

Tussenevaluatie eerste openstelling ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid

Eindrapport
Uitgebracht in opdracht van
het Agentschap SZW
Amersfoort, 3 juni 2015

Bureau Bartels B.V.
Postbus 318
3800 AH Amersfoort
Stationsplein 69
3818 LE Amersfoort
T 033 – 479 20 20
info@brtls.nl
www.bureaubartels.nl



Inhoudsopgave

MANAGEMENTSAMENVATTING	i
MANAGEMENT SUMMARY	iv
1. INLEIDING	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doelstelling en aanpak	1
1.3 Steekproeftrekking en respons doelgroepen	3
1.4 Leeswijzer	6
2. INHOUD EN BEREIK REGELING	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Doel en modaliteiten regeling	7
2.3 Voorlichting regeling	10
2.4 Beoordeling inhoud regeling	16
2.5 Bereik	21
3. ORGANISATIE EN UITVOERING	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Rol adviseurs bij aanvraag	25
3.3 Ervaringen met aanvraag- en beoordelingsprocedure	28
3.4 Ervaringen met uitvoering projecten	37
4. EFFECTIVITEIT	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Achtergronden deelname	39
4.3 Eerste orde effect	43
4.4 Verwachte effecten	46
5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	49
5.1 Inleiding	49
5.2 Samenvattende conclusies	49
5.3 Bouwstenen voor de toekomst	52
BIJLAGE I Geraadpleegde sleutelpersonen	57
BIJLAGE II Tabellenboek	59

Managementsamenvatting

van het rapport

Tussenevaluatie eerste openstelling ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid

In het najaar van 2014 is de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid voor het eerst opengesteld. Om leerervaringen voor de volgende openstelling op te doen, is deze openstelling aan een tussenevaluatie onderworpen. Hiervoor zijn monitoring-gegevens van het Agentschap SZW geanalyseerd, gesprekken met sleutelpersonen gevoerd en telefonische interviews afgenomen onder O&O-fondsen, subsidieadviseurs en arbeidsorganisaties uit de doelgroep (namelijk 350 deelnemers, 52 afgewezenen en 25 niet-deelnemers). Begin 2016 zal een eindevaluatie volgen om een compleet beeld van de 'opbrengsten' en effectiviteit van de eerste openstelling te verkrijgen.

Via verschillende kanalen – formele publicaties, internet, sociale media en overlegsituaties met O&O-fondsen – is door het ministerie van SZW en het Agentschap SZW bekendheid gegeven aan de ESF-regeling. Verreweg de meeste aanvragers zijn bereikt via hun inhoudelijke adviseurs en – in iets mindere mate – subsidieadviseurs. Daarnaast is een deel van de aanvragers rechtstreeks via de **informatievoorziening** vanuit het ministerie en het Agentschap bereikt. De aangereikte informatie over de regeling is voor de meeste aanvragers als helder en duidelijk gekwalificeerd. Enige verduidelijking over wat niet subsidiabel is (bijvoorbeeld scholing en verbeteringen in het productieproces), is nog wel op zijn plaats.

De gehanteerd **thematische afbakening** van Duurzame Inzetbaarheid kan op veel draagvlak rekenen en sluit goed aan bij de vraagstukken die bij de doelgroep op dit terrein leven. Een klein aantal respondenten kon zich geen goede voorstelling maken van de bedrijfs- of organisatiescan en het periodieke onderzoek onder werknemers. Ook rondom de **vormgeving** van de regeling – in termen van modaliteiten en voorwaarden – doen zich geen grote knelpunten voor. Gewaardeerd werden vooral de vereiste betrokkenheid van werknemers en dat niet alleen het advies zelf maar ook de begeleiding van de implementatie ervan subsidiabel is. Minder enthousiast blijkt een deel van de doelgroep over de maximale subsidie en de minimale projectomvang. Het maximum wordt vooral door een deel van de grotere organisaties als vrij beperkt aangemerkt. De minimale projectomvang vormt juist voor kleinere organisaties een behoorlijke drempel, zeker als zij nog niet eerder ervaring met extern advies hebben opgedaan. Niet uitgesloten moet worden dat bij de eindafrekening het strikt hanteren van deze ondergrens – zeker in combinatie met de maximale projectduur van tien maanden – tot onderuitputting van het beschikbare budget zal leiden.

In de eerste openstelling hebben bijna 2.400 arbeidsorganisaties een beroep op de ESF-subsidie gedaan, waarvan 86% positief is beschikt. Van de overige aanvragen werd 9% afgewezen, 4% door de aanvrager ingetrokken en was minder dan 1% op het moment van de tussenevaluatie nog in behandeling. Het beoogde aantal van circa 2.000 deelnemende arbeidsorganisaties is dus gerealiseerd. Met de eerste openstelling zijn relatief veel grotere arbeidsorganisaties **bereikt**: vier op de tien deelnemers heeft 100 of meer werknemers (terwijl dit aandeel in de Nederlandse economie slechts 2% is). De allerkleinste arbeidsorganisaties (2 tot 10 werkzame personen) zijn daarentegen sterk ondervertegenwoordigd: 9% binnen de deelnemers versus 82% van alle arbeidsorganisaties in ons land. Dit komt ook terug in de sectorale spreiding binnen de deelnemerspopulatie: sectoren met relatief veel grotere organisaties (zoals overheid en

industrie) zijn oververtegenwoordigd, terwijl sectoren die uit veel kleinere arbeidsorganisaties bestaan (landbouw en handel/horeca) juist minder vaak vertegenwoordigd zijn. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat Duurzame Inzetbaarheid nu nog vooral een zaak van grotere organisaties met een professionele P&O-functie is en dat grotere organisaties zich vaker extern adviseren dan kleinere organisaties.

Adviseurs hebben niet alleen een sleutelrol bij de bekendmaking van de regeling gespeeld, maar ook bij het opstellen van aanvragen. In driekwart van de gevallen was de aanvrager extern ondersteund en begeleid. Argumenten om externe adviseurs bij de aanvraagprocedure in te schakelen zijn hun deskundigheid en begeleiding als integraal onderdeel van de dienstverlening. De inzet van externe adviseurs blijkt de slaagkans van de aanvraag te vergroten: deelnemers zijn veel vaker bij de aanvraag begeleid dan afgewezenen (76% versus 46%). Aanvragers die zelf de aanvraag hebben opgesteld voeren hiervoor twee redenen aan, namelijk dat het prima te doen was en dat zij hiermee eerder al voldoende ervaring hadden opgedaan.

Rondom de **voorregistratie** op het Subsidieportaal van het Agentschap SZW hebben zich geen noemenswaardige knelpunten voorgedaan (behalve dat bij sommige aanvragers de bevestigingsmail met inloggegevens in de spam terecht was gekomen). De voorregistratie werd doorgaans als eenvoudig en zinvol beschouwd. Ook blijken de **'administratieve verplichtingen'** – zoals het aanleveren van salarisgegevens, referenties, een gedetailleerde projectomschrijving en een korte projectsamenvatting – geen grote belemmeringen te vormen voor aanvragers. Een klein deel van de aanvragers had weinig begrip voor de aanlevering van privacygevoelige salarisgegevens. Per saldo ervaart bijna vier op de vijf aanvragers de ESF-regeling als laagdrempelig. Dit gold in veel mindere mate voor afgewezenen die voor de eerste keer een aanvraag hadden ingediend voor ESF.

De **dienstverlening** vanuit het Agentschap SZW tijdens de aanvraagprocedure werd positief gewaardeerd door de aanvragers. De gemiddelde rapportcijfers voor de verschillende aspecten van de dienstverlening varieerde van 7,4 (kwaliteit beantwoording vragen) tot 7,8 (klantvriendelijkheid).

De afgewezenen blijken goed op de hoogte te zijn van de **afwijzingsgrond(en)** van hun aanvraag, veelal omdat het om niet-subsidiabele activiteiten als scholing, training en technologische procesverbetering ging. Hoewel deze gronden goed gecommuniceerd zijn vanuit het Agentschap SZW, kan ruim de helft van de afgewezenen zich hierin niet vinden. Hieruit kan worden afgeleid dat de afbakening tussen subsidiabel en niet-subsidiabel nog onvoldoende op het netvlies is gekomen van een deel van de doelgroep. Het gevolg is dat de nodige bezwaarprocedures zijn gestart, waarover overigens op het moment van de tussenevaluatie nog geen uitsluitsel bestond.

Op het moment van de tussenevaluatie bevonden de meeste adviesprojecten van de deelnemers zich nog in de opstartfase of inmiddels in de uitvoeringsfase. Ruim een tiende van de projecten was nog in het geheel niet opgestart. Inmiddels zijn ook de eerste projecten – bedrijfs- of organisatiescans bij kleinere organisaties – al afgerond. Over het algemeen verloopt de **uitvoering** van de gehonoreerde projecten naar verwachting. Knelpunten die bij een klein deel van de deelnemers spelen of nog verwacht werden, hebben dan vooral betrekking op het betrekken van werknemers bij de adviestrajecten en tijdgebrek om te participeren in de projectactiviteiten. De maximaal toegestane doorlooptijd zal mogelijk een obstakel bij deze projecten vormen.

De regeling blijkt een **stimulerend effect** te hebben gehad op de aandacht voor Duurzame Inzetbaarheid. Voor bijna de helft van de deelnemers geldt dat met het ESF-project de eerste schreden werden gezet om met (deelaspecten van) Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan. In de overige gevallen ging het veelal om een verdieping van eerdere trajecten. Circa twee derde van de deelnemers heeft voor het eerst externe deskundigheid op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid ingeschakeld.

In de fase van de tussenevaluatie is een diepgravende analyse van de effectiviteit van de regeling nog niet mogelijk, omdat veel projecten nog maar kort 'op weg' zijn. Vandaar dat we ons beperken tot de vaststelling van het **eerste orde effect**, namelijk of met de ondersteuning vanuit de ESF-regeling zaken in gang zijn gezet die anders niet of in mindere mate plaats zouden hebben gevonden. Hiervan blijkt volgens 90% van de deelnemers sprake. Zonder subsidie zou bijna een tiende van de projecten in het geheel niet zijn doorgedaan. De meeste deelnemers zouden zonder de subsidie concessies hebben moeten doen aan de kwaliteit, omvang en/of doorlooptijd van het project. 10% van de ESF-projecten zou zonder subsidie op dezelfde manier zijn uitgevoerd ('freeriders-effect').

Op grond van de uitkomsten van deze tussenevaluatie zijn enkele aanbevelingen gedaan voor de volgende openstelling.

- 1) Richt in de informatievoorziening ook specifiek het 'vizier' op de werving van het kleinbedrijf.
- 2) Houdt de acht thema's van Duurzame Inzetbaarheid in stand.
- 3) Maak nog wel meer duidelijk – aan de hand van concrete voorbeelden – welke typen activiteiten wel of niet subsidiabel zijn.
- 4) Overweeg om de ondergrens van de financiële projectomvang te verlagen.
- 5) Overweeg om de maximale projectduur te verlengen
- 6) Vergroot de gebruiksvriendelijkheid van de aanvraagportal.
- 7) Geef aanvragers meer reactietijd voor de beantwoording van aanvullende vragen vanuit de beoordeling door het Agentschap SZW.
- 8) Verstrek meer informatie over de communicatieverplichting van de ESF-regeling.
- 9) Ga niet over op een lump sum vorm van ondersteuning.

Management summary

of the report Interim evaluation of the initial phase of ESF Specific Objective 'Promoting sustainable employability of workers'

In autumn 2014, the ESF Specific Objective 'Promoting sustainable employability of workers' began its first phase. This initial phase has been subject to an interim evaluation so that lessons can be learned for the next phase. For the evaluation, monitoring data of the ESF managing authority (Agenschap SZW) was analysed, discussions with key players were held and telephone interviews were done with Education and Development (E&D) Funds, subsidy advisers and employment organisations from the target group (consisting of 350 participants, 52 rejected applicants and 25 non-participants). A final evaluation will be carried out in early 2016 to obtain a complete picture of the 'findings' and effectiveness of the initial phase.

The Ministry of Social Affairs and Employment (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) and the ESF managing authority have publicised the ESF Specific Objective 'Promoting sustainable employability of workers' (shortening: ESF subsidy SE) through different channels, including official publications, internet, social media and consultations with E&D Funds. For the most part the majority of applicants received information from their professional advisers and – to a lesser extent – subsidy advisers. Another group of applicants received **information** directly from the Ministry and the ESF managing authority. The majority of applicants described the information provided about the ESF subsidy SE as clear and unambiguous. They did indicate that some clarification was needed about what could not be funded (e.g., education and improvements to the production process).

The **thematic areas defined** by Sustainable Employability can expect wide support and are a good match for the issues now facing the target group in this respect. A small number of respondents were not able to form a clear picture of the company or organisation scan and the periodic research among employees. The **shape** of the ESF subsidy SE – regarding the terms and conditions – did also not present any significant roadblocks. Appreciation was especially expressed for the required involvement of employees, and that not only the advice itself, but also the supervision of the implementation could be funded. Part of the target group was less enthusiastic about the maximum subsidy and the minimum project size. The maximum was regarded as relatively limited by some of the larger organisations in particular. The minimum project size presents a considerable hurdle especially for smaller organisations, especially if they have not had previous experiences with external advice. Nor must it be overlooked that the strict application of this minimum limit upon final settlement – certainly in combination with the maximum project duration of ten months – can lead to under-investment of the available budget.

During the first phase, almost 2,400 employment organisations applied for the ESF subsidy, of which 86% were granted. Of the remaining applications, 9% were rejected, 4% were retracted and less than 1% were still being processed at the time of this interim evaluation. The projected number of approx. 2,000 participating employment organisations has thus been achieved. In this initial phase, a relatively high number of large employment organisations were **reached**: four out of ten participants employ 100 or more people (while this share is only 2% of the Dutch economy). In contrast, the smallest employment organisations (2 to 10 employees) were grossly under-represented: 9%

among the participants versus 82% of all employment organisations in the Netherlands. This is also evident in the sectoral distribution within the participating population: sectors with a relatively high number of larger organisations (such as government and industry) are over-represented, whereas sectors made up of much smaller employment organisations (agriculture and retail/hospitality) were less likely to be represented. Possible explanations for this could be that Sustainable Employability is currently more of an issue for larger organisations with a professional human resource management function, and that larger organisations request external advice more frequently than smaller organisations.

Advisers played an instrumental role not only in publicising the ESF subsidy SE, but also in preparing applications. In three-quarters of the cases, applicants had received external support and guidance. Arguments in support of involving external advisers in the application process include their expertise and guidance as an integral part of the service. The efforts of external advisers appear to increase the chance of an application being successful: participants are more likely to have received guidance with the application than those parties that were rejected (76% versus 46%). Applicants who prepared their applications themselves indicated two reasons for deciding to do so: it was simple enough and they had sufficient previous experience in doing this.

Regarding the **pre-registration** on the Subsidy Portal of the ESF managing authority, no remarkable roadblocks arose (except that the confirmation email with log in details ended up in the spam inbox of some applicants). The pre-registration was generally regarded as simple and useful. **'Administrative requirements'** – such as entering salary details, references, a detailed project description and a short project summary – were not considered burdensome by the applicants. A small group of applicants expressed little understanding for the need to provide privacy sensitive salary details. On balance, almost four out of five applicants considered the ESF subsidy SE accessible. This view was considerably less common among rejected parties who had submitted their first ESF application.

The **service** provided by the ESF managing authority during the application process received a positive rating from applicants. Average report marks for the various aspects of the service varied from 7.4 (quality of answering questions) to 7.8 (customer-friendliness).

The rejected applicants appear to have been well informed concerning the **grounds for the rejection** of their application, mostly because these concerned non-fundable activities such as education, training and technological process improvement. While the ESF managing authority clearly communicated these grounds, half of the rejected applicants did not agree. This invites the conclusion that part of the target group does not yet sufficiently grasp the difference between fundable and non-fundable. Consequentially, the necessary appeal procedures have been initiated, the results of which were not known at the time of the interim evaluation.

At the time of the interim evaluation, the majority of the participants' advisory projects were still in the start-up phase or were already being implemented. Almost a tenth of the projects had not yet been started at all. At this point, the first projects – company or organisation scans in smaller organisations – have been completed. In general, the **implementation** of the projects accepted is proceeding according to expectations. Roadblocks that are affecting a small group of the participants, or which are expected to

arise later, mainly relate to involving employees in the advisory processes and lack of time to participate in the project activities. The maximum permissible turnaround time may present an obstacle to these projects.

The ESF subsidy SE appears to have had an **encouraging effect** on the **awareness of Sustainable Employability**. For nearly half of the participants, the ESF project represents their first steps towards setting to work on (certain aspects of) Sustainable Employability. In these cases, the subsidy was the ‘trigger’ to address the concept of Sustainable Employability. In the remaining cases, the subsidy mainly represented an opportunity to expand on earlier projects. For approx. two-thirds of the participants, this was the first time they sought external expertise in the field of Sustainable Employability.

Extensive analysis of the **effectiveness** of the ESF subsidy SE is not feasible in the phase of interim evaluation, because several projects are only just ‘under way’. For that reason, we limit our conclusions to the **primary result**, namely, that certain procedures have been initiated either as a result of or with the support of the ESF subsidy SE, which otherwise would not have occurred or would have only occurred to a lesser extent. This appears to be true for 90% of the participants. Without a subsidy, almost a tenth of the projects would not have been able to proceed at all. Without a subsidy, most participants would have had to make concessions on the quality, scope and/or turnaround time of the project. 10% of the ESF projects would have been implemented in the same way without a subsidy (‘free riders effect’).

On the basis of the results of this interim evaluation, a few recommendations have been drawn up for the next phase.

- 1) In providing information, focus specifically on recruiting smaller companies.
- 2) Maintain the eight themes of Sustainable Employability.
- 3) Make it clearer – with the aid of concrete examples – what types of activities are or are not fundable.
- 4) Consider lowering the limit on the financial scope of projects.
- 5) Consider extending the maximum project duration.
- 6) Increase the user-friendliness of the application portal.
- 7) Give applicants more time to respond when it comes to providing answers to additional questions arising from the ESF managing authority.
- 8) Provide more information about communication requirement of the ESF Specific Objective ‘Promoting sustainable employability of workers’.
- 9) Do not switch to a lump sum form of support.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Er wordt steeds meer onderkend dat werkgevers en werknemers een gezamenlijk belang en verantwoordelijkheid hebben om te investeren in de **duurzame inzetbaarheid** van werknemers. Werkgevers omdat de toenemende concurrentie gepaard gaat met een proces van vergrijzing op de Nederlandse arbeidsmarkt. Vanuit het perspectief van de concurrentiepositie van werkgevers is het dus belangrijk dat werknemers gezond, gemotiveerd en productief aan het werk kunnen blijven. Voor werknemers geldt dat 'baanzekerheid' in de afgelopen decennia steeds meer onder druk is komen te staan waardoor werknemers de bakens meer dienen te verzetten naar 'werkzekerheid'. Dit vraagt ook van werknemers om 'investeringen' in gezondheid, opleiding en mobiliteit.

In de afgelopen periode zijn er diverse beleidsinitiatieven ontplooid om werkgevers en werknemers te ondersteunen om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te versterken. Zo heeft het programma Duurzame Inzetbaarheid van het ministerie van ZW als doel om dit thema te concretiseren en te agenderen bij werkgevers en werknemers. Verder heeft het kabinet via het ministerie van SZW middelen ter beschikking gesteld voor de zogenoemde sectorplannen. Met deze plannen kunnen ook initiatieven op het terrein van versterking van duurzame inzetbaarheid ondersteund worden.

