Katalysator \(LLO-oplossingen energie- en grondstoffentransitie 2023–2026\) - BWBR0048365](#).

van de LLO-Katalysator bouwsteen 2 een belangrijk verschil voor wat betreft de sectoren waarin de bedrijven werkzaam zijn. Omdat LLO-Katalysator zich richt op oplossingen op het terrein van de energie- en grondstoffentransitie komen de deelnemende bedrijven overwegend uit de infra, bouw en installatietechniek. Bedrijven uit deze sectoren kwamen bij de MKB!dee-regeling waarschijnlijk ook in aanmerking. Bij de MKB!dee-regeling zijn de zakelijke dienstverlening en ICT oververtegenwoordigd. Het is niet aannemelijk dat deze veel gebruik kunnen maken van de LLO-Katalysator bouwsteen 2 tenzij zij in de gespecialiseerde techniek actief zijn als ingenieurs- of adviesbureau.

LITERATUURLIJST

Literatuur die gebruikt is in tabel 3.1 en box 3.2 in Hoofdstuk 3

- Achdiat, I., Mulyani, S., Azis, Y., & Sukmadilaga, C. (2023). Roles of organizational learning culture in promoting innovation. *The Learning Organization*, 30(1), 76–92.
- Choi. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735.
- Deschênes, A.-A. (2023). Human resource development in SMEs in a context of labor shortage: A profile analysis. *European Journal of Training and Development*, 47(7/8), 747–768.
- Do, T. T., & Mai, N. K. (2021). Organizational learning and firm performance: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1230–1253.
- Gemmano, C. G., Manuti, A., & Giancaspro, M. L. (2022). “It’s just a matter of culture”: An explorative study on the relationship between training transfer and work performance. *Journal of Workplace Learning*, 34(6), 532–548.
- Hael, M., Belhaj, F. A., & Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Heliyon*, 10(11).
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167–175.
- Jeong, S., McLean, G. N., McLean, L. D., Yoo, S., & Bartlett, K. (2017). The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity: The influences of domain expertise and creative personality. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 647–666.
- Joo, B., (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85.
- Joo, B., & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276–295.
- Jung, K. B., Ullah, S. M. E., & Choi, S. B. (2021). The Mediated Moderating Role of Organizational Learning Culture in the Relationships among Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Employees’ Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(19), 10802.
- Katebi, A., Hosseinkhah Eghdam, H., Baseri, H., & Salehi, A. M. (2024). The relationship between innovation and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Management & Organization*, 30(6), 2474–2494.
- Khan, S.-U.-R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *Sage Open*, 10(2).
- Kittel, A. F. D., Kunz, R. A. C., & Seufert, T. (2021). Self-Regulation in Informal Workplace Learning: Influence of Organizational Learning Culture and Job Characteristics. *Frontiers in Psychology*, 12, 643-748.
- Koopmans, L., Thielecke, J., & de Geit, E. (2023). Lange Termijn Effecten van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). TNO.

- Kucharska, W., & Bedford, D. A. D. (2020). Love your mistakes!—They help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence? *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1329–1354.
- Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Knowledge sharing and knowledge hiding in light of the mistakes acceptance component of learning culture- knowledge culture and human capital implications. *The Learning Organization*, 29(6), 635–655.
- Ladyshevsky, R. K., & Taplin, R. (2018). The Interplay Between Organisational Learning Culture, The Manager as Coach, Self-Efficacy and Workload on Employee Work Engagement. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(2), 3-19.
- Lin, C.-Y., Huang, C.-K., & Zhang, H. (2019). Enhancing Employee Job satisfaction via E-learning: The Mediating Role of an Organizational Learning Culture. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 35(7), 584–595.
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 134, 738–753.
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2024). A meta-analytic study on the organisational learning–performance relationships via country cultural and economic contexts. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(1), 17–31.
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610–631.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization’s Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Mdhlalose, D. (2022). Transfer of Training: The Revised Review and Analysis. *Open Journal of Business and Management*, 10(06), 3245–3265.
- Nam, K., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158.
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: A literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229–242.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: Role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401–419.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39–60.
- Raemy, P., & Barabasch, A. (2022). Promoting Resilience with new Learning Cultures. Perception, Negotiation, Normalisation, and Enactment of Change in Workplace Learning. *Journal of Education and Work*, 35(8), 798–812.
- Rebelo, T., De, S., Dimas, I., & Lourenço, P. (2017). Learning culture and affective well-being at work: How does the need for individual growth matter in this relationship? *Psihologija*, 50(2), 187–201.
- Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6390–6403.
- Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., Škrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—The missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346–367.