Nog een andere belangrijke 'ondersteunende pijler' wordt gevormd door het **ESF-programma** voor de periode **2014-2020**. Eén van de twee verticale thema's die vanuit dit programma ondersteund worden, heeft betrekking op 'het bevorderen van duurzame arbeidsinzet van werkenden'. Voor dit thema is de **ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid** ontwikkeld. In het afgelopen najaar is deze regeling voor het eerst opengesteld. Private en publieke arbeidsorganisaties konden in deze openstelling ESF-subsidie aanvragen voor extern advies op een achttal thema's en begeleiding bij de implementatie van dit advies. Voor deze eerste openstelling van deze regeling is een budget van 22 miljoen euro beschikbaar. Ruim 2.000 arbeidsorganisaties hebben een aanvraag voor ondersteuning vanuit deze regeling ingediend.

In opdracht van het **Agentschap SZW**, die de genoemde ESF-regeling uitvoert, heeft Bureau Bartels een **tussenevaluatie van de eerste openstelling** uitgevoerd. Met deze tussenevaluatie werd beoogd om lessen te trekken voor de tweede openstelling in het najaar van 2015 en eerste inzichten te genereren over de effectiviteit van de regeling². In deze rapportage presenteren we de bevindingen van deze tussenevaluatie.

1.2 Doelstelling en aanpak

De **centrale doelstelling** van de **tussenevaluatie** was om voor de eerste openstelling van de regeling tot een beantwoording van de volgende vragen te komen:

- Hoe kunnen de inhoud en het bereik van de regeling worden beoordeeld?
- Hoe is de organisatie en uitvoering verlopen (voor zover het de aanvraag- en verleningsfase van de eerste openstelling betreft)?
- Wat is de effectiviteit van de regeling (waarbij in deze tussenevaluatie vooral het accent lag op de vraag in welke mate de eerste openstelling geresulteerd heeft in

¹ In het navolgende spreken we gemakshalve van 'de regeling' of 'de ESF-regeling'.

² Begin 2016 zal een eindevaluatie worden verricht om zicht te krijgen op de impact van de eerste openstelling van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid.

additionele initiatieven voor versterking van de duurzame inzetbaarheid van werkenden dan wel in een versnelling of intensivering daarvan)?

- Wat zijn lessen voor de toekomst, en dan specifiek de inhoudelijke en procesmatige leerervaringen voor de tweede openstelling van de regeling?

Om deze doelstelling te realiseren is in de tussenevaluatie een aantal onderling samenhangende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. Zo zijn allereerst **sleutelpersonen** geconsulteerd. Het ging hierbij om beleidsmedewerkers van het ministerie van SZW met het thema Duurzame Inzetbaarheid of ESF 'in hun portefeuille', medewerkers van het Agentschap SZW die betrokken zijn bij de uitvoering van de regeling en twee vertegenwoordigers van sociale partners die zitting hebben in de klankbordgroep van de evaluatie. In bijlage I zijn de geconsulteerde sleutelpersonen weergegeven.

Een tweede activiteit had betrekking op het **ontsluiten en analyseren van monitoring-gegevens** over de eerste openstelling. Op enkele plaatsen in dit rapport zijn uitkomsten gepresenteerd die gebaseerd zijn op de gegevens zoals die door het Agentschap SZW zijn aangereikt.

In de derde plaats zijn telefonische interviews afgenomen met partijen in de 'externe omgeving' van de ESF-regeling. Het ging hierbij om **O&O-fondsen en subsidieadviesbureaus**. Bij de O&O-fondsen is onder meer nagegaan of zij een rol vervuld hebben in het uitdragen van de regeling naar arbeidsorganisaties in hun sector en als externe adviseur zijn gaan optreden in de ondersteunde ESF-projecten. In totaal zijn **20 O&O-fondsen** in deze tussenevaluatie betrokken³. Een drietal O&O-fondsen is in beeld gekomen in het veldwerk onder deelnemers (zie hieronder), de overige fondsen zijn geselecteerd uit de lijst met door het Agentschap SZW erkende O&O-fondsen. Bij deze laatste selectie is rekening gehouden met een min of meer vergelijkbare spreiding over sectoren als bij de aanvragers van de ESF-subsidie. Bij de **vijf geraadpleegde subsidieadviseurs** heeft het accent vooral gelegen op hun ervaringen met de aanvraagprocedure. Dit waren adviseurs die bij meerdere aanvragen in deze eerste openstelling betrokken zijn geweest.

De kern van de tussenevaluatie bestond uit **veldwerk** onder de doelgroep van de regeling, namelijk arbeidsorganisaties die actief wilden worden of zijn op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Bij deze doelgroep zijn verschillende deelsegmenten onderscheiden, namelijk:

- arbeidsorganisaties die in de eerste openstelling hun subsidieaanvraag gehonoreerd hebben gekregen (hierna aangeduid als '**deelnemers**');
- arbeidsorganisaties die hun aanvraag afgewezen zagen ('**afgewezenen**');
- arbeidsorganisaties die wel tot de doelgroep van de regeling behoren maar geen aanvraag ingediend hebben ('**niet-aanvragers**').

Voor de eerste twee deelsegmenten zijn steekproeven getrokken uit de registratiesystemen van het Agentschap SZW. Voor het identificeren van niet-aanvragers zijn andere bronnen benut (zie volgende paragraaf).

Voor de raadpleging van de genoemde doelgroepen is gebruik gemaakt van goed voorbereide **telefonische interviews**. Hierbij is de aanpak gevolgd dat eerst een aankondigingsbrief is gestuurd vanuit het Agentschap SZW. Vervolgens is enkele dagen

³ Eén benaderd fonds wilde geen medewerking verlenen aan de tussenevaluatie, omdat zij de regeling niet actief gecommuniceerd had naar de achterban en naar eigen zeggen ook geen enkele ervaring had met de regeling. Een interview over de regeling was in hun optiek dan ook weinig zinvol.

na verzending contact opgenomen met het verzoek om medewerking aan de evaluatie te verlenen. Het telefonische interview is vervolgens ingepland op een moment dat het de respondent schikt. Na het inplannen van het interview is de afspraak bevestigd. Op het afgesproken moment is het interview afgenomen. In de volgende paragraaf presenteren we de respons die op deze wijze onder de deelnemers, afgewezenen en niet-aanvragers is gerealiseerd.

1.3 Steekproeftrekking en respons doelgroepen

In deze paragraaf staan twee onderwerpen centraal, namelijk de steekproeftrekking en de respons onder de drie segmenten van de doelgroep van de ESF-regeling.

Steekproeftrekking

Bij de **deelnemers** is de steekproeftrekking in twee delen verlopen. Nadat een eerste deel van de aanvragen beoordeeld was, is een **eerste, aselecte steekproef** uit de 1.496 arbeidsorganisaties die op dat moment een positieve beschikking hadden gekregen. Aangezien dit ongeveer driekwart van het beoogde aantal deelnemers aan de eerste tranche was, is hieruit eenzelfde aandeel waarnemingen onder deelnemers gerealiseerd (namelijk 260 van de 350 interviews). In de eindfase van de beoordelingsprocedure is een tweede steekproef getrokken uit de overige ruim 500 arbeidsorganisaties met een positieve beschikking om de resterende 90 waarnemingen onder deze doelgroep te realiseren. Bij deze **tweede steekproeftrekking** is gebruik gemaakt van een semi-gestratificeerde steekproef, waarbij we voor drie thema's van de regeling⁴ naar verhouding meer arbeidsorganisaties met aandacht voor deze thema's hebben getrokken (dan in het geval van een aselecte steekproef). Op deze wijze is bewerkstelligd dat we het minimale aantal waarnemingen voor elk DI-thema hebben gerealiseerd (zie verderop).

Voor het trekken van een steekproef onder **afgewezenen** is vanuit het Agentschap SZW een bestand aangereikt met ruim 200 arbeidsorganisaties die een negatieve beschikking hebben ontvangen. Uit dit bestand is een aselecte steekproef getrokken.

In het geval van de **niet-aanvragers** zijn twee bronnen gebruikt om kandidaten in beeld te krijgen. In de eerste plaats is gebruik gemaakt van de deelnemerspopulatie van een eerdere ESF-regeling, namelijk Actie E Sociale Innovatie. Uit dit bestand is een aantal arbeidsorganisaties geselecteerd die geen aanvraag voor de eerste openstelling van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid hebben ingediend. Een tweede bron vormde de geraadpleegde O&O-fondsen. In de interviews met de contactpersonen van deze fondsen is gevraagd of zij uit hun achterban enkele namen van arbeidsorganisaties konden aanreiken die wel met Duurzame Inzetbaarheid bezig zijn maar een aanvraag voor de eerste openstelling achterwege hebben gelaten. Twee fondsen hebben enkele namen van niet-aanvragers aangereikt.

Respons

In tabel 1.1 is de respons voor elk van de drie deelsegmenten van de doelgroep weergegeven. Daaruit blijkt dat sprake is geweest van een grote bereidheid tot deelname en dus hoge responspercentages.

⁴ Namelijk 'interne en externe mobiliteit', 'flexibele werkcultuur' en 'arbeidstijdenmanagement'.

Tabel 1.1 Respons onder deelnemers, afgewezenen en niet-deelnemers

Aspect	Deelnemers	Afgewezenen	Niet-aanvragers
<i>Bruto steekproef</i>	550	100	32
▪ Bedrijf failliet	1	1	1
▪ Project ingetrokken	9	-	n.v.t.
▪ Contactpersoon al voor ander project geraadpleegd	6	2	n.v.t.
▪ Na herhaalde pogingen niet bereikt	80	7	2
▪ Geen pogingen gedaan vanwege bereiken streefaantal waarnemingen	96	22	3
<i>Netto steekproef</i>	358	68	26
▪ Non-respons	8	16	1
Respons (absoluut)	350	52	25
Respons (relatief)	98%	76%	96%

Uit bovenstaande tabel blijkt dat we in totaal 350 deelnemers, 52 afgewezenen en 25 niet-deelnemers in de tussenevaluatie hebben betrokken. Met 350 waarnemingen onder deelnemers is sprake van een **representatieve steekproef**. Dit aantal ligt namelijk ruim boven het minimale aantal van 324 waarnemingen om bij een populatie van 2.061 (zie verderop) van een 95%-betrouwbaarheidsniveau⁵ te spreken.

De laatste twee groepen – afgewezenen en niet-deelnemers – zijn vooral geraadpleegd om eventuele leerervaringen voor de inhoud en procedures van de regeling te verkrijgen. De deelnemers zijn daarentegen ook relevant vanuit het oogpunt van het meten van de effectiviteit van de ESF-regeling. Bij deze **effectmeting** is een methodiek gehanteerd die is gebaseerd op de **‘veranderingstheorie’ (Theory of Change)**. Vanuit deze theorie wordt gekeken naar logische veranderingen die bij deelnemers optreden als gevolg van een interventie (in dit geval het door ESF ondersteunde adviestraject). Hierbij is een keten van verschillende orde-effecten gehanteerd die logisch op elkaar volgen. In deze **effectiviteitsketen** wordt onderscheid gemaakt in eerste orde effecten (input), tweede orde effecten (output) en derde orde effecten (impact). De tussenevaluatie zal een bescheiden inzicht in de effectiviteit geven, namelijk in de eerste orde effecten. In de eindevaluatie – begin 2016 – zal dezelfde groep deelnemers opnieuw geraadpleegd worden om een compleet beeld van de effectiviteit te kunnen geven. Dan zullen ook de tweede en derde orde effecten worden gepresenteerd.

Kenmerken geraadpleegde deelnemers

Uit het bovenstaande blijkt dat de deelnemers verreweg de belangrijkste doelgroep van het veldwerk in de tussenevaluatie is. Om die reden presenteren we in het onderstaande enkele **kenmerken** van deze **deelnemers**. Allereerst geven we de spreiding over sectoren weer⁶. Ter vergelijking is ook de spreiding over sectoren voor de totale groep deelnemers aan de eerste openstelling weergegeven. Uit tabel 1.2 blijkt dat in de respons voor de tussenevaluatie een vergelijkbare spreiding over sectoren is gerealiseerd dan bij de totale deelnemerspopulatie aan de ESF-regeling.

⁵ Met een foutenmarge van 5%.

⁶ De indeling in sectoren is gebaseerd op SBI-codes. In de eindevaluatie zal dit worden aangepast naar de Europese NACE-indeling.

Tabel 1.2 Spreiding over sectoren, geraadpleegde deelnemers in tussenevaluatie versus totale deelnemerspopulatie

Sector	Tussenevaluatie (N=350)	Deelnemers ESF-regeling (N=2.056)
Landbouw en visserij	2%	2%
Industrie	27%	25%
Bouwnijverheid	9%	9%
Handel en horeca	10%	14%
Vervoer en communicatie	11%	9%
Zakelijke dienstverlening	18%	21%
Overige dienstverlening	23%	25%
Totaal	100%	100%

In de navolgende uitkomsten van de evaluatie zal op een aantal plaatsen een nader onderscheid worden gemaakt naar sector of – op een hoger aggregatieniveau – naar private versus publieke sectoren. In tabel 1.2 staat de sector ‘overige dienstverlening’ voor de publieke sectoren onderwijs, zorg en overheid. De overige sectoren samen vormen dan de private sectoren.

In tabel 1.3 is de **spreiding naar grootteklasse** weergegeven. In tegenstelling tot hiervoor bij sector kan dit niet afgezet worden tegen de totale populatie deelnemers. Dit omdat in het aanvraagformulier geen omvang van de organisatie hoefde te worden aangegeven. Uit de onderstaande tabel blijkt dat alle onderscheiden grootteklassen in de respons vertegenwoordigd zijn.

Tabel 1.3 Spreiding geraadpleegde deelnemers naar grootteklasse

Grootteklasse	Aandeel (N=350)	Clustering
Tot en met 9 werknemers	9%	Klein (<49 werknemers)
10-49 werknemers	32%	
50-99 werknemers	18%	Midden (50-249 werknemers)
100-249 werknemers	18%	
250-499 werknemers	9%	Groot (>= 250 werknemers)
> 500 werknemers	14%	
Totaal	100%	

Bij de presentatie van een aantal uitkomsten zal hierna nader gedifferentieerd worden naar grootteklasse. In de laatste kolom van tabel 1.3 is weergegeven welke driedeling daarbij gehanteerd is.

De externe adviestrajecten die vanuit de eerste openstelling van de ESF-regeling ondersteund worden, kunnen betrekking hebben op één of meerdere aspecten van Duurzame Inzetbaarheid. In de regeling zijn daartoe acht **activiteiten of thema's**⁷ onderscheiden waarop subsidie aangevraagd kon worden⁸. Met name vanuit het oogpunt van het meten van de effectiviteit van de regeling (in deze tussenevaluatie maar vooral ook in de eindevaluatie later), is het belangrijk dat er voldoende waarnemingen voor elk van de onderscheiden thema's zijn gerealiseerd. Binnen elk thema kunnen namelijk

⁷ Hierna gebruiken we gemakshalve de term ‘thema's’ of ‘DI-thema's’ als we de acht activiteiten/thema's van de regeling bedoelen.

⁸ In hoofdstuk 2 wordt nader uitgelegd hoe men bij deze indeling in thema's is gekomen.

verschillende typen resultaten en effecten worden verwacht. In tabel 1.4 is voor elk van de thema's weergegeven welk minimum aantal waarnemingen nagestreefd werd (kolom 'streefbeeld') en hoeveel waarnemingen in de tussenmeting daadwerkelijk zijn gerealiseerd (kolom 'tussenevaluatie'). Uit deze vergelijking volgt dat voor elk thema het streefaantal waarnemingen is gerealiseerd.

Tabel 1.4 Spreiding beoogd en gerealiseerd aantal waarnemingen over DI-thema's en ter vergelijking voor alle aanvragers regeling

DI-thema	Streefbeeld	Tussenevaluatie (N=350)		Alle aanvragers (N=2.384)
		Absoluut	Relatief	
Bedrijfs- of organisatiescan	50	180	51%	51%
Aanpassen organisatie van het werk	50	152	43%	43%
Leercultuur voor werknemers	50	132	38%	33%
Gezond en veilig werken	50	105	30%	30%
Periodiek onderzoek duurzame inzetbaarheid werknemers	50	103	29%	27%
Interne en externe mobiliteit	50	56	16%	11%
Flexibele werkcultuur	25	46	13%	7%
Arbeidstijdenmanagement	25	29	8%	3%

Omdat aanvragers meerdere thema's konden aankruisen tellen de percentages niet op tot 100%

In de laatste kolom is weergegeven hoe de relatieve spreiding over de DI-thema's voor de gehele populatie aanvragers voor de eerste openstelling van de ESF-regeling is. Hieruit blijkt dat in de respons nagenoeg hetzelfde patroon is gerealiseerd als in de totale populatie. Dat voor de onderste drie thema's uit bovenstaande tabel naar verhouding iets meer waarnemingen zijn gerealiseerd, heeft te maken met de semi-gestratificeerde steekproef die is gehanteerd om het minimale aantal waarnemingen voor deze thema's te behalen (zie hiervoor).

1.4 Leeswijzer

Tenzij anders aangegeven zijn de uitkomsten in de navolgende tabellen afkomstig van het veldwerk dat voor deze tussenevaluatie onder de verschillende onderzoeksgroepen is uitgevoerd. Op enkele plaatsen zijn de onderzoeksgroepen 'deelnemers' en 'afgewezenen' samengenomen. In die gevallen wordt de term 'aanvragers' gebruikt.

Het kan voorkomen dat de percentages in de tabellen door afrondingsverschillen niet precies tot 100% optellen.

Het rapport kent verder de volgende opbouw. In hoofdstuk 2 staan de inhoud en het bereik van de eerste openstelling van de ESF-regeling centraal. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 nader in op de organisatie en uitvoering van de regeling. De effectiviteit van de regeling – en dan specifiek de eerste orde effecten van de effectiviteitsketen – komen in hoofdstuk 4 aan bod. We ronden deze rapportage af met hoofdstuk 5 waarin we de belangrijkste conclusies en de aanbevelingen, die uit de tussenevaluatie te destilleren zijn, presenteren.

2. Inhoud en bereik regeling

2.1 Inleiding

De eerste centrale onderzoeksvraag – zie voorgaand hoofdstuk – heeft betrekking op de beoordeling van de inhoud en het bereik van de ESF-regeling. In dit hoofdstuk komen we tot de beantwoording van deze vraag. Om de uitkomsten goed te kunnen interpreteren, presenteren we eerst in paragraaf 2.2 het doel en de belangrijkste modaliteiten van de regeling. De voorlichting over de regeling staat centraal in paragraaf 2.3. De oordelen van de verschillende respondentgroepen over de inhoud van de regeling worden in paragraaf 2.4 weergegeven. Ten slotte sluiten we dit hoofdstuk af met het bereik van de eerste openstelling van de ESF-regeling.

2.2 Doel en modaliteiten regeling

Eén van de Investeringsprioriteiten van het nieuwe ESF-programma 2014-2020 heeft betrekking op het thema 'Actief en gezond ouder worden'. Binnen deze prioriteit B is vorig jaar de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid ontwikkeld en voor de eerste keer opengesteld. Vanuit deze regeling wordt de ESF-subsidie beschikbaar gesteld voor externe adviestrajecten op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Door het verstrekken van deze subsidie beoogt de regeling bij te dragen aan werknemers die nu en in de toekomst gezond, gemotiveerd, competent en productief aan het werk kunnen zijn. De regeling is voor het eerst opengesteld van 15 oktober tot 7 november 2014. In die periode konden aanvragen ingediend worden bij het Agentschap SZW.

In de voorlichting is de ESF-regeling gepresenteerd als laagdrempelig en gericht op kleinschalige projecten. Dit blijkt ook uit een aantal modaliteiten van de regeling. Schema 2.1 bevat een overzicht van een aantal belangrijke modaliteiten die van toepassing waren voor deze regeling.

Schema 2.1 Modaliteiten ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid

Modaliteit	Afbakening
Doelgroep	Private en publieke arbeidsorganisaties met ten minste 2 werknemers in dienst die werk willen maken van Duurzame Inzetbaarheid
Type project	Extern advies met implementatieplan over Duurzame Inzetbaarheid en eventueel begeleiding bij het implementeren van dit advies
DI-thema's	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maken van een bedrijfs- of organisatiescan ▪ Uitvoeren periodiek onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van werknemers ▪ Bevorderen van gezond en veilig werken ▪ Bevorderen van leercultuur voor werknemers ▪ In dialoog met medewerkers aanpassen van de organisatie van het werk gericht op verhogen betrokkenheid en mobiliteit ▪ Stimuleren van interne en externe mobiliteit ▪ Bevorderen van flexibele werkcultuur met oog op betere combinatie van arbeid en zorg ▪ Invoeren van arbeidstijdenmanagement
Type adviseur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adviseur in dienst van O&O-fonds ▪ Arbo-adviseur/adviseur met BIG-registratie ▪ Overige adviseur
Omvang subsidie	Maximaal 50% van subsidiabele kosten Maximale subsidie 10.000 euro Minimale financiële omvang project 12.000 euro
Projectduur	Maximaal 10 maanden

In het onderstaande lichten we de genoemde modaliteiten kort toe.

Doelgroep

Voor de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid geldt dat sprake is van een breed afgebakende doelgroep. Hoewel in de regeling zelf gesproken wordt van 'de investeringsprioriteit B voor individuele bedrijven'⁹ kunnen zowel private bedrijven als publieke instellingen een beroep op de regeling doen. Hiervoor gelden dan wel twee voorwaarden, namelijk dat de organisatie voldoet aan de omschrijving van artikel 5, onderdelen a, b of d, van de Handelsregisterwet 2007 en dat er sprake moet zijn van een arbeidsorganisatie (met andere woorden: dat de organisatie werknemers in dienst heeft). Wat dit laatste betreft is er een ondergrens gesteld van minimaal twee medewerkers. Zowel bij de aanvraag als bij de afrekening moet worden aangetoond dat hiervan sprake is. Dit door twee recente loonstroken of een overzicht uit de salarisadministratie aan te reiken.

Type project

Zoals hiervoor aangegeven, wordt er vanuit de regeling subsidie verstrekt voor externe adviestrajecten op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Om de resultaatgerichtheid van het project te bevorderen dient het adviesrapport ook een implementatieplan te bevatten. Hierin geeft de externe adviseur aan op welke wijze het advies binnen de arbeidsorganisatie geïmplementeerd kan worden. Overigens geldt dat niet alleen het opstellen van het advies (inclusief implementatieplan) door de externe adviseur subsidiabel is, maar ook de externe begeleiding van de implementatie van dit advies.

⁹ Zie bijvoorbeeld pagina 7 van de Staatscourant 2014 nr. 19322, d.d. 9 juli 2014.

Eén van de succesfactoren van Duurzame Inzetbaarheid is draagvlak onder medewerkers. Uit het Manifest 100 blijkt dat namelijk dat bedrijven met een gedragen aanpak beter presteren (dan bedrijven waar deze aanpak ontbeert). Om het draagvlak voor het externe advies te bevorderen, geldt als voorwaarde dat ook werknemers van de organisatie bij het project betrokken dienen te worden. In het adviesrapport en (bij de begeleiding van de implementatie) het activiteitenverslag dient na afloop verantwoord te worden op welke wijze werknemers betrokken zijn geweest.

DI-thema's

Om in aanmerking te komen voor de ESF-subsidie dienen de adviestrajecten betrekking te hebben op één of meerdere van de 'voorgeschreven' thema's van Duurzame Inzetbaarheid. In schema 2.1 hebben we weergegeven voor welke thema's subsidie aangevraagd kon worden.

De genoemde thematische afbakening van het begrip 'Duurzame Inzetbaarheid' blijkt een coproductie van de Directie Gezond en Veilig Werken van het ministerie van SZW en het Agentschap SZW te zijn. In de ontwerpfase van de regeling is namelijk input verkregen vanuit het programma Duurzame Inzetbaarheid, zoals dat vanaf 2012 door deze directie wordt uitgevoerd. Zo bouwen de acht thema's van de regeling voort op de kennis die in dit SZW-programma is verkregen. Meer specifiek is daarbij aangesloten op het Manifest 100, dat op 10 oktober 2012 aan de toenmalige Staatssecretaris van SZW is aangeboden. In dit manifest staan de uitkomsten weergegeven van een aantal bijeenkomsten met 100 bedrijven, die aangegeven hebben wat zij op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid doen en wat in de praktijk blijkt te werken. Dit heeft geleid tot de zogenoemde 'Schijf van Vijf', bestaande uit de thema's betrokkenheid, organisatie, gezondheid, ontwikkeling en APK.

De eerste vier thema's van deze Schijf van Vijf komen min of meer in dezelfde vorm terug in de ESF-thema's 'Aanpassen organisatie van het werk' (betrokkenheid, organisatie), 'Gezond en veilig werken' (gezondheid) en 'Leercultuur' en 'Interne en externe mobiliteit' (beide aspecten van ontwikkeling). Het thema's APK – methoden om te onderzoeken of te meten hoe het ervoor staat met de Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers binnen de organisatie – is vertaald naar de eerste twee DI-thema's uit bovenstaand schema, namelijk het maken van een bedrijfs-/organisatiescan en het doen van (periodiek) onderzoek naar de DI van medewerkers. In aanvulling hierop zijn nog twee thema's in de lijst opgenomen die mede bepalend zijn voor de Duurzame Inzetbaarheid van medewerkers, namelijk een voldoende flexibele werkcultuur waardoor werknemers in staat zijn om arbeid en zorg te kunnen combineren en het goed kunnen managen van arbeidstijden.

Uit de gesprekken met sleutelpersonen blijkt dat de ESF-regeling goed aansluit op het doel en de reikwijdte van het project Duurzame Inzetbaarheid. Vanuit het project is ook bijgedragen aan de bekendmaking van de regeling onder de doelgroep (zie verderop). In hoeverre de doelgroep en de externe omgeving van de regeling zich herkennen in de bovenstaande thematische indeling van Duurzame Inzetbaarheid, zal hierna in paragraaf 2.4 aan de orde komen.

Type adviseurs

Bij de adviestrajecten moet sprake zijn van de inschakeling van externe deskundigheid, dus van personen die niet op de loonlijst van de subsidieaanvrager staat. Bedrijven die voor subsidie in aanmerking willen komen, kunnen advies inwinnen bij drie typen

adviseurs, namelijk adviseurs van O&O-fondsen, (specifiek voor het thema 'Gezond en Veilig Werken') erkende adviseurs op het gebied van de Arbowet¹⁰ en overige adviseurs die werkzaam zijn op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. In het geval van de laatste twee typen adviseurs moesten aanvragers drie referenties bijvoegen om aan te tonen dat de betreffende adviseur over kennis en ervaring op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid beschikt. Ter vervanging van deze drie referenties kan met één referentie worden volstaan als deze afkomstig is van een erkend O&O-fonds.

Voor elk van de bovengenoemde typen adviseurs geldt dat een maximum uurtarief van 100 euro mag worden gerekend.

Omvang subsidie

Vanuit de ESF-regeling wordt dus subsidie verstrekt voor de kosten van een ingehuurd adviseur. Hiervoor is al opgemerkt dat het hierbij om kleinschalige adviesprojecten gaat. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de maximale subsidiabele kosten van 20.000. Projecten mogen de omvang van 20.000 euro wel overstijgen, maar kosten boven dit maximum worden niet gesubsidieerd. De maximale subsidie bedraagt 50% van de subsidiabele kosten. Het maximale subsidiebedrag bedraagt dus 10.000 euro. Mochten de feitelijke kosten van het adviestraject toch hoger uitvallen dan 20.000 euro dan blijft de maximale ESF-subsidie gelimiteerd tot 10.000 euro, wat in feite impliceert dat het subsidiepercentage de facto onder de 50% uitkomt.

Omgekeerd worden er vanuit de regeling ook eisen gesteld aan de minimale omvang van de adviestrajecten. Projecten onder de 12.000 euro komen niet voor subsidiëring in aanmerking. Mocht bij de afrekening blijken dat minder advieskosten zijn gemaakt of na controle minder kosten overblijven (dan 12.000 euro), dan wordt in het geheel geen subsidie uitgekeerd. In de eindevaluatie zal kunnen worden vastgesteld hoe vaak dit is voorkomen.

Projectduur

Het externe adviestraject mag een maximale duur hebben van tien maanden, gerekend vanaf de dag na de datum waarop de subsidiebeschikking is afgegeven. Het staat de deelnemende organisaties overigens wel vrij om eerder met het adviestraject te starten of langer met het adviestraject doorgaan. Echter, de kosten die buiten de projectperiode van deze tien maanden vallen, zijn dan niet subsidiabel.

Verderop in dit hoofdstuk is weergegeven hoe de modaliteiten worden beoordeeld door de verschillende typen respondenten. Alvorens daartoe over te gaan presenteren we eerst de bevindingen omtrent de voorlichting over de regeling.

2.3 Voorlichting regeling

In deze paragraaf staat de voorlichting rondom de eerste openstelling van de ESF-regeling centraal. Daarbij zal achtereenvolgens ingegaan worden op de wijze waarop bekendheid aan de regeling is gegeven, de kanalen waarlangs aanvragers de regeling op het spoor zijn gekomen en de ervaringen van verschillende typen respondenten met de communicatie over de regeling.

¹⁰ Deze adviseurs dienen te beschikken over een certificaat arbodeskundige of BIG-registratie.

Ingezette communicatiemiddelen

De informatievoorziening over de regeling is al tijdens de ontwerpfase van de regeling begonnen. Zo heeft in mei 2014 een internetconsultatie plaatsgevonden, waarin gereageerd kon worden op de conceptversie van de regeling. Deze consultatie had als doel om de regeling te toetsen aan de wensen en behoeften van de beoogde doelgroep. In juli 2014 werd de regeling officieel gepubliceerd in de Staatscourant. Rondom deze publicatie werd door het ministerie van SZW, in samenspraak met het Agentschap SZW, een persbericht over de regeling uitgebracht. Tegelijkertijd werd informatie over de regeling geplaatst op de websites van het Agentschap SZW en het ministerie van SZW. Wat dit laatste betreft, is de regeling ook bekend gemaakt via de speciale website van het project Duurzame Inzetbaarheid (www.duurzameinzetbaarheid.nl¹¹). Daarnaast zijn vanuit deze organisaties social media ingezet om bekendheid te geven aan de regeling.

In de maanden voor de eerste openstelling is vanuit het Agentschap SZW ook contact gezocht met sociale partners. Dit met als doel om de regeling via hen onder de aandacht van hun achterban te brengen. In juli is een bijeenkomst van het Landelijk Overleg Sectorfondsen (LOS) bijgewoond om een toelichting gegeven op de regeling en de wijze waarop deze bekend gemaakt wordt. In september is een tweede contact geweest met dit overlegorgaan, om het aantal registraties voor de subsidieaanvraag te vergroten. Dit bleef op dat moment achter bij de verwachtingen.

Informatie over de regeling is door een groot aantal organisaties, zoals sociale partners, O&O-fondsen, (subsidie)adviesbureaus, verspreid onder hun achterban of (potentiële) klanten. Dit is veelal gebeurd via hun websites, in nieuwsbrieven en – in een aantal gevallen – op bijeenkomsten van deze organisaties. Zo heeft bijvoorbeeld het CAOP in september een bijeenkomst georganiseerd waarin de mogelijkheden van de regeling en de dienstverlening van deze organisatie werden gepresenteerd.

Uit de interviews met de O&O-fondsen blijkt dat hun rol bij de voorlichting over de regeling in verreweg de meeste gevallen beperkt is gebleven tot meldingen in hun (digitale) media. Na publicatie van de regeling hebben deze fondsen de regeling via hun website bekend gemaakt onder hun achterban. In een enkel geval – namelijk bij 3 van de 20 geraadpleegde fondsen – is de regeling daarnaast ook op een meer actieve manier ‘uitgevent’. Dit zijn met name fondsen die voor zichzelf een rol als inhoudelijk adviseur van de ESF-projecten weggelegd zagen¹². Hiervoor hebben we gezien dat ook de adviestrajecten van O&O-fondsen subsidiabel zijn. In contacten met individuele organisaties binnen hun achterban hebben deze fondsen de mogelijkheden van de regeling actief onder de aandacht gebracht. Eén ander fonds is voornemens om bij de volgende openstelling bedrijven binnen haar achterban actief te gaan benaderen om gebruik van de regeling te promoten. De andere geraadpleegde fondsen hebben daartoe op het moment van de tussenevaluatie geen concrete plannen. Overigens is een belangrijke reden waarom fondsen in beperkte mate aan voorlichting doen, gelegen in het feit dat veel fondsen het thema duurzame inzetbaarheid oppakken door middel van de sectorplannen.

¹¹ Recent is de regeling ook opgenomen in de subsidiewijzer die onlangs op de nieuwe site van dit project is gelanceerd.

¹² Voor één van deze fondsen geldt dat externe advisering van bedrijven uit hun achterban een belangrijk verdienmodel is. Bij dit fonds is namelijk geen sprake van afdracht van een bepaald percentage van de loonsom, zoals bij veel andere fondsen wel het geval is. De mogelijkheden van de ESF-regeling waren dan ook een welkome ondersteuning voor dit fonds.

Benutte informatiekanalen

Om de vraag te beantwoorden via welke kanalen de aanvragers bekend geworden zijn met de regeling, is geput uit twee bronnen. In de eerste plaats is hierover uit de monitoring-gegevens van het Agentschap SZW iets bekend. In het aanvraagformulier hebben de aanvragers namelijk de vraag moeten beantwoorden hoe zij op de subsidieregeling zijn gekomen. Daarbij konden vier antwoordcategorieën worden aangekruist. Uit deze monitoringgegevens blijkt dat externe adviseurs een belangrijke rol gespeeld hebben bij de bekendmaking van de regeling (zie tabel 2.1).

Tabel 2.1 Kanalen waarlangs regeling bekend is geworden bij aanvragers, volgens monitoringgegevens

Kanaal	Deelnemers (N=2.057)	Afgewezenen (N=208)	Totaal (N=2.265)
Externe adviseur	72%	66%	71%
Website van het ministerie van SZW	17%	20%	17%
Website van MKB Nederland	<1%	2%	1%
Anders	11%	12%	11%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: *Agentschap SZW, 2015 (bewerkt)*

De antwoordcategorie 'Website van MKB Nederland' verwijst naar een aanpalend initiatief, namelijk het 'Stimuleringsprogramma Duurzame Inzetbaarheid in het MKB'. Hiervoor is vanuit het ministerie van SZW 5 miljoen euro subsidie beschikbaar gesteld. In dit programma gaan adviseurs van AWWN scans uitvoeren bij en eerstelijns advies geven aan MKB-ondernemingen om hen te bewegen met Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan. Op 8 september 2014 hebben de Minister van SZW en de voorzitter van MKB Nederland daartoe een intentieverklaring getekend. De verwachting is dat dit programma mogelijk een toeleidende rol kan gaan vervullen richting de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid. Uit tabel 2.1 (en ook hieronder in tabel 2.2) blijkt dat dit in de eerste openstelling nog niet het geval is geweest. Dit omdat op het moment van deze openstelling het MKB Nederland programma zich nog in de (op)startfase bevond.

Doordat in het aanvraagformulier slechts één van vier voorgelegde antwoordcategorieën kon worden ingevuld, geeft dit slechts een robuust beeld van de informatiebronnen die aanvragers benut hebben. Vandaar dat in het veldwerk een verdiepende vraag aan aanvragers is gesteld over de wijze waarop de regeling bij hen in beeld is gekomen. In tabel 2.2 zijn de uitkomsten op deze vraag weergegeven. Hierin wordt bevestigd dat externe adviseurs een belangrijke rol in de bekendmaking hebben gespeeld. Bij deze bron kan overigens onderscheid worden gemaakt tussen inhoudelijke adviseurs (die vervolgens ook de adviestrajecten uit konden voeren) en subsidie-adviseurs. De eerste categorie adviseurs werd twee keer zo vaak als informatiekanaal genoemd dan de tweede categorie.

Verder volgt uit onderstaande tabel dat – na de adviseurs – het ministerie van SZW en het Agentschap SZW belangrijke kanalen zijn waarlangs organisaties bekend werden met de regeling. Hierbij spelen met name de websites van deze organisaties en in mindere mate sociale media en andere communicatie-uitingen (zoals berichten in vakbladen en de publicatie in de Staatscourant) een rol.

Tabel 2.2 Informatiekanalen waarlangs geraadpleegde aanvragers bekend zijn geworden met de ESF-regeling

Informatiekanal	Deelnemers (N=350)	Afgewezenen (N=52)	Totaal (402)
Via inhoudelijk adviseur	47%	21%	44%
Via subsidieadviseur	21%	19%	21%
Via website Agentschap SZW/ministerie SZW	19%	17%	18%
Via collega-bedrijf/-organisatie	13%	19%	14%
Via brancheorganisatie	9%	12%	10%
Via andere communicatie vanuit Agentschap SZW/ministerie SZW	7%	8%	7%
Via sociale media vanuit Agentschap SZW/ministerie SZW	6%	6%	6%
Via O&O-fonds	1%	2%	1%
Via website MKB Nederland	<1%	2%	<1%
Via vakbond	<1%	-	<1%
Anders	3%	8%	4%
Weet niet	3%	-	2%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

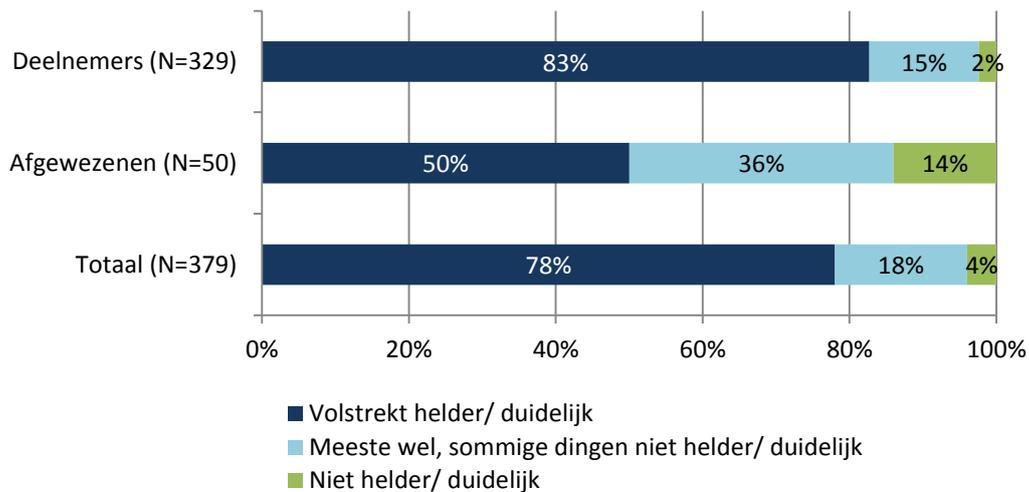
In de uitkomsten op deze vraag doen zich, op één bron na, geen grote verschillen tussen deelnemers en afgewezenen voor. Opvallend is dat afgewezenen veel minder vaak inhoudelijke adviseurs als bron hebben gebruikt dan de deelnemers. Verderop blijkt dat bij de afgewezenen de inhoudelijke adviseurs ook veel minder vaak bij het opstellen van de aanvraag betrokken is geweest.