- Srirama, M. V., Iyer, P. P., & Reddy, H. (2020). Dimensions of social capital and learning culture: A case of an IT organization. *The Learning Organization*, 27(4), 337–349.
- Tripathi, A., Srivastava, R., & Sankaran, R. (2020). Role of learning agility and learning culture on turnover intention: An empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 105–120.
- Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12.
- Zhou, W., Hu, H., & Shi, X. (2015). Does organizational learning lead to higher firm performance?: An investigation of Chinese listing companies. *The Learning Organization*, 22(5), 271–288.

BIJLAGE I EÉNMETING VERSUS NULMETING OP STELLINGEN OVER LEERCULTUUR EN LEREN EN ONTWIKKELEN

In de enquête (éénmeting) is onder zowel de deelnemende als afgewezen bedrijven een reeks precies dezelfde stellingen voorgelegd als in het jaar van hun projectaanvraag (nulmeting). De nulmeting vond dus plaats voor uitvoering van het MKB!dee-project. In hoeverre zijn de antwoorden op deze stellingen door de toegewezen en de afgewezen bedrijven in de tussentijd veranderd? Tabel I.1 hieronder bevat een overzicht van de stellingen die zijn voorgelegd. Daarnaast is opgenomen welke percentages bedrijven het tussen de nul- en de éénmeting (helemaal) meer eens zijn geworden met de betreffende stellingen. De laatste kolom bevat het verschil tussen de deelnemende en afgewezen bedrijven.

Tabel I.1 Het percentage van de toegewezen en afgewezen aanvragers dat het in de éénmeting (helemaal) meer eens is met de genoemde stellingen ten opzichte van de nulmeting

Stelling	Toegewezen	Afgewezen	Vershil
Ik kan voldoende geschikt personeel vinden	51%	37%	+14%
Mijn werknemers zijn voldoende toegerust om hun werk uit te kunnen voeren	31%	40%	-9%
Ik weet wat ik moet doen om het kennisniveau van mijn werknemers op peil te houden	40%	38%	+2%
Ik beschik als ondernemer zelf over voldoende kennis en vaardigheden	31%	38%	-7%
Ik kan goed inschatten welke vaardigheden mijn werknemers nodig hebben om hun werk in de komende jaren goed te kunnen blijven doen	22%	35%	-13%
Mijn werknemers hebben voldoende kennis over hun behoefte wat betreft opleidingen, cursussen en ontwikkeling	34%	37%	-3%
Het is vaak onduidelijk wat de investering in opleidingen, cursussen en ontwikkeling mij en mijn personeel gaat opleveren	20%	20%	-
Leidinggevend hebben voldoende kennis van relevante opleidingen, cursussen en ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel	42%	33%	+9%
Ik ben op de hoogte van bestaande (subsidie)regelingen voor opleidingen, cursussen en ontwikkeling voor mijn personeel	40%	24%	+16%
Omdat bestaande regelingen voor opleidingen, cursussen en/of ontwikkeling te ingewikkeld zijn om aan te vragen, maak ik er geen gebruik van	31%	46%	-15%
Het risico dat mijn werknemer vertrekt, weerhoudt mij ervan te investeren in zijn of haar kennis en vaardigheden	42%	41%	+1%
Mijn bedrijf heeft voldoende financiële ruimte om te investeren in kennis en vaardigheden van mijn werknemers	49%	35%	+14%
De dagelijkse gang van zaken in mijn bedrijf komt in het gedrang als werknemers een cursus of opleiding volgen	31%	28%	+3%
Mijn werknemers kunnen onder werktijd een opleiding of cursus volgen	31%	33%	-2%
Het kost te veel tijd en geld om samen te werken op het gebied van opleidingen, cursussen en ontwikkeling	31%	46%	-15%
Het aanbod van onderwijsinstellingen in de regio is voldoende afgestemd op mijn vraag	47%	39%	+8%
Ik weet waar ik terecht kan als ik een vraag heb over opleidingen, cursussen en/of ontwikkeling	47%	22%	+25%
Mijn werknemers zijn het belangrijkste 'kapitaal' van mijn bedrijf	38%	30%	+8%

Bronnen: SEOR (2025). Voor de éénmeting op basis van enquêtes onder MKB-bedrijven van toegekende en afgewezen projecten in 2025. Voor de nulmeting is gebruikgemaakt van aangeleverde gegevens door RVO over 2019 en 2021, op basis van de enquêtes onder de aanvragers van de MKB!dee-regeling in het jaar van de projectaanvraag.

Dit rapport doet verslag van onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken.

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.