Ook aan de geraadpleegde **niet-aanvragers** die de regeling kenden – dit was het geval bij 15 van de 25 niet-aanvragers – is de vraag voorgelegd op welke wijze zij bekend geraakt zijn met de regeling. Bij deze categorie spelen subsidieadviseurs (40% bij N=15) en de websites van het Agentschap SZW/ministerie van SZW (eveneens 40%) een belangrijke rol in de bekendmaking. Inhoudelijke adviseurs daarentegen blijken bij deze groep nauwelijks een rol te hebben gespeeld. Slechts één niet-aanvrager kwam via een inhoudelijk adviseur op het spoor van de ESF-regeling.

Beoordeling voorlichting

De respondenten zijn in de gelegenheid gesteld om de voorlichting over de regeling te beoordelen. Zo hebben zij de vraag voorgelegd gekregen of de beschikbare informatie over de regeling voor hen helder en duidelijk was. In totaal bleken 21 geraadpleegde deelnemers en 2 afgewezenen deze vraag niet te kunnen beantwoorden, omdat de aanvraag volledig via de adviseur liep en zij geen informatie over de regeling hadden gezien. Vandaar dat figuur 2.1 op minder waarnemingen is gebaseerd dan het totaal aantal respondenten voor beide onderzoeksgroepen.

Figuur 2.1 Helderheid en duidelijkheid beschikbare informatie over regeling, volgens geraadpleegde aanvragers



Uit bovenstaande figuur blijkt dat de verkregen informatie over regeling door bijna vier op de vijf aanvragers als helder en duidelijk is aangemerkt. Voor de meeste andere respondenten gold dit voor het overgrote deel van de informatie, maar op enkele details niet. Afgewezenen bleken relatief vaker onduidelijkheden in de informatie te hebben ervaren dan deelnemers.

De *niet-aanvragers* die bekend waren met de ESF-regeling hadden naar eigen zeggen geen onduidelijkheden in de informatievoorziening ervaren. Uit de raadpleging van de O&O-fondsen en de subsidieadviseurs volgt ook dat – voor zover zij in staat waren om de duidelijkheid van de informatievoorziening te beoordelen – zij hier over het algemeen tevreden over zijn.

We hebben de aanvragers die *onduidelijkheden* in de *informatievoorziening* hebben ervaren, gevraagd om deze te duiden. Voor beide typen respondenten geldt dat deze onduidelijkheden vooral op de subsidievoorwaarden betrekking hadden (zie tabel 2.3). Zo was het voor deze respondenten niet duidelijk dat scholing en training van subsidie uitgesloten werd. Navraag bij deze respondenten leert dat deze onduidelijkheid voor een deel wordt veroorzaakt door het gegeven dat voorgaande ESF-regelingen wel voor scholingstrajecten konden worden gebruikt. Ook bestond er bij een deel van hen onduidelijkheden over de uitsluiting van extern advies over procesverbeteringen in het productieproces. Verderop zal blijken dat dit voor het Agentschap SZW ook redenen zijn geweest om aanvragen af te wijzen.

Tabel 2.3 Door geraadpleegde aanvragers ervaren onduidelijkheden in informatie over regeling

Onduidelijkheid	Deelnemers (N=57)	Afgewezenen (N=25)	Totaal (N=82)
Voorwaarden waaraan voldaan moet worden om voor subsidie in aanmerking te komen	56%	72%	61%
Typen projecten waarvoor subsidie aangevraagd kon worden	28%	24%	27%
Type kosten waarvoor subsidie wordt verstrekt	19%	24%	21%
Thema's Duurzame Inzetbaarheid	26%	4%	20%
Aanvraagprocedure	16%	12%	15%
Doel regeling	7%	4%	6%
Anders	4%	4%	4%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

Voor ongeveer een kwart van deze respondenten bestond onduidelijkheden over de typen projecten die voor ondersteuning in aanmerking kwamen en over de subsidiabele kosten. Ook deze onduidelijkheden voeren terug op het feit dat niet voor iedereen helder bleek te zijn dat (kosten voor) scholing is uitgesloten. Dat de informatie over de (acht voorgeschreven) thema's door een deel van de respondenten – en opvallend genoeg vooral deelnemers – als onduidelijk is ervaren, heeft hier eveneens mee te maken. Deze respondenten waren in de veronderstelling dat scholing tot het thema 'bevorderen van leercultuur voor werknemers' kon worden gerekend. Verder dachten enkele respondenten dat zij procesverbeteringen onder het thema 'aanpassen van de organisatie van het werk' konden plaatsen. Daarnaast was voor enkele respondenten niet duidelijk dat verletkosten niet subsidiabel zijn.

Ten slotte bestempelde 15% van de betreffende aanvragers de informatie over de aanvraagprocedure als onvoldoende helder. Om te beginnen merkten enkele aanvragers op dat het verloop van de procedure in hun ogen niet op een duidelijke manier op de website is gepresenteerd. Naar eigen zeggen moesten deze respondenten zoeken (doorklikken) op de website om zo inzicht te krijgen in de procedure. Ook gaven enkele aanvragers aan dat zij de formeel opgestelde teksten moeilijk konden begrijpen. Daarnaast hebben enkele respondenten de ervaring opgedaan dat de beantwoording van vragen aan medewerkers van het Agentschap SZW niet eensluidend is. Deze aanvragers lichten dit toe door erop te wijzen dat de ene medewerker een bepaalde activiteit bestempeld als productiviteitsverbetering, terwijl de andere medewerker oordeelt dat betreffende activiteit leidt tot beter benutten van de capaciteiten en competenties van medewerkers. Ook geven aanvragers aan dat medewerkers implementatie van een advies verschillend beoordelen. Soms wordt begeleiding bij implementatie als scholing of training bestempeld en soms niet. De woordkeus van de aanvrager speelt hierbij overigens een belangrijke rol.

Verbetersuggesties over voorlichting

Tot slot hebben we de aanvragers gevraagd welke **verbeterpunten** zij voorstellen in de voorlichting over de ESF-regeling. Het overgrote deel van de geraadpleegde aanvragers had op dit punt geen suggesties. In totaal heeft 23% van de deelnemers (N=350) en 44% van de afgewezenen (N=52) verbeterpunten genoemd. Verbeterpunten die hierbij frequent naar voren kwamen zijn:

- beter aangeven wat wel en wat niet subsidiabel is (49 keer genoemd);

- eenvoudiger taalgebruik hanteren (12);
- regeling breder bekend maken via nieuwsbrieven en mailingen (11);
- helder stappenplan aanvraagprocedure op website zetten (7);
- meer uitleg over communicatieverplichtingen in het kader van ESF (6);
- meer inzicht geven in termijn waarop uitslag kan worden verwacht over de beoordeling van de aanvraag (5);
- FAQ-functie op de website toevoegen (5).

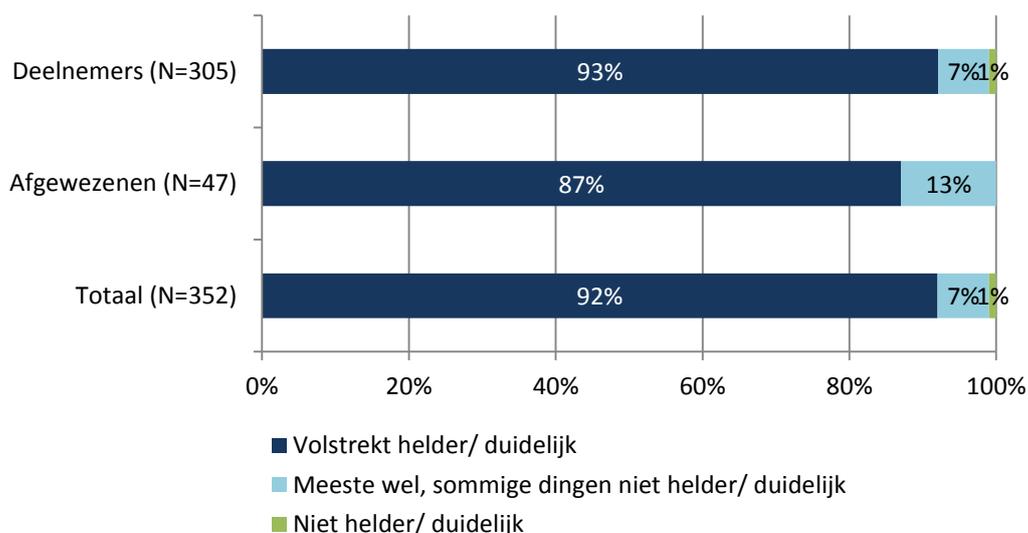
2.4 Beoordeling inhoud regeling

In de tussenevaluatie zijn de geraadpleegde aanvragers, O&O-fondsen en subsidieadviseurs in de gelegenheid gesteld om hun oordeel te geven over de inhoud en vormgeving van de ESF-regeling. Bij de inhoud ging het daarbij dan om de thema's waarop het project betrekking moest hebben om voor subsidiëring in aanmerking te komen. Onder de vormgeving verstaan we in het navolgende de modaliteiten en de gestelde voorwaarden. In deze paragraaf presenteren we de oordelen van de verschillende respondentgroepen over deze zaken weer. Bovendien gaan we specifiek in op de mogelijkheden van een lump sum vorm van subsidieverstrekking.

Beoordeling thema's

Zoals hiervoor in paragraaf 2.2 al is aangegeven, konden in de eerste openstelling aanvragen voor acht thema's worden ingediend. Aan de aanvragers is de vraag gesteld in hoeverre deze thema's voor hen helder en duidelijk waren. Niet alle respondenten bleken in staat om hierover een oordeel te geven. In totaal hadden 50 aanvragers in de aanvraagperiode geen informatie over deze thema's gezien of zich hierin niet verdiept. In verreweg de meeste gevallen had dit te maken met het feit dat een externe adviseur de aanvraag voor hen had verzorgd. De overige aanvragers hebben wel een oordeel over de helderheid en duidelijkheid van de thema's kunnen geven. In figuur 2.2 presenteren we de uitkomsten van deze exercitie.

Figuur 2.2 Helderheid en duidelijkheid thema's volgens geraadpleegde aanvragers



Uit bovenstaande figuur blijkt dat voor ruim negen op de tien respondenten naar eigen zeggen helder en duidelijk is geweest wat onder de thema's verstaan moest worden.

Voor slechts 8% was de thematische indeling niet (helemaal) duidelijk. Onder afgewezenen was dit aandeel iets groter dan onder de deelnemers.

Aan de respondenten voor wie het niet (helemaal) duidelijk was is de vervolgvraag gesteld voor welk thema of thema's onduidelijkheden bestonden. Een klein aantal van hen vond de gehele afbakening van thema's niet helder. Deze respondenten konden zich geen goede voorstelling maken waarop de thema's zoal betrekking hadden. Verder was voor de meeste van deze respondenten één of meerdere thema's niet helder afgebakend of toegelicht. Hierbij geldt dat dit met name de eerste twee thema's uit de opsomming in schema 2.1 betrof, namelijk de bedrijfs- of organisatiescan en het periodiek onderzoek naar duurzame inzetbaarheid onder werknemers. De betreffende respondenten konden zich geen goede voorstelling maken van wat precies onder een dergelijke scan of onderzoek verstaan moest worden. De overige thema's werden slechts een enkele keer als onduidelijk aangemerkt. Enkele respondenten deden overigens de suggestie om in de voorlichting over de regeling meer concrete voorbeelden per thema te geven¹³.

Vanuit de geraadpleegde O&O-fondsen en subsidieadviseurs zijn geen indicaties verkregen dat de thematische indeling onduidelijk is (voor hun achterban). Deze respondenten herkenden zich wel in de afbakening van thema's zoals die in de ESF-regeling is gemaakt. Zij konden er naar eigen zeggen goed mee uit de voeten.

Beoordeling vormgeving regeling

We hebben de respondenten een aantal modaliteiten en voorwaarden van de regeling voorgelegd en hen gevraagd om deze met een rapportcijfer te beoordelen. Op twee na alle respondenten hebben hun oordeel over de voorgelegde modaliteiten en voorwaarden gegeven¹⁴. In figuur 2.3 presenteren we het beeld dat hieruit naar voren komt¹⁵. Daaruit blijkt dat er onder de respondenten het nodige draagvlak bestaat voor de modaliteiten en voorwaarden van de ESF-regeling. Geen enkel aspect is namelijk gemiddeld met een onvoldoende beoordeeld. De deelnemers blijken de voorgelegde aspecten (iets) positiever te waarderen dan de afgewezenen.

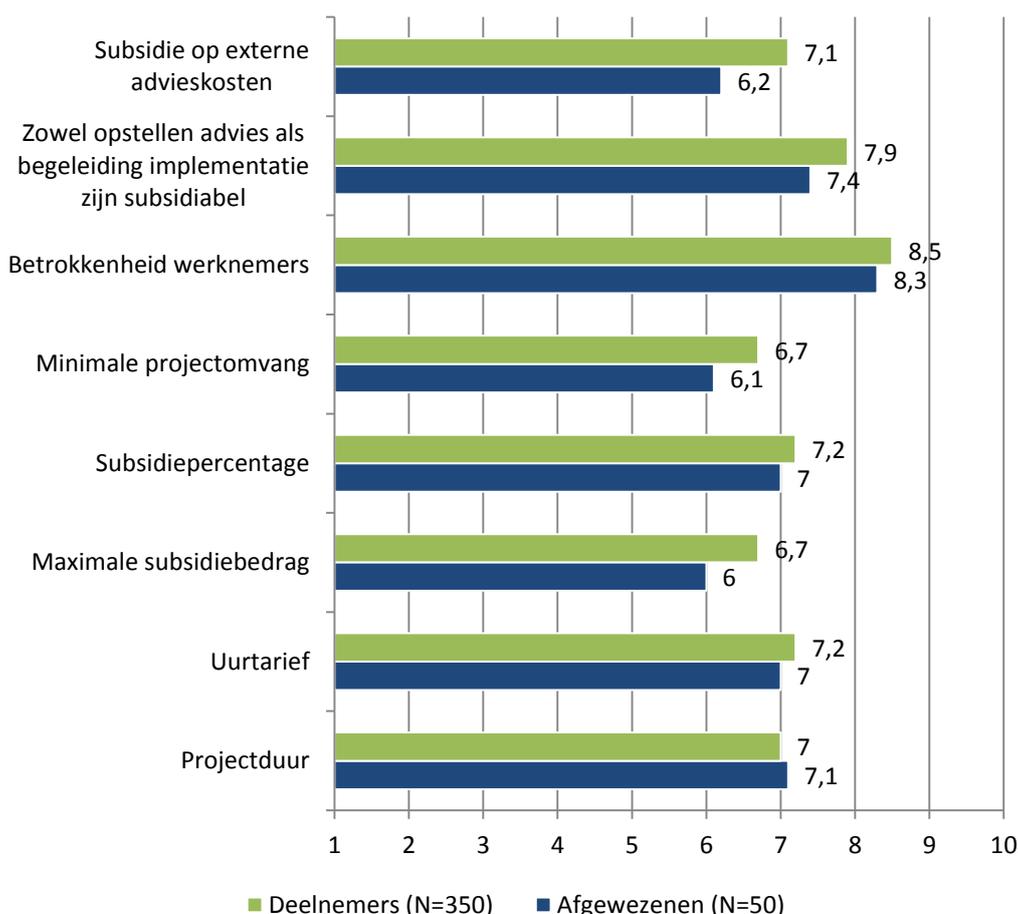
Twee voorgelegde aspecten kunnen op veel bijval van aanvragers rekenen, namelijk dat werknemers bij de ondersteunde trajecten betrokken dienen te worden en dat zowel het opstellen van het advies als de begeleiding van de implementatie subsidiabel zijn. De **betrokkenheid van medewerkers** wordt vrijwel door alle respondenten als logisch gezien bij projecten op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid. Verderop zullen we zien dat de werknemers(geledingen) in bijna twee derde deel van gevallen ook al bij de totstandkoming van het project betrokken waren (zie hoofdstuk 4). Veel steun bestaat er ook voor het feit dat de ESF-subsidie ook voor de **begeleiding** van de **implementatie** van het externe advies kan worden aangevraagd. Enkele respondenten plaatsen hierbij wel als kritische kanttekening dat andere voorwaarden (zoals de financiële omvang en de projectduur) hier wel grenzen aan stellen. De maximale subsidie en de maximaal toegestane projecttermijn zijn in hun optiek niet toereikend om de volledige begeleiding van de implementatie te bevatten.

¹³ Een dergelijke opsomming van voorbeelden is overigens wel gegeven in bijvoorbeeld de toelichting van de officiële tekst van de regeling.

¹⁴ Twee afgewezen aanvragers (N=52) hebben de voorwaarden van de regeling niet kunnen beoordelen. Daardoor komt N voor afgewezenen uit op 50 waarnemingen.

¹⁵ In de figuren II.1 en II.2 in Bijlage II hebben we de uitkomsten voor deze vraag gedifferentieerd naar grootteklasse respectievelijk type organisatie.

Figuur 2.3 Gemiddeld oordeel aanvragers over modaliteiten/voorwaarden ESF-regeling



Legenda: rapportcijfer waarbij 1 staat voor 'zeer slecht' en 10 staat voor 'uitmuntend'

Relatief de minste waardering – hoewel nog steeds een gemiddeld rapportcijfer van 6,7 – bestaat voor de ‘grenzen’ van de ESF-steun, namelijk het maximale subsidiebedrag (van 10.000 euro)¹⁶ en de minimale financiële omvang van de projecten (van 12.000 euro). Bij de waardering van het **maximum subsidiebedrag** zien we enige differentiatie naar grootteklasse. Uit figuur II.1 in Bijlage I blijkt dat grote organisaties hiervoor de minste waardering hebben (gemiddeld 6,2 versus 6,8 bij de andere twee grootteklassen). Het maximale subsidiebedrag wordt door een deel van respondenten als vrij beperkt ervaren. Dit geldt met name voor de grotere organisaties (namelijk 27% versus 11% van de middelgrote en 14% van de kleine organisaties).

Opvallend genoeg zien we bij de gemiddelde waardering voor de **minimum projectomvang** nauwelijks verschillen naar grootteklasse (zie figuur II.2 in Bijlage II). Dit wordt door een deel van de kleine bedrijven als een behoorlijke drempel ervaren, omdat zij dan zelf een minimale investering van 6.000 euro in het externe adviestraject moeten plegen. Zeker wanneer deze bedrijven nog niet eerder ervaring hebben met externe adviestrajecten (op dit terrein) wordt deze investering als ‘omvangrijk’ ervaren. Dat middelgrote en grote organisaties deze voorwaarde met bijna dezelfde gemiddelde rapportcijfers waarderen, heeft niet zozeer met hun eigen situatie te maken maar met het

¹⁶ Een overgrote meerderheid van de aanvragers heeft overigens de maximale subsidie van 10.000 euro aangevraagd. Het gemiddeld aangevraagde subsidiebedrag voor alle ruim 2.000 aanvragen bedraagt namelijk 9.800 euro, namelijk 20,2 miljoen euro gereserveerde ESF-subsidie gedeeld door 2.061 gehonoreerde aanvragen (op het voornoemde peilmoment).

feit dat zij de noodzaak van deze ondergrens niet zien en het bovendien een drempel voor kleine collega-bedrijven vinden.

De overige modaliteiten/voorwaarden 'scoren' gemiddeld net iets meer dan een 7. Dat **alleen externe advieskosten** worden gesubsidieerd, wordt door een deel van de respondenten (en dan met name afgewezenen) als te beperkt aangemerkt. Deze respondenten pleiten ervoor om ook de inzet van interne P&O-deskundigheid (met name door grotere organisaties genoemd), interne verletkosten en/of scholingskosten subsidiabel te maken.

Over de **maximale projectduur** maakt een deel van de respondenten zich wel de nodige zorgen (zie ook volgend hoofdstuk). Dit wordt door deze respondenten als krap ervaren, zeker als mocht blijken dat het opstarten van de adviestrajecten de nodige tijd kost en ook de komende vakantieperiode in ogenschouw wordt genomen. In de eindevaluatie zal nader bezien worden in hoeverre het gelukt is om de projecten binnen de termijn van tien maanden af te ronden. Niet moet worden uitgesloten dat deze voorwaarde tot een (grotere) onderuitputting van de beschikbare ESF-subsidie voor deze eerste openstelling zal leiden.

Over het **subsidiepercentage** zijn aanvragers over het algemeen tevreden. Aanvragers vinden het logisch dat er ook een eigen inbreng wordt verlangd. Een klein deel van de aanvragers heeft te kennen gegeven dat het zelf opbrengen van 50% cofinanciering – zeker in het huidige economische tij – een lastige opgave is.

Aanvragers kunnen over het algemeen goed uit de voeten met het gehanteerde maximale **uurtarief** van 100 euro per uur. Wel plaatst een (klein) deel van de aanvragers de kanttekening dat dit uurtarief niet marktconform is. Dat wil zeggen dat deze aanvragers de ervaring hebben dat de adviseurs die zij in (wilden) zetten hogere tarieven hanteren.

In de beoordeling van de modaliteiten en voorwaarden troffen we geen verschillen aan tussen private bedrijven en publieke instellingen (zie tabel II.2, in bijlage II). Verder volgt uit de gesprekken met vertegenwoordigers van O&O-fondsen en subsidieadviseurs dat deze over het algemeen goed uit de voeten kunnen met de voorwaarden. Voor zover er kritiek op bepaalde voorwaarden wordt geuit betreft dit de minimale projectomvang, het maximale subsidiebedrag en de projectduur. Voor kleine bedrijven is de gehanteerde ondergrens volgens hen aan de hoge kant. Daar staat tegenover dat voor grote organisaties de bovengrens beperkend werkt. Ten slotte merken enkele subsidieadviseurs en vertegenwoordigers van fondsen op dat de projectduur van tien maanden kort is wanneer er ook aan implementatie van een advies moet worden gewerkt.

Wensen voor de toekomst

In de tussenevaluatie is onder de aanvragers geïventariseerd welke veranderingen in de voorwaarden en criteria van de regeling zij wenselijk achten. In totaal heeft bijna een derde van de geraadpleegde aanvragers (31% bij N=402) op dit punt wensen naar voren gebracht. Deze respondenten deden de volgende suggesties voor inhoudelijke aanpassingen van de ESF-regeling, namelijk:

- minimale projectomvang verlagen (of afschaffen) (34 keer genoemd);
- maximale subsidie verhogen (25);

- eigen kosten subsidiabel maken (21);
- maximaal toegestane projectduur verlengen (19);
- eenvoudiger taalgebruik in de regeling hanteren (12);
- uurtarief extern adviseur verhogen (11);
- kosten van scholing en training subsidiabel maken (10);
- aanleveren referenties vereenvoudigen (5);
- publicatieplicht schrappen (4);
- mogelijkheid om na de vaststelling verschillende adviseurs in één adviestraject in te zetten (4).

De bovenstaande suggesties zijn zowel door deelnemers als afgewezenen naar voren gebracht. Wanneer we differentiëren naar grootteklasse, dan blijken grote en middelgrote organisaties relatief vaker veranderingen voor te stellen dan kleine organisaties (40% en 35% versus 22%). Overheidsinstellingen blijken vaker suggesties voor veranderingen te hebben dan private bedrijven (41% versus 28%).

Mogelijkheden resultaateis

De opdrachtgever heeft een specifieke onderzoeksvraag geformuleerd in hoeverre het mogelijk of wenselijk is om de toekomst een **resultaateis** te stellen, door bijvoorbeeld een **lump sum regeling** aan te bieden. In dat geval wordt er niet afgerekend op basis van gerealiseerde subsidiabele kosten, maar op een concreet resultaat dat bereikt is. Vanuit het oogpunt van vermindering van uitvoeringskosten en administratieve lasten bij de begunstigden worden in de Europese verordeningen voor de periode 2014-2020 meer mogelijkheden voor dergelijke vereenvoudigingen geboden.

Hoewel we in de eindevaluatie tot de finale beantwoording van de onderzoeksvraag over de resultaateis zullen komen, kan vanuit de tussenevaluatie al wel enige input worden gegeven. Zo zou voor een resultaateis kunnen pleiten dat de externe adviestrajecten waarvoor ESF-subsidie wordt verstrekt, tot twee ‘producten’ (of resultaten) dienen te leiden. Concreet gaat het hierbij dan om een adviesrapport en – daar waar ook de implementatie extern begeleid wordt in het kader van het ESF-project – een activiteitenverslag. Verder blijken – zoals we hiervoor geconstateerd hebben – in nagenoeg alle gevallen het maximale subsidiebedrag te zijn aangevraagd. Daaruit zou de conclusie kunnen worden getrokken dat er een zekere mate van homogeniteit is wat betreft de intensiteit en financiële omvang van de adviestrajecten.

Van ‘**standaardproducten**’ zal echter **geen sprake** zijn, gezien het feit dat de regeling diverse thema’s omvat. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de thema’s ‘maken van een bedrijfs- of organisatiescan’ en het ‘uitvoeren van periodiek onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van werknemers’, die veronderstellen dat er mogelijk sprake is van enige vorm van standaardisatie. Uit de interviews in de tussenevaluatie blijkt dat er binnen elk thema sprake is van een **grote verscheidenheid van aanpakken** van de adviestrajecten. Ook bij de scans en onderzoeken blijken de externe adviseurs er elk hun eigen aanpakken en systematieken op na te houden. Van variatie kan zelfs sprake zijn binnen een aanpak van een individuele adviseur. Zo gaf een O&O-fonds aan dat vier bedrijven binnen haar achterban door één adviseur over hetzelfde onderwerp wordt geadviseerd. De invulling van de adviestrajecten bij deze vier bedrijven loopt echter sterk uiteen, bijvoorbeeld op het punt van het aantal te betrekken medewerkers, de inhoudelijke reikwijdte van het advies en de tijdsinzet van de adviseur. In die zin wordt er

door de betreffende adviseur maatwerk geleverd al naar gelang de personele omvang van en de problematiek bij het te adviseren bedrijf.

Hoewel in veel gevallen de maximale subsidie is aangevraagd (wat veronderstelt dat de adviestrajecten ongeveer even veel kosten) zal er de nodige variatie aanwezig zijn in de verdeling van deze kosten over het adviestraject zelf en de begeleiding van de implementatie van het advies. Bovendien is het maar zeer de vraag of de opgevoerde kosten ook daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden. Zo zou uit de eindevaluatie moeten blijken welke advieskosten daadwerkelijk zijn betaald en in hoeverre bijstellingen naar beneden dan wel kostenoverschrijdingen (die geheel voor rekening van het bedrijf komen) voorkomen.

Tegen een lump sum aanpak pleit ook dat er **geen (minimale) eisen** aan de producten worden gesteld. Verwacht mag dan worden dat er een grote variatie in vorm, omvang en diepgang van de rapportages zal worden verkregen. Bij een resultaat eis zal een globale rapportage of verslag van enkele kantjes met net zo veel subsidie 'gewaardeerd' worden als een gedegen en doorwrocht adviesrapport of activiteitenverslag.

Ten slotte zou een resultaat eis vooral in beeld komen als mocht blijken dat de deelnemende bedrijven de administratieve lasten van de regeling als hoog ervaren (in relatie tot de verkregen subsidie). Op het moment van de tussenevaluatie hebben de deelnemers uitsluitend te maken gehad met de aanvraag- en beoordelingsprocedure. De resultaten van de tussenevaluatie **duiden niet op hele hoge administratieve lasten** (zie ook volgend hoofdstuk). Met de afrekeningsprocedure is in dit stadium nog geen ervaring opgedaan. Pas in de eindevaluatie, wanneer ook hiermee ervaring is opgedaan, kan een finaal oordeel over de ervaren administratieve lasten worden gegeven.

2.5 Bereik

In deze paragraaf staat het bereik van de regeling centraal. Daarbij zal ook geschetst worden welk typen organisaties een beroep op de regeling hebben gedaan.

Aantal aanvragen en honoreringen

Uit de gesprekken met de sleutelpersonen kwam naar voren dat het ministerie van SZW een situatie als bij Actie E1 in het vorige ESF-programma wilde voorkomen. In deze voorlopende regeling was de belangstelling vanuit het bedrijfsleven zo groot dat de regeling verschillende keren 'overtekend' was. Het ministerie heeft toen besloten om het beschikbare budget fors op te hogen om zoveel mogelijk aanvragen die aan de eisen voldeden, te kunnen honoreren. Vanuit deze optiek zijn ten opzichte van de vorige ESF-regeling enkele wijzigingen in de modaliteiten van de nieuwe ESF-regeling doorgevoerd. Zo werd de cofinancieringseis verzwaaard (door een lager subsidiepercentage te hanteren) en werd het maximale subsidiebedrag per deelnemer naar beneden bijgesteld.

Hoewel vooraf¹⁷ signalen werden afgegeven dat de regeling hierdoor (veel) minder aantrekkelijk zou zijn voor de doelgroep en de belangstelling wel eens achter zou kunnen blijven bij de verwachtingen, is dit niet bewaarheid geworden. In totaal werden in de drie weken van openstelling 2.385 aanvragen voor ESF-subsidie ingediend.

¹⁷ Onder ander bij de internetconsultatie, zie hiervoor.

Tabel 2.4 Belangstelling en bereik eerste openstelling, volgens monitoringgegevens (peildatum 27 maart 2015)

Aspect	Absoluut	Relatief
Verleende aanvragen	2.061	86%
Afgewezen aanvragen	218	9%
Ingetrokken aanvragen	98	4%
Nog in behandeling	8	<1%
Totaal aantal aanvragen	2.385	100%

Bron: *Agentschap SZW, 2015 (bewerkt)*

Aan het eind van de beoordelingsprocedure zijn door het Agentschap SZW ruim 2.000 positieve beschikking verstuurd. Het honoreringspercentage is daarmee uitgekomen op 86% (zie tabel 2.4). Eind maart 2015 moest over enkele aanvragen nog een definitieve beslissing worden genomen.

In hoofdstuk 1 is de spreiding van de deelnemers over de sectoren al weergegeven. In de onderstaande tabel hebben we deze spreiding afgezet tegen de sectorale spreiding van alle arbeidsorganisaties in ons land. Daarbij is – net als bij de ESF-regeling – de ondergrens gesteld op 2 werkzame personen. Uit deze vergelijking blijkt dat de ESF-regeling naar verhouding veel deelnemers uit de industrie en de overige dienstverlening kent. Het aandeel van de sector ‘handel en horeca’ blijft daarentegen fors achter.

Tabel 2.5 Spreiding over sectoren totale deelnemerspopulatie ESF-regeling versus Nederland als totaal (groter dan 2 werkzame personen)

Sector	Deelnemers ESF-regeling (N=2.056)	Nederland als totaal, bedrijven >= 2 w.p. (N=352.645)
Landbouw en visserij	2%	10%
Industrie	25%	7%
Bouwnijverheid	9%	7%
Handel en horeca	14%	32%
Vervoer en communicatie	9%	8%
Zakelijke dienstverlening	21%	21%
Overige dienstverlening	25%	16%
Totaal	100%	100%

Bron: *Agentschap SZW (deelnemers) en CBS Statline (referentiecijfers)*

De afwijkingen in de sectorale spreiding onder de deelnemers, zijn voor een belangrijk deel te verklaren door de bedrijfsstructuur van de sectoren. Zo zijn sectoren met relatief veel kleine arbeidsorganisaties (handel/horeca en ook landbouw/visserij) ondervertegenwoordigd in de deelnemerspopulatie van de regeling. Sectoren die voornamelijk uit grotere arbeidsorganisaties bestaan komen daarentegen juist relatief vaker voor bij de regeling. Dit geldt bijvoorbeeld voor de industrie en de overheidsorganisaties (overige dienstverlening). Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat de eerste openstelling van de ESF-regeling vooral veel grotere arbeidsorganisaties heeft getrokken.

De bovenstaande uitkomst – namelijk dat relatief veel door grotere arbeidsorganisaties wordt deelgenomen aan de ESF-regeling – wordt bevestigd als we naar de bedrijfsgrootte van de geraadpleegde deelnemers kijken. In tabel 2.6 is deze afgezet

tegen referentiecijfers van het CBS.

Tabel 2.6 Spreiding over grootteklasse geraadpleegde deelnemers versus Nederland als totaal (groter dan 2 werkzame personen)

Grootteklasse	Geraadpleegde deelnemers (N=350)	Nederland als totaal, bedrijven >= 2 w.p. (N=352.645)
Tot en met 9 werknemers	9%	82%
10-49 werknemers	32%	14%
50-99 werknemers	18%	2%
100 en meer	41%	2%
Totaal	100%	100%

Bron: CBS Statline (referentiecijfers)

Ruim vier op de tien deelnemers in de tussenevaluatie heeft 100 of meer medewerkers in dienst, terwijl dit aandeel binnen de Nederlandse economie slechts 2% bedraagt. Omgekeerd geldt dat arbeidsorganisaties binnen de grootteklasse 'tot en met 9 werknemers' zwaar ondervertegenwoordigd is. In de Nederlandse economie maakt deze categorie 82% van alle arbeidsorganisaties uit, terwijl bij de geraadpleegde deelnemers nog geen 10% tot deze categorie behoorde. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat Duurzame Inzetbaarheid over het algemeen meer aandacht heeft van arbeidsorganisaties met een professionele P&O-functie (dus grotere bedrijven) dan arbeidsorganisaties die dit ontberen. Bovendien zijn grotere organisaties eerder genegen extern advies in te winnen bij dit type vraagstukken dan de allerkleinste organisaties.

Afwijzingen

Uit tabel 2.4 blijkt dat ongeveer een tiende van het aantal ingediende aanvragen is afgewezen. Uit een nadere analyse van de categorie afgewezenen blijkt dat deze qua kenmerken als sector in grote lijnen hetzelfde patroon vertonen als de deelnemende organisaties. Wel blijkt dat relatief veel afwijzingen voor blijken te komen in de sectoren zakelijke dienstverlening en overige dienstverlening (zie tabel 2.7).

Tabel 2.7 Spreiding over sectoren, totale deelnemerspopulatie versus de populatie afgewezenen

Sector	Totale deelnemerspopulatie (N=2.056)	Totale populatie afgewezenen (N=208)
Landbouw en visserij	2%	2%
Industrie	25%	17%
Bouwnijverheid	9%	6%
Handel en horeca	14%	7%
Vervoer en communicatie	9%	8%
Zakelijke dienstverlening	21%	27%
Overige dienstverlening	25%	33%
Totaal	100%	100%

Bron: Agentschap SZW (bewerkt)

Verder valt op dat afgewezenen relatief veel minder vaak via inhoudelijke adviseurs op de hoogte zijn gekomen van de regeling dan de deelnemers (zie tabel 2.2). Dit zou een deel van de verklaring kunnen vormen waarom een deel van de aanvragen afgewezen is.

Uit informatie van het Agentschap SZW blijkt namelijk dat de belangrijkste reden voor afwijzing is dat niet aan de subsidievoorwaarden werd voldaan. Zo waren projecten van afgewezenen niet op medewerkers geënt, maar bijvoorbeeld op technische innovatie en procesverbeteringen.

In het volgende hoofdstuk gaan we onder meer in op de ervaringen van afgewezenen met de aanvraag- en beoordelingsprocedure. Daarin zal ook weergegeven worden in hoeverre zij zich herkennen in de argumentatie van de afwijzingen.

3. Organisatie en uitvoering

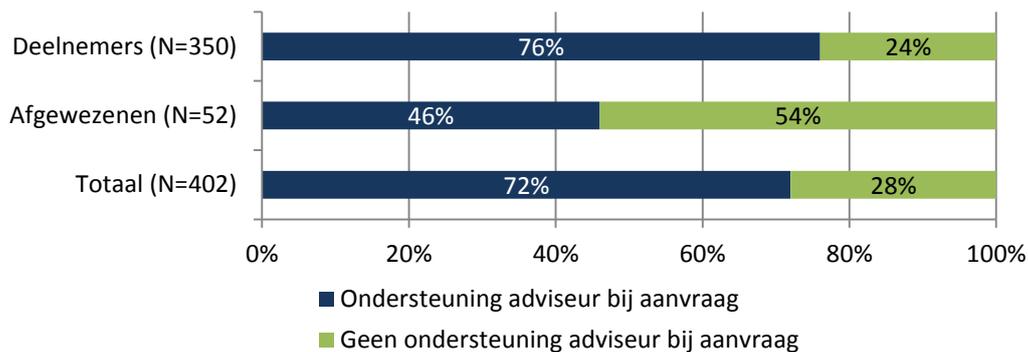
3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de uitkomsten over de organisatie en uitvoering van de eerste openstelling centraal. Dit betreft dan de aanvraag- en verleningsfase van de regeling. Het navolgende is gebaseerd op zowel de ervaringen van de uitvoeringsorganisatie Agentschap SZW als de geraadpleegde aanvragers (dus deelnemers en afgewezenen)

3.2 Rol adviseurs bij aanvraag

Uit het vorige hoofdstuk is al gebleken dat externe adviseurs een belangrijke rol spelen bij de bekendmaking van de regeling onder de doelgroep. Een aanzienlijk deel van de aanvragers is door een externe adviseur op spoor gekomen van de regeling. Bij zowel deelnemers als afgewezenen hebben we vervolgens ook getoetst in hoeverre de adviseurs (ook) ondersteuning hebben geboden in de aanvraagfase. Bij ruim zeven op de tien geraadpleegde aanvragers bleek dit het geval te zijn geweest (zie figuur 3.1). De resterende aanvragers hebben de aanvraag volledig zelf opgesteld en ingediend.

Figuur 3.1 Betrokkenheid adviseurs bij verzorgen aanvraag



Afgewezenen hebben relatief vaak geprobeerd om zonder hulp van adviseurs een aanvraag in te dienen. Onder deze groep was het aandeel dat ondersteuning heeft gehad van een externe adviseur beduidend lager dan onder de deelnemers. Een dergelijk verschil tussen beide respondentgroepen zagen we hiervoor bij de informatievoorziening vanuit externe adviseurs ook al.

Bij de ondersteunende rol in de aanvraagfase kan overigens onderscheid worden gemaakt tussen verschillende typen adviseurs. Uit tabel 3.1 blijkt dat bij bijna twee derde van de aanvragers de adviseur die belast is met het externe adviestraject ook al betrokken was bij het opstellen van de ESF-aanvraag.

Tabel 3.1 Typen adviseurs die ondersteuning hebben geboden bij aanvraag

Type	Deelnemers (N=265)	Afgewezenen (N=24)	Totaal (N=289)
Inhoudelijk adviseur	64%	50%	63%
Subsidieadviseur	38%	50%	39%
Adviseur/medewerker O&O-fonds	2%	-	2%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

Ruim een derde van de aanvragers heeft een beroep gedaan op een subsidieadviseur. In een enkel geval waren beide typen adviseurs betrokken. Slechts vijf deelnemers hebben gebruik gemaakt van adviseurs/medewerkers van het O&O-fonds van hun branche. Dat O&O-fondsen een bescheiden rol op dit punt spelen heeft te maken met het feit dat zij ook nauwelijks als inhoudelijk adviseur optreden in de ESF-projecten. Dit terwijl die mogelijkheid wel wordt geboden in de regeling. Dit beeld wordt bevestigd vanuit de raadpleging van de O&O-fondsen. Slechts enkele fondsen hebben organisaties uit de achterban ondersteund bij het opstellen van een aanvraag of hebben invulling gegeven aan een rol als referent of extern adviseur.

De ondersteunende rol kan overigens verschillende vormen aannemen. Uit de toelichting van de respondenten blijkt dat het soms beperkt blijft tot het nalezen van de aanvraag die door de aanvrager zelf is ingevuld/opgesteld. Het betreft in die gevallen vooral inhoudelijke adviseurs die een toets doen op de aanvraag. Het andere uiterste van het spectrum is het volledig 'ontzorgen' van de aanvrager. In die gevallen wordt het verzorgen van de ESF-aanvraag volledig uit handen genomen van de externe adviseur. Een dergelijke rol wordt zowel door subsidieadviseurs als door een deel van de inhoudelijke adviseurs vervuld.

Redenen ondersteuning adviseur

Aan de aanvragers die externe hulp bij het opstellen van de aanvraag hebben verkregen, is gevraagd naar de achtergrond hiervan. In tabel 3.2 staan de uitkomsten van deze vraag weergegeven. Aangezien de respondenten meerdere redenen konden aanvoeren, tellen de percentages niet op tot 100%.

Tabel 3.2 Redenen externe ondersteuning bij opstellen van ESF-aanvraag

Reden	Deelnemers (N=265)	Afgewezenen (N=24)	Totaal (N=289)
Deskundigheid betreffende adviseur/partij	46%	25%	45%
Service van inhoudelijke adviseur	34%	25%	34%
Ik verwachtte dat mijn slaagkans daardoor zou toenemen	27%	33%	28%
Initiatief voor aanvraag kwam van adviseur	26%	29%	26%
Ik kan zoiets niet zelf (te ingewikkeld)	18%	21%	18%
Tijdgebrek	17%	17%	17%
Ik besteed dit soort werk standaard uit	11%	-	10%
Anders	2%	-	2%
Weet niet	-	4%	<1%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

Bijna de helft van de aanvragers (en met name de deelnemers) voert de deskundigheid van de adviseur op als reden om deze in te zetten in de aanvraagfase. Bij een derde van de respondenten bleek de externe ondersteuning onderdeel te zijn van het pakket aan dienstverlening vanuit de adviseur. Om het adviestraject ook daadwerkelijk uitgevoerd te krijgen, verzorgen de adviseurs ook de subsidieaanvraag. Twee redenen werden door ongeveer een kwart van de respondenten aangevoerd, namelijk vergroting van de slaagkans en dat de adviseur met het initiatief kwam om een subsidieaanvraag in te dienen. In het laatste geval hebben de adviseurs het verzorgen van de aanvraag 'ingezet' als middel om opdrachten te werven.

Kosten ondersteuning aanvraag

Bij de geraadpleegde deelnemers die externe adviseurs hebben ingeschakeld bij het opstellen van de aanvraag, is getoetst in hoeverre hiervoor kosten in rekening zijn gebracht. Dit bleek het geval te zijn geweest bij ruim een derde van deze deelnemers (namelijk 35% bij N=265). Het gaat hierbij (vrijwel) uitsluitend om in rekening gebrachte kosten door subsidieadviseurs. In sommige gevallen werkt de subsidieadviseur min of meer 'permanent' voor de aanvragers en zijn de kosten voor de ESF-aanvraag meegenomen in de bredere dienstverlening aan het bedrijf. Van een separate opgave van de kosten is dan geen sprake.

In totaal wilden of konden 67 respondenten inzicht geven in de kosten die door de externe adviseurs in rekening waren gebracht voor de ondersteuning van de aanvraag. Deze kosten liepen uiteen van 100 tot 2.500 euro¹⁸. Het gemiddelde bedrag kwam bij deze deelnemers uit op 975 euro. In het voorgaande hoofdstuk (voetnoot 16) is al opgemerkt dat per ESF-project gemiddeld 9.800 euro subsidie is gevraagd. Daar waar een (subsidie)adviseur kosten in rekening heeft gebracht, bedroegen deze kosten dus ongeveer een tiende van de aangevraagde subsidie.

Uit de interviews met aanvragers blijkt dat de meeste adviseurs op 'no-cure-no-pay'-basis werken. Dit betekent dat bij een afwijzing van de subsidieaanvraag doorgaans geen kosten in rekening zijn gebracht. Van de 24 **afgewezenen** hadden 20 geen factuur ontvangen voor de externe ondersteuning in de aanvraagfase. Slechts vier afgewezenen hebben wel een factuur van de adviseur gekregen¹⁹.

Redenen om aanvraag zelf te verzorgen

Uit figuur 3.1 volgt dat bijna drie op de tien aanvragers de aanvraag voor de ESF-regeling volledig zelf verzorgd heeft. Aan deze respondenten is gevraagd naar de redenen waarom zij dus geen externe hulp hebben ingeschakeld bij de aanvraag. Uit de onderstaande tabel blijkt dat twee redenen de boventoon voeren. Zo zag een ruime meerderheid van hen hiertoe geen noodzaak zag, omdat het goed te doen was om een aanvraag op te stellen. Bovendien blijkt de helft van de respondenten 'ervaringsdeskundig' te zijn, in die zin dat zij vaker subsidieaanvragen opgesteld hebben. We zagen hierbij geen noemenswaardige verschillen tussen deelnemers en afgewezenen.

¹⁸ Eén uitschieter van 3.500 euro buiten beschouwing gelaten.

¹⁹ Slechts één van hen kon/wilde aangeven welke kosten in rekening waren gebracht, namelijk 450 euro.

Tabel 3.3 Redenen voor zelf opstellen ESF-aanvraag

Reden	Deelnemers (N=85)	Afgewezenen (N=28)	Totaal (N=113)
De aanvraag was goed te doen	67%	54%	64%
Aanvragen doe ik meestal/altijd zelf	52%	50%	52%
Inschakelen adviseur is te duur	12%	11%	12%
Niet aan gedacht	7%	18%	10%
Bij inschakeling adviseur moet je toch nog veel zelf doen	2%	11%	4%
Anders	7%	-	5%
Weet niet	1%	-	1%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

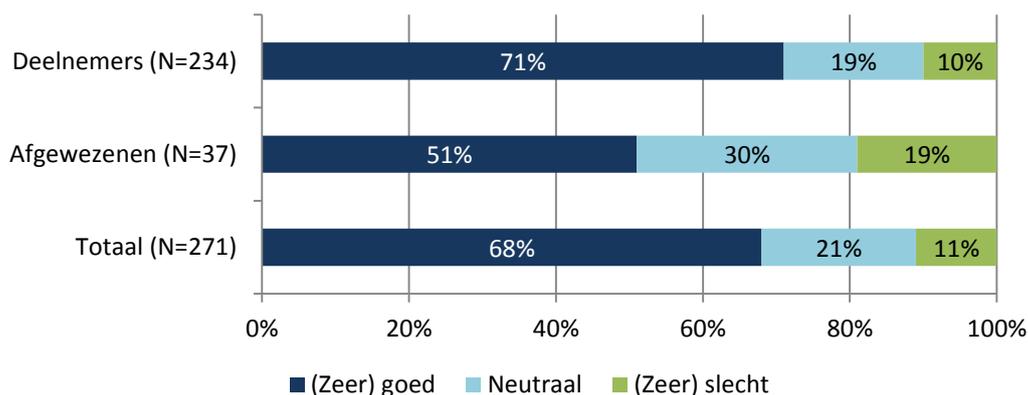
3.3 Ervaringen met aanvraag- en beoordelingsprocedure

In deze paragraaf staan we stil bij de ervaringen met verschillende aspecten van de aanvraag- en beoordelingsprocedure en de dienstverlening vanuit het Agentschap SZW daarbij. Voordat we inzoomen op de verschillende onderdelen van de aanvraag- en beoordelingsprocedure geven we hieronder eerste het algemene oordeel van de respondenten over de aanvraagprocedure.

Algemeen oordeel

Aan de aanvragers is de vraag gesteld hoe zij het opstellen en indienen van de aanvraag voor de subsidieregeling hebben ervaren. Doordat een deel van hen het verzorgen van de aanvraag grotendeels uit handen hebben gegeven aan externe adviseurs, was niet iedereen in staat om deze vraag te beantwoorden. Vandaar dat de oordelen in onderstaande figuur gebaseerd zijn op een deel van de geraadpleegde deelnemers en afgewezenen.

Figuur 3.2 Oordeel opstellen en indienen van de aanvraag volgens aanvragers



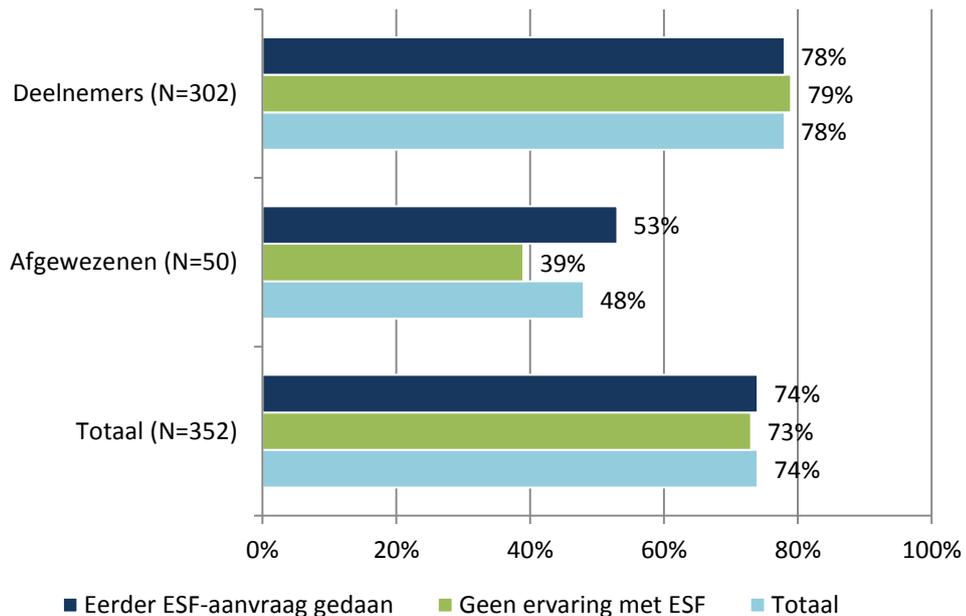
Deelnemers zijn (logischerwijs) positiever in hun oordeel over de aanvraagprocedure dan de afgewezenen. Dit omdat de procedure bij de eerste groep tot het gewenste resultaat heeft geleid, namelijk een toekenning van een subsidie. In de toelichting op hun positieve oordelen voeren de betreffende respondenten aan dat de te beantwoorden vragen helder zijn en dat het om een vrij compacte set van vragen gaat. Wel gaf een deel van de respondenten aan dat de betrokkenheid van een externe adviseur wenselijk was om de procedure soepel te doorlopen. Dit om de vragen over de inhoud van het project, de DI-

thema's en de referenties van de adviseur goed te kunnen beantwoorden. Aanvragers die al eerder ervaring met ESF-aanvragen hadden opgedaan, gaven dikwijls aan dat de subsidie in de huidige ESF-regeling relatief eenvoudig was aan te vragen.

Verder valt uit figuur 3.2 op te maken dat twee op de tien respondenten een neutrale positie innemen terwijl één op de tien respondenten negatief over de procedure oordelen. Deze oordelen waren gebaseerd op een aantal knelpunten waar de betreffende respondenten tegen aan zijn gelopen, bijvoorbeeld het vastlopen van de aanvraag-portal, gelimiteerde invulruimten in het format van het aanvraagformulier, het lastig uploaden van bijlagen en de snelheid waarmee aanvullende vragen vanuit het Agentschap SZW beantwoord moesten worden. Deze zaken komen verderop ook aan de orde bij de beantwoording van de vraag of aanvragers nog knelpunten hebben ervaren.

Zoals hiervoor opgemerkt, werd de regeling in de voorlichting door het ministerie en het Agentschap SZW als **'laagdrempelig'** geprofileerd. Bij de respondenten hebben we getoetst of hiervan in hun optiek sprake is. De uitkomsten hiervan zijn in figuur 3.3 weergegeven. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen aanvragers die eerder een ESF-aanvraag hadden gedaan en aanvragers voor wie het de eerste keer was.

Figuur 3.3 Aandeel aanvragers dat ESF-regeling als laagdrempelig ervaart, naar type en dan niet eerdere ervaring met ESF-aanvragen



Onder de deelnemers is vier op de vijf respondenten van mening dat de ESF-regeling als laagdrempelig kan worden aangemerkt. Dit geldt voor zowel zij die al wel eerder ervaring hadden opgedaan met ESF-aanvragen als zij die dit ontbeerden. Bij de afgewezenen ziet bijna de helft de regeling als laagdrempelig. Dat dit aandeel veel lager is dan bij de deelnemers heeft te maken met het feit dat afgewezenen wel moeite hebben moeten doen om de aanvraag op te stellen en in te dienen, maar dat dit niet tot het gewenste resultaat heeft geleid (namelijk een subsidietoekenning). Met name zij die voor de eerste keer tevergeefs een ESF-aanvraag hebben ingediend, vonden in grote meerderheid de regeling niet laagdrempelig. We hebben in de raadpleging van O&O-fondsen en subsidieadviseurs ook de laagdrempeligheid van de regeling getoetst. Hieruit volgt dat de meeste fondsen dit niet goed kunnen inschatten omdat zij weinig ervaring met de

regeling hebben. Voor zover zij dit wel kunnen inschatten wordt de regeling als laagdrempelig bestempeld. Subsidieadviseurs maken wat dit punt betreft onderscheid naar organisatiegrootte. Zij schatten in dat de regeling voor (middel)grote organisaties relatief makkelijk aan te vragen is, terwijl de regeling voor kleine organisaties complex is.

De respondenten die de regeling niet als laagdrempelig hebben ervaren, voeren hiervoor twee belangrijke redenen aan. In de eerste plaats moet voldaan worden aan enkele 'administratieve' verplichtingen (zie verderop). In de tweede plaats wijzen deze respondenten op het feit dat zij de aanvraag niet zonder extern adviseur konden doen.

Ervaringen uitvoeringsorganisatie

Uit consultatie van de medewerkers van het Agentschap SZW volgt dat zij over het algemeen tevreden zijn over de wijze waarop de aanvraag- en beoordelingsprocedure van de eerste openstelling in de praktijk is verlopen. Verreweg de meeste aanvragen konden in hun optiek snel en soepel worden behandeld. Rond de voorregistratie deed zich wel het knelpunt voor dat de eenmalige activeringsmail bij een deel van de aanvragers in de spam terecht kwam. Dit heeft tot tientallen mails van aanvragers geleid die aangaven dat zij geen link met inloggegevens hadden ontvangen.

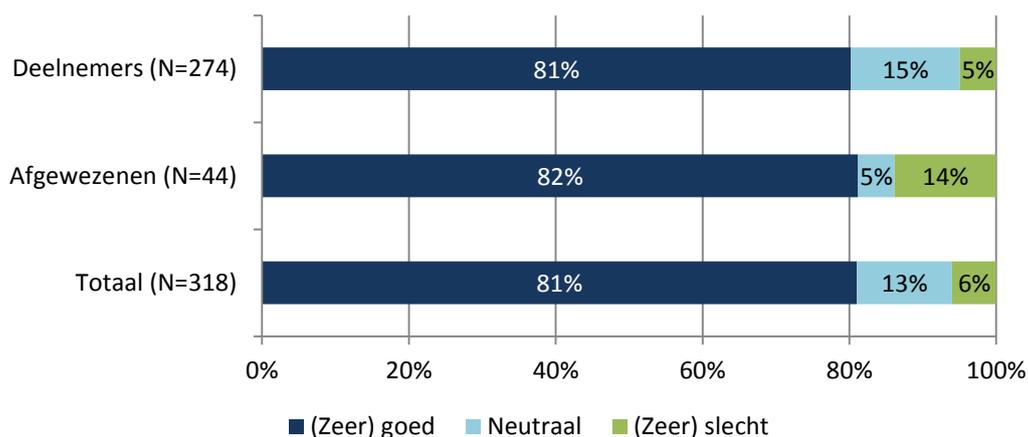
Om te borgen dat de beoordeling van de aanvragen op consequente wijze gebeurt, is een format ontwikkeld aan de hand waarvan de beoordeling plaatsvindt. Daarnaast is elke aanvraag door een eerste behandelaar van het Agentschap beoordeeld en is dit oordeel vervolgens door een tweede behandelaar getoetst. Alle aanvragen zijn binnen de gestelde termijn van 13 weken beoordeeld. Een klein deel van de aanvragen vergde een meer uitgebreide beoordeling. Zo zijn aanvragen van organisaties met meerdere BV's en aanvragen waarbij een aanvrager bij een andere aanvraag optrad als referent (en vice versa) aan een nader onderzoek onderworpen. Dit geldt ook voor aanvragen waarbij adviseurs als tekeningsbevoegde optreden. Bij het beoordelen van de aanvragen liepen medewerkers wel aan tegen het feit dat aanvragers niet altijd de juiste thema's hadden aangekruist. Dit is zoveel mogelijk recht gezet door de behandelaars.

Voorregistratie

Voordat een arbeidsorganisatie de ESF-aanvraag kon indienen moest eerst een account worden aangemaakt en een registratie worden gedaan op het Subsidieportaal van het Agentschap SZW. Deze voorregistratie kon al gedaan worden voordat de aanvraagtermijn van de eerste openstelling (op 15 oktober 2014) werd geopend. Organisaties die al eerder een aanvraag voor een ESF-regeling hebben gedaan zijn al geregistreerd en hoefden dit niet opnieuw te doen. Aan de hand hiervan kon het Agentschap SZW toetsen of de organisatie aan de criteria voor aanvragers voldeed. Binnen vijf werkdagen werd uitsluitel gegeven of de organisatie als aanvrager was geregistreerd. Bovendien kreeg het Agentschap SZW door het systeem van voorregistraties al in een vroeg stadium een beeld van het potentiële aantal aanvragers.

We hebben de aanvragers in de gelegenheid gesteld om de voorregistratie te beoordelen. In totaal bleken 76 geraadpleegde deelnemers en 8 afgewezenen geen oordeel over de voorregistratie te kunnen vellen, omdat zij hier (zelf) geen ervaring mee hadden opgedaan. Dit omdat een collega/medewerker of externe adviseur de voorregistratie had gedaan. De oordelen van de overige aanvragers zijn in figuur 3.4 weergegeven.

Figuur 3.4 Oordeel geraadpleegde aanvragers over de voorregistratie



Een ruime meerderheid van de aanvragers heeft de voorregistratie als (zeer) goed beoordeeld. Zowel voor deelnemers als afgewezen aanvragers geldt dat ruim 80% positief is over dit aspect van de procedure. Belangrijke reden hiervoor is gelegen in het feit dat de voorregistratie soepel en snel verliep. Verder geven aanvragers aan dat zij hierdoor al in een vroeg stadium, dus zonder de hele aanvraagprocedure te moeten doorlopen, weten of zij tot de doelgroep behoren. Daarnaast verloopt de aanvraagprocedure sneller als men al geregistreerd is. Een deel van de aanvragers heeft zich namelijk niet hoeven registreren omdat dit bij een eerdere ESF-aanvraag al gedaan was.

De overige respondenten waren neutraal of – en dan vooral afgewezenen – negatief over de voorregistratie. Deze laatste respondenten voerden vooral als argument aan dat zij de voorregistratie als onnodige extra stap hebben ervaren. Verder merkten enkele afgewezenen op dat de meerwaarde van de voorregistratie voor hen onduidelijk is, nu hun aanvraag alsnog afgewezen is.

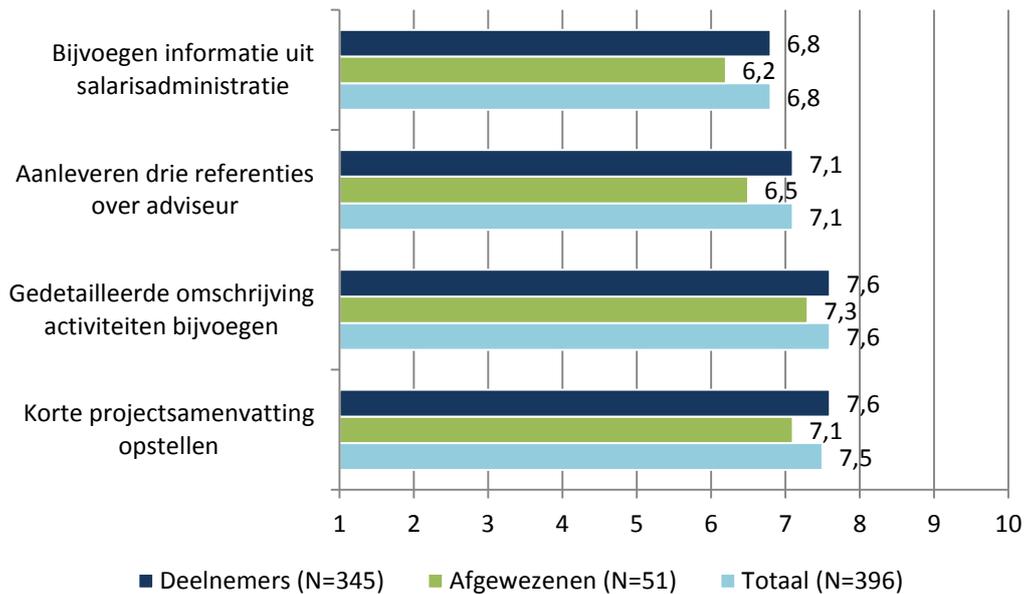
Administratieve verplichtingen

Aan de aanvraagprocedure zijn enkele ‘administratieve’ verplichtingen verbonden. Het gaat hierbij dan in de eerste plaats om de aanlevering van bewijsstukken voor het voldoen aan de minimum-eis van twee medewerkers (loonstroken of en ander overzicht uit de salarisadministratie). Daarnaast dienen aanvragers drie referenties over de in te zetten extern adviseur aan te leveren (waarbij enkele uitzonderings situaties bestaan, zie paragraaf 2.2). Verder werd van aanvragers verwacht dat zij een gedetailleerde omschrijving van de projectactiviteiten en – ten behoeve van de publicatieverplichting van de ESF-regeling – een korte projectsamenvatting bijvoegen.

We hebben de aanvragers in de tussenevaluatie gevraagd om hun oordeel over elk van deze verplichtingen weer te geven in de vorm van een rapportcijfer. In figuur 3.5 zijn de gemiddelde ‘scores’ gevisualiseerd. Hieruit blijkt dat er voor de **projectomschrijving** en de **samenvatting** een groot draagvlak bij de aanvragers bestaat. Deze verplichtingen worden in zekere zin als logisch ervaren. Wel geeft een aantal aanvragers aan dat het in de projectbeschrijving op voorhand lastig is om te realiseren opbrengsten in detail te beschrijven terwijl het project nog moet starten. Een enkele respondent vindt het opstellen van een gedetailleerde omschrijving administratief te belastend. Daarnaast is het voor enkele respondenten niet duidelijk wat er met de samenvatting van het project wordt gedaan.

Over de aanlevering van de **salarisgegevens** blijken de meningen uiteen te lopen. Een grote meerderheid van de respondenten heeft hier geen problemen mee en heeft begrip voor deze verplichting. In totaal 19% van de deelnemers (N=350) en 29% van de afgewezenen (N=52) gaven een onvoldoende voor deze verplichting. Hier voeren zij een paar argumenten aan. Een deel van hen verstrekt dergelijke informatie liever niet, omdat het om privacygevoelige gegevens gaat. Een ander deel van de aanvragers begrijpt niet waarom deze informatie wordt opgevraagd. Ten slotte geven sommige respondenten aan dat het Agentschap SZW gegevens over de personele omvang van de organisatie ook via de Kamer van Koophandel kan verkrijgen. Vanuit het Agentschap SZW wordt aangegeven dat KvK-gegevens niet voldoen, omdat deze in de praktijk vaak geen actueel beeld geven van de personele omvang.

Figuur 3.5 Gemiddeld oordeel van aanvragers over 'administratieve' verplichtingen



Legenda: rapportcijfer waarbij 1 staat voor 'zeer slecht' en 10 staat voor 'uitmuntend'

Bijna negen op de tien aanvragers heeft de verplichting om **drie referenties** van de extern adviseur met een voldoende beoordeeld. Deze aanvragers hebben er begrip voor dat op deze manier de geschiktheid van de in te zetten adviseurs wordt gecontroleerd. Een tiende van de deelnemers (N=350) en een vijfde van de afgewezenen (N=52) geeft een onvoldoende voor deze voorwaarde. De belangrijkste reden hiervoor is dat zij het opvragen van referenties als tijdrovend en bovendien als belastend voor referenten ervaren. Daarnaast wordt aangevoerd dat startende adviseurs (op het betreffende thema) die nog niet over referenties beschikken door deze maatregel kansloos zijn.

Zes aanvragers hebben overigens geen ervaring met deze voorwaarde opgedaan omdat zij gebruik maakten van een adviseur van een O&O-fonds. In dat geval kon volstaan worden met één referentie. Dit werd door de betreffende respondenten met een gemiddeld rapportcijfer van 7 gewaardeerd.

Ervaren knelpunten

We hebben bij zowel deelnemers als afgewezen aanvragers onderzocht in hoeverre zij knelpunten bij het doorlopen van de aanvraag- en beoordelingsprocedure hebben ervaren en – indien dit het geval was – om welke knelpunten het hierbij ging. In totaal blijken 37% van de deelnemers (N=350) en 40% van de afgewezen aanvragers (N=52) één of meerdere knelpunten in de aanvraag- en beoordelingsprocedure te hebben ondervonden. De volgende knelpunten werden hierbij vijf keer of vaker genoemd:

- de portal van het Agentschap SZW liep vast (29 keer genoemd);
- het Agentschap SZW stelde aanvullende vragen over de inhoud van het project en bijlagen (20);
- het duurde lang voordat uitsluitel volgde op de aanvraag (17);
- de tekstblokken hebben beperkte ruimte (13);
- het uploaden van bijlagen was complex (12);
- er worden korte termijnen gehanteerd voor het aanleveren van extra gegevens (12);
- probleem met het tussentijds opslaan van de aanvraag (7);
- vergelijkbare aanvragen werden verschillend beoordeeld (6);
- vanuit het Agentschap SZW ontvingen we tegenstrijdige correspondentie (5)²⁰;
- correspondentie werd naar de (statutair) directeur en niet naar de aanvragende medewerker verstuurd (5);
- de deskundigheid van de adviseur werd betwist door het Agentschap SZW (5).

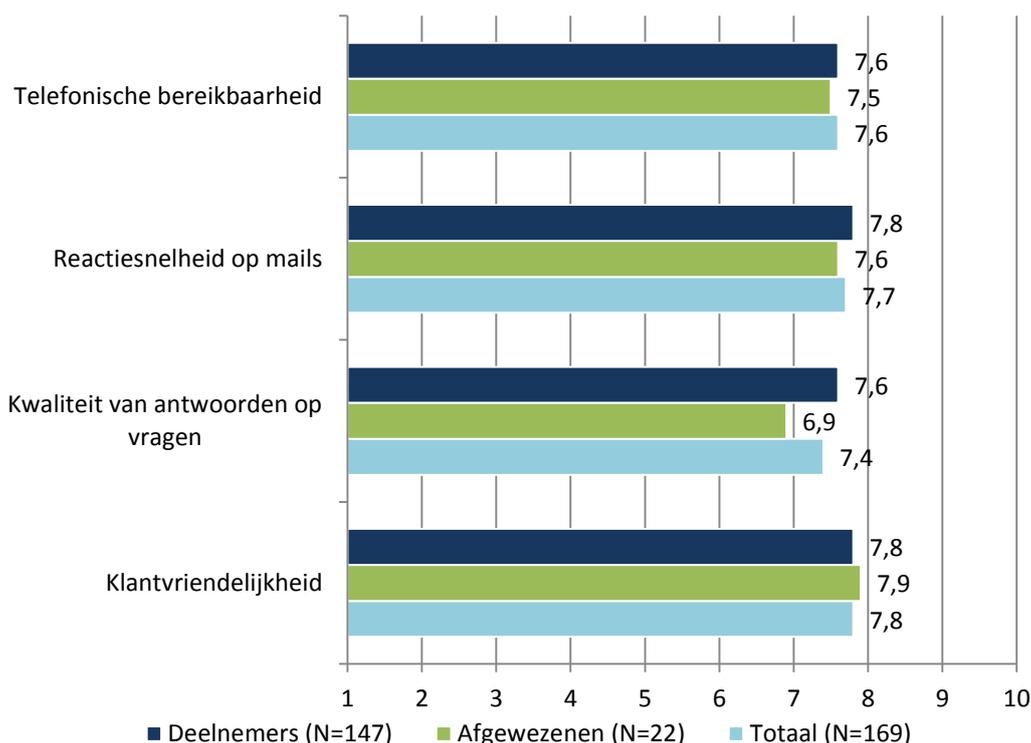
Beoordeling dienstverlening Agentschap SZW

We hebben de aanvragers ook in de gelegenheid gesteld om de dienstverlening vanuit het Agentschap SZW tijdens de aanvraag- en beoordelingsprocedure te beoordelen. Daartoe is eerst in kaart gebracht of aanvragers voorafgaand of tijdens het opstellen van de aanvraag telefonisch of per mail contact hebben gehad met medewerkers van het Agentschap SZW. In totaal bleek hiervan bij 42% van de deelnemers en eveneens 42% van de afgewezenen sprake te zijn geweest. We hebben deze respondenten gevraagd om enkele aspecten van de dienstverlening te waarderen.

In figuur 3.6 geven we de gemiddelde rapportcijfers voor deze aspecten weer. Op basis hiervan kunnen we allereerst concluderen dat de respondenten doorgaans (zeer) tevreden zijn over de dienstverlening vanuit het Agentschap SZW ten tijde van de aanvraag- en beoordelingsprocedure. Gemiddeld worden namelijk alle aspecten met een ruime voldoende beoordeeld. Verder blijkt uit de figuur dat de scores van deelnemers en afgewezenen – met uitzondering van het aspect ‘de kwaliteit van antwoorden op vragen’ – dicht bij elkaar liggen.

²⁰ Het gaat hierbij om enkele gevallen waarbij de positieve subsidiebeschikking al was, terwijl in een latere brief alsnog om aanvullende gegevens werd gevraagd.

Figuur 3.6 Gemiddelde beoordeling aspecten dienstverlening Agentschap SZW volgens aanvragers die hiermee van doen hebben gehad



Legenda: rapportcijfer waarbij 1 staat voor 'zeer slecht' en 10 staat voor 'uitmuntend'

In het onderstaande lichten we de uitkomsten voor de verschillende deelaspecten van de dienstverlening nader toe.

Allereerst kunnen we vaststellen dat het Agentschap SZW voor aanvragers **telefonisch** goed **bereikbaar** is. Maar liefst namelijk 93% van de aanvragers die telefonisch contact zochten met het Agentschap (N=138) gaf hiervoor een voldoende. Deze aanvragers vonden dat zij een medewerker snel te spreken kregen. Bovendien werd aangegeven dat de medewerkers van het Agentschap SZW ter zake deskundig waren om hen te woord te staan. Slechts 9 deelnemers (N=119) en 1 afgewezenen (N=19) oordeelden negatief over de telefonische bereikbaarheid. Zij vonden het Agentschap niet goed bereikbaar of werden in hun optiek te vaak doorverbonden.

Net als de telefonische bereikbaarheid scoort ook de **reactiesnelheid op mails** goed. In totaal heeft 97% van de aanvragers (N=116) dit aspect met een voldoende gewaardeerd. Deze respondenten hebben de ervaring dat hun vragen door de medewerker van het Agentschap serieus werden genomen en er snel een bruikbaar antwoord volgde. Slechts vier deelnemers (N=99) vonden het lang duren voordat hun mail werd beantwoord.

Ook de **kwaliteit** van de **beantwoording** van **vragen** werd doorgaans als (zeer) goed was. Een ruime meerderheid van 95% (N=158) van de aanvragers die ervaring hebben met dit aspect heeft dit met een voldoende gewaardeerd. Deelnemers blijken hierover (nog) meer tevreden dan afgewezenen. Slechts 6 deelnemers en 2 afgewezenen gaven een onvoldoende. Deze respondenten vonden dat onjuist waren voorgelicht, tegenstrijdige informatie vanuit het Agentschap of een te beperkte toelichting hadden gekregen.

De **klantvriendelijkheid** van het Agentschap werd het hoogst van de vier voorgelegde aspecten van dienstverlening gewaardeerd. Maar liefst 96% van de aanvragers (N=164) oordeelde de klantvriendelijkheid met een voldoende. Deze respondenten geven aan dat de medewerkers van het Agentschap SZW hen op een prettige en hulpvaardige manier hebben geholpen in de aanvraag- en beoordelingsfase. Slechts zes deelnemers (N=142) hebben een onvoldoende voor de klantvriendelijkheid gegeven. Deze deelnemers noemen uiteenlopende redenen voor hun oordeel. Zo gaven zij bijvoorbeeld aan dat er niet goed werd meegedacht door de medewerker van het Agentschap, dat zij uiteenlopende reacties kregen op dezelfde vraag en dat de zienswijze van het Agentschap (om een bepaald deel van de aanvraag niet te accepteren) onvoldoende wordt toegelicht.

Ervaringen met afwijzingen

In de interviews met afgewezenen is ook specifiek ingezoomd op hun ervaringen met de afwijzing van hun ESF-aanvragen. Daarbij is allereerst getoetst of zij de reden van afwijzing kennen. Dit blijkt voor een ruime meerderheid van de geraadpleegde afgewezenen het geval te zijn, namelijk 92% (bij N=52). In tabel 3.4 geven we een overzicht van de afwijzingsgronden (zoals die door de afgewezenen zijn benoemd). Uit onderstaande tabel volgt dat bijna twee derde deel van de projecten werd afgewezen omdat de aanvraag betrekking had op activiteiten die niet subsidiabel zijn. Het gaat hierbij voornamelijk om scholingsactiviteiten en procesverbetering in de productie.

Tabel 3.4 Redenen voor afwijzing van aanvragen volgens geraadpleegde afgewezenen

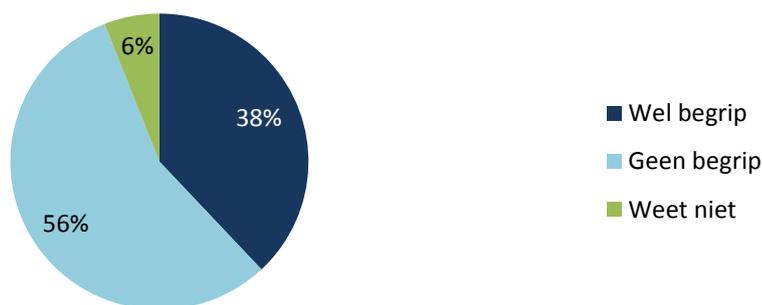
Reden	Totaal (N=48)
Projectactiviteit is niet subsidiabel	63%
Het project paste niet bij 1 van de 8 thema's	10%
Projectactiviteiten waren onvoldoende toegelicht/concreet gemaakt	8%
Ander onderdeel bedrijf kreeg al subsidie vanuit de ESF-regeling	8%
Externe adviseur had onvoldoende ervaring	6%
Projectactiviteit is een wettelijke verplichting	4%
Project werd te laat ingediend	2%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

Vervolgens is bij de respondenten doorgevraagd of deze afwijzingsgronden voor hen voldoende duidelijk was. Dit blijkt bij een ruime meerderheid van 85% (N=48) het geval te zijn. Voor de enkele afgewezenen die de reden van afwijzing niet duidelijk genoeg vonden, vonden dat de uitleg te beknopt en te kort door de bocht was.

Dat de uitleg over de afwijzingsgronden duidelijk was, wil nog niet zeggen dat hiervoor dan ook begrip bestaat bij de betreffende afgewezenen. In figuur 3.7 is weergegeven in hoeverre hiervan sprake was onder de geraadpleegde afgewezenen. Daaruit blijkt dat meer dan de helft van de respondenten het niet eens is met de reden(en) van afwijzing.

Figuur 3.7 Mate van begrip bij afgewezenen voor afwijzingsgrond (N=48)



We hebben bij de afgewezenen die geen begrip op konden brengen voor de afwijzing (N=27) doorgevraagd waarom dit het geval is. De volgende redenen zijn hierbij twee keer of vaker genoemd:

- het project is weliswaar op procesverbetering genoemd, maar het duurzamer inzetten van de medewerkers is daarin een belangrijke component (7 keer genoemd);
- de voorwaarden van de ESF-regeling over wat subsidiabel is zijn onvoldoende duidelijk omschreven (5);
- het project betreft toch geen scholing van medewerkers (4);
- de projectactiviteiten zijn naar de mening van de respondent geen wettelijke verplichting (3);
- de adviseur is in de optiek van de respondent wel ter zake deskundig (3);
- een ander onderdeel van bedrijf kreeg voor dezelfde aanvraag wel subsidie (2).

Bijna een derde van de geraadpleegde afgewezenen (N=52) besloot na afwijzing **bezwaar** te maken. We hebben deze (16) afgewezenen gevraagd waarom zij hiertoe besloten hadden. Sommige afgewezenen gaven hiervoor meerdere redenen op. Dertien afgewezenen dienden een bezwaar in omdat zij zich niet konden vinden in de afwijzingsgrond. Vijf afgewezen respondenten denken dat zij een goede kans maken om hun bezwaar gegrond te krijgen en drie afgewezen aanvragers hebben op advies van de subsidieadviseur bezwaar gemaakt. Op het moment van de tussenevaluatie waren er nog geen besluiten genomen over de ingediende bezwaarschriften. Enkele afgewezenen gaven aan dat zij het lang vinden duren voordat er een besluit over hun bezwaar wordt genomen.

De overige 69% van geraadpleegde afgewezenen (N=52) besloot geen bezwaar in te dienen. Hiervoor voeren zij de volgende redenen aan:

- respondent dacht toch geen kans te maken (14 keer genoemd);
- afwijzingsgrond(en) was/waren terecht (11);
- (in verhouding tot de omvang van de subsidie) niet de moeite waard (10);
- op advies van subsidieadviseur hiervan af gezien (4);
- geen tijd voor (2).

Verbetersuggesties organisatie en inhoud regeling

Tot slot hebben we de aanvragers gevraagd welke verbeteringen in de organisatie en uitvoering van de regeling in hun optiek wenselijk zijn. In totaal hebben 23% van de deelnemers (N=350) en 34% van de afgewezen aanvragers (N=52) dergelijke

verbetersuggesties gedaan. Daarbij werden de volgende mogelijke verbeteringen aangereikt:

- communiceer duidelijk welke activiteiten subsidiabel zijn (en welke niet) (16 keer genoemd);
- vergroot de capaciteit van de portal zodat kans op overbelasting wordt verkleind (14 keer genoemd);
- schrap de eis om informatie uit de salarisadministratie aan te reiken (11);
- versnel de doorlooptijd van het verwerken van de aanvragen (10);
- geef meer tijd voor het verwerken van wijzigingen/het aanreiken van aanvullende informatie (8);
- verbeter de telefonische bereikbaarheid (7);
- zorg ervoor dat beoordelaars op dezelfde wijze te werk gaan (6);
- stel van tevoren een format van gevraagde informatie over de projectomschrijving ter beschikking (6);
- geef bij invulblokken aan hoeveel tekens er in passen (5);
- licht de publicatieplicht rondom ESF beter toe (5);
- vergroot de bekendheid van regeling onder de doelgroep (4).

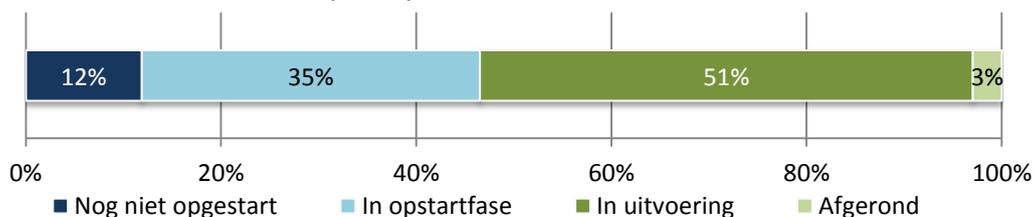
3.4 Ervaringen met uitvoering projecten

In de interviews met de deelnemers is stil gestaan bij hun ervaringen die tot dan toe met de uitvoering van projecten zijn opgedaan. Hierbij dient aangetekend te worden dat de interviews vrij kort volgden op de afgiften van de subsidiebeschikkingen. Vandaar dat de gehonoreerde projecten op het moment van de tussenevaluatie per definitie nog maar kort 'op weg' konden zijn. In de eindevaluatie zal meer uitgebreid op de ervaringen en 'opbrengsten' van de projecten ingegaan worden.

Allereerst is getoetst in welke fase de projecten van de geraadpleegde deelnemers zich bevonden op het moment van het interview. Uit figuur 3.8 blijkt dat in ruim 10% van de gevallen nog geen enkele projectactiviteit was ondernomen. Hier moest nog gestart worden. Een derde bevond zich op dat moment in de opstartfase. Bij meer dan de helft van de projecten zijn de projectactiviteiten in uitvoering genomen.

Opvallend was dat negen projecten op het moment van de tussenevaluatie al afgerond waren. In de meeste gevallen ging het hierbij om een bedrijfs- of organisatiescan en betrof het kleine organisaties, waardoor het mogelijk was om het project in enkele maanden uit te voeren.

Figuur 3.8 Status ESF-projecten geraadpleegde deelnemers op moment van tussenevaluatie (N=350)



Vervolgens hebben we aan de deelnemers gevraagd of zij bij de uitvoering al knelpunten hebben ervaren of dat zij deze in de toekomst nog verwachten. In tabel 3.5 geven we de

uitkomsten van deze vraag weer. Daarbij is een onderscheid naar grootteklasse gemaakt.

Tabel 3.5 Aandeel deelnemers met ervaren c.q. verwachte knelpunten in uitvoering project, naar grootteklasse en totaal

Grootteklasse	Ervaren knelpunten	Verwachte knelpunten
Klein (N=140)	9%	15%
Middelgroot (N=128)	13%	10%
Groot (N=82)	7%	18%
Totaal (N=350)	10%	14%

Uit tabel 3.5 blijkt dat een klein deel van de deelnemers bij het opstarten en het uitvoeren van het project knelpunten heeft ervaren. We hebben bij deze deelnemers doorgevraagd welke knelpunten het betreft. De volgende knelpunten werden minimaal twee keer genoemd:

- participatie personeel in project is lastig te realiseren (12 keer genoemd)²¹;
- tijdgebrek (6);
- leren communiceren op werkvloer is een complex proces (6);
- het project gaat ten koste van productiviteit van het bedrijf (5);
- adviseur vertrok voortijdig (4);
- voortschrijdend inzicht leidt tot inhoudelijke aanpassingen van het project (3);
- ESF-promotiemateriaal is niet beschikbaar bij Agentschap SZW (3).

Verder blijkt uit de bovenstaande tabel ook dat een klein aandeel van de deelnemers naar verwachting in de toekomst nog problemen zal ervaren in de uitvoering van het ESF-project. Hierbij gaat het om de volgende knelpunten die twee keer of vaker werden genoemd:

- tijdgebrek/doorlooptijd (18 keer genoemd);
- mogelijke problemen bij de administratieve afwikkeling van de ESF-subsidie (11);
- participatie personeel in project zal mogelijk lastig worden (9);
- inzet andere adviseur (2);
- doorvoeren inhoudelijke aanpassingen (2);
- borging van de projectopbrengsten binnen de organisatie (2).

²¹ Deze deelnemers hadden de werknemers(vertegenwoordiging) overigens niet al bij het voorbereiden en opstellen van de aanvraag betrokken (zie volgend hoofdstuk).

4. Effectiviteit

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komt de effectiviteit van de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid aan de orde. In deze rapportage zullen uitsluitend de eerste orde effecten – de ‘input’ – de revue passeren. De tweede en derde orde effecten – oftewel de ‘output’ en ‘impact’ – zullen in de eindevaluatie aan bod komen. Door de fase waarin de meeste projecten zich momenteel bevinden, kunnen namelijk op dit moment nog weinig tweede en derde orde effecten worden verwacht.

4.2 Achtergronden deelname

Voordat we de meerwaarde van de ESF-subsidie bespreken, zullen we eerst de achtergronden van de deelname aan de regeling toelichten. Daarbij zal achtereenvolgens ingegaan worden op de redenen om een beroep op de regeling te doen, de mate waarin de regeling heeft aangezet om met Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan dan wel extern advies op dit terrein in te winnen en de totstandkoming van het ondersteunde adviesproject.

Redenen deelname

In tabel 4.1 staan de redenen van de geraadpleegde deelnemers weergegeven waarom zij een beroep op de ESF-regeling hebben gedaan. Daaruit blijkt dat met name de inhoud van de regeling goed aansloot bij de vraagstukken die bij de organisaties op dat moment speelden. Dit is een in zekere zin een indicatie dat de thematische indeling van de regeling (zie hiervoor de acht thema’s waarop aanvragen konden worden ingediend) voldoende bij de behoeften van arbeidsorganisaties aansluit.

Tabel 4.1 Redenen geraadpleegde deelnemers om een beroep op ESF-regeling te doen

Reden	Aandeel (N=350)
Regeling sloot goed aan bij vraagstukken van onze organisatie	65%
Subsidie is de moeite waard	42%
Subsidie maakt adviesproject mogelijk	23%
Subsidie zat in aanbod externe adviseur	12%
Regeling is laagdrempelig	7%
Anders	5%
Regeling is (administratief) weinig belastend	1%
Geen specifieke reden	0%
Weet niet	1%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

De subsidie is een tweede belangrijke ‘trigger’ geweest. Voor vier op de tien respondenten was de subsidie naar eigen zeggen de moeite waard. Voor bijna een kwart was de subsidie zelfs van doorslaggevende betekenis, in die zin dat het adviestraject hierdoor mogelijk werd gemaakt. Daarnaast is er een categorie deelnemers geweest waarbij de mogelijke ESF-subsidie onderdeel uitmaakte van het aanbod van de externe adviseur. Over de meerwaarde van de subsidie zijn nog enkele verdiepende vragen gesteld. Op de uitkomsten hiervan gaan we in de volgende paragraaf nader in.

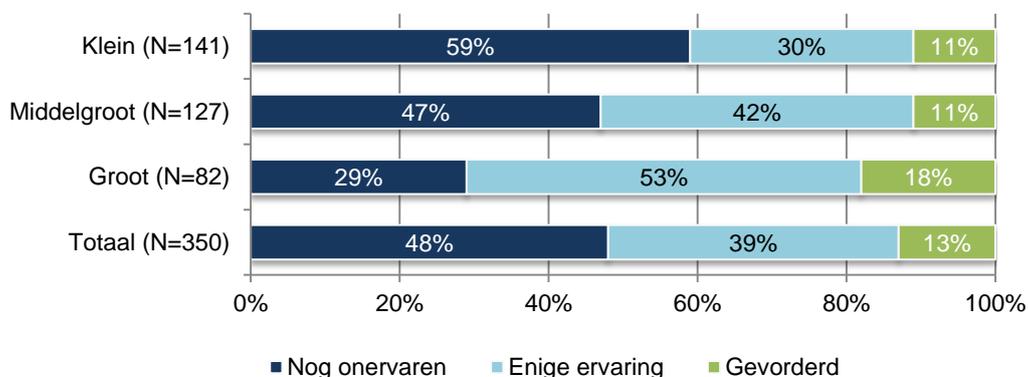
Overige redenen werden nauwelijks genoemd.

In bijlage II zijn de redenen uitgesplitst naar grootteklasse en type organisaties (zie de tabellen II.1 en II.2). Hieruit blijkt dat er nauwelijks verschillen voordoen tussen de onderscheiden subsegmenten binnen de deelnemers. Alleen geven kleinere organisaties iets vaker dan grotere organisaties aan dat de subsidie het adviesproject mogelijk heeft gemaakt.

Ervaring met Duurzame Inzetbaarheid

Uit het voorgaande blijkt dat de inhoud van de regeling een belangrijke drijfveer van deelnemers is geweest om een beroep op de regeling te doen. Relevant daarbij is om vast te stellen in hoeverre de regeling arbeidsorganisaties ook heeft aangezet om (voor het eerst) met het thema Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan. Om dit te toetsen is aan de deelnemers gevraagd in hoeverre zij voor deelname aan de ESF-regeling al actief waren op dit gebied. Uit figuur 4.1 blijkt dat bijna de helft van de geraadpleegde deelnemers nog onervaren was op dit terrein. Zij hebben door de regeling de eerste schreden gezet om met (deelaspecten van) Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan. De ESF-regeling heeft dus voor veel bedrijven een **belangrijke stimulerende rol** gehad in de zin dat zij hiermee het thema duurzame inzetbaarheid voor het eerst zijn gaan oppakken. Vier op de tien had al wel enige ervaring, terwijl de overige deelnemers als 'gevoerd' kan worden aangemerkt.

Figuur 4.1 Mate van ervaring met Duurzame Inzetbaarheid bij deelnemers, naar bedrijfsgrootte



Uit de bovenstaande figuur blijkt dat er op dit punt een relatie met de omvang van de arbeidsorganisatie bestaat. Voor kleinere organisaties geldt beduidend vaker dat de regeling hen heeft aangezet om met Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan dan voor grotere organisaties.

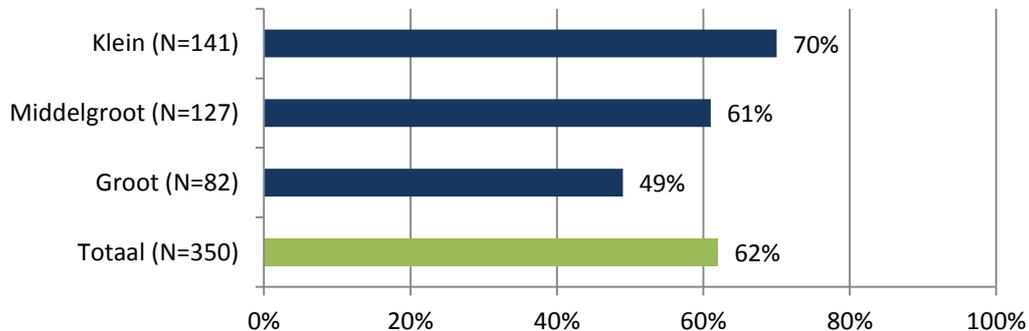
We hebben ook onderzocht of er op dit punt verschillen bestaan tussen private organisaties en overheidsinstellingen. Uit figuur II.3 in Bijlage II blijkt dat de verschillen tussen beide groepen beperkt zijn.

Ervaring met extern advies o.g.v. Duurzame Inzetbaarheid

De mate waarin de ESF-regeling deelnemende arbeidsorganisaties heeft 'aangezet' om extern advies te vragen op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid blijkt uit de uitkomsten die in figuur 4.2 zijn gepresenteerd. Voor bijna twee derde van de

geraadpleegde deelnemers was het de eerste keer dat advies werd ingewonnen op het thema/de thema's waarop hun aanvraag betrekking had.

Figuur 4.2 Aandeel deelnemers dat voor het eerst extern advies heeft ingewonnen op gebied van Duurzame Inzetbaarheid, naar grootteklasse en totaal



Ook op dit punt blijkt er een relatie met de personele omvang van de arbeidsorganisaties te bestaan. Voor kleinere organisaties was het beduidend vaker de eerste keer dat advies werd ingewonnen dan de grotere organisaties.

We hebben ook onderzocht hoe overheidsinstellingen en private organisaties zich tot elkaar verhouden wat betreft de mate van (on)ervarenheid met externe DI-advisering. Binnen de deelnemersgroep blijkt het ondersteunde ESF-project voor de private organisaties vaker de eerste keer te zijn dat extern advies werd verkregen dan voor overheidsorganisaties (64% versus 57%).

Totstandkoming adviestraject

Het initiatief om extern advies op de betreffende DI-thema's in te winnen blijkt vooral vanuit de directie of het management van de deelnemende arbeidsorganisatie te komen. Voor elk van de grootteklassen bleek dit bij bijna de helft van de geraadpleegde deelnemers het geval te zijn. Bij ruim een derde van de deelnemers vloeide het adviestraject voort uit een eerder project of initiatief bij het bedrijf of de instelling. Met het ESF-project wordt dus voortgeborduurd op een weg die organisaties op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn ingeslagen. Bij de meer ervaren grotere organisaties kwam dit vaker voor dan bij de relatief onervaren kleinere organisaties (zie ook hiervoor).

Tabel 4.2 Totstandkoming adviesproject van deelnemers, naar organisatiegrootte en totaal

Wijze	Klein (N=141)	Middelgroot (N=127)	Groot (N=82)	Totaal (N=350)
Initiatief vanuit directie/management	48%	46%	48%	47%
Vloeit voort uit eerder project bij bedrijf	28%	40%	50%	37%
Aanbod van externe adviseur	26%	19%	13%	21%
Probleem/behoefte vanuit medewerkers (vertegenwoordiging) aangekaart	21%	16%	13%	17%
Door O&O-fonds gestimuleerd om thema op te pakken	1%	1%	1%	1%
Anders	2%	4%	0%	2%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

Bij kleinere organisaties blijken externe adviseurs vaker een rol te hebben gespeeld bij de totstandkoming van het project dan grote organisaties. De eerste categorie had, zoals we hiervoor gezien hebben, voorheen minder ervaring met extern advies. Blijkbaar maakte de ESF-subsidie het voor deze organisaties vaker interessant (genoeg) om op het aanbod van de externe adviseur in te gaan.

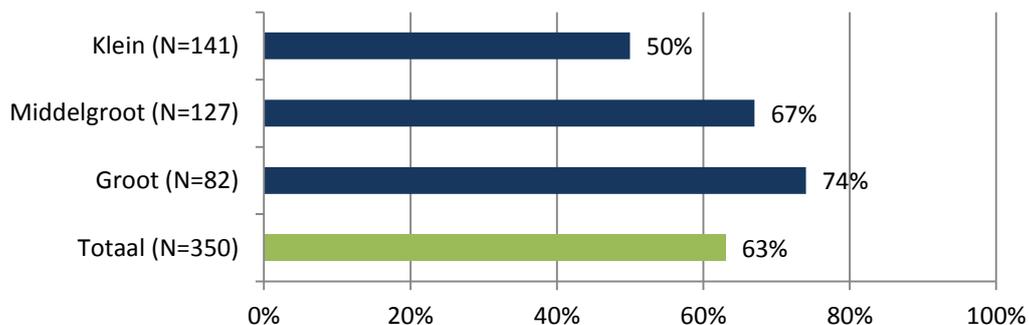
Bij bijna een vijfde van de deelnemers blijkt een specifiek probleem of vraagstuk, zoals dat intern is aangekaart door (de vertegenwoordiging van) medewerkers, de directe aanleiding om het externe adviestraject te initiëren. Het gaat hierbij dan bijvoorbeeld om organisaties met veel oudere medewerkers in combinatie met fysiek zware werkzaamheden. Daarnaast betreft het ook organisaties die een sterke groei hebben doorgemaakt waardoor de werkdruk is toegenomen.

Van een stimulerende rol van O&O-fondsen om met Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan (en hierop extern advies in te winnen), blijkt niet of nauwelijks sprake. Dit strookt met de eerdere uitkomst dat de geraadpleegde O&O-fondsen vrijwel uitsluitend op een passieve manier aandacht aan de regeling hebben besteed (zie hoofdstuk 2).

Betrokkenheid werknemers in aanvraagfase

Bij een deel van de gehonoreerde projecten was een concreet verzoek vanuit de werknemers(vertegenwoordiging) de aanleiding om het adviesproject te initiëren. We hebben breder onderzocht in hoeverre medewerkers al in de aanvraagfase betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van het project (zie figuur 4.3). De aanname is dat een vroegtijdige betrokkenheid van medewerkers tot een groter draagvlak leidt en uiteindelijk tot een grotere effectiviteit zal leiden. Dit zal in de eindevaluatie getoetst worden.

Figuur 4.3 Aandeel deelnemers dat werknemers in de aanvraagfase heeft betrokken, naar grootteklasse en totaal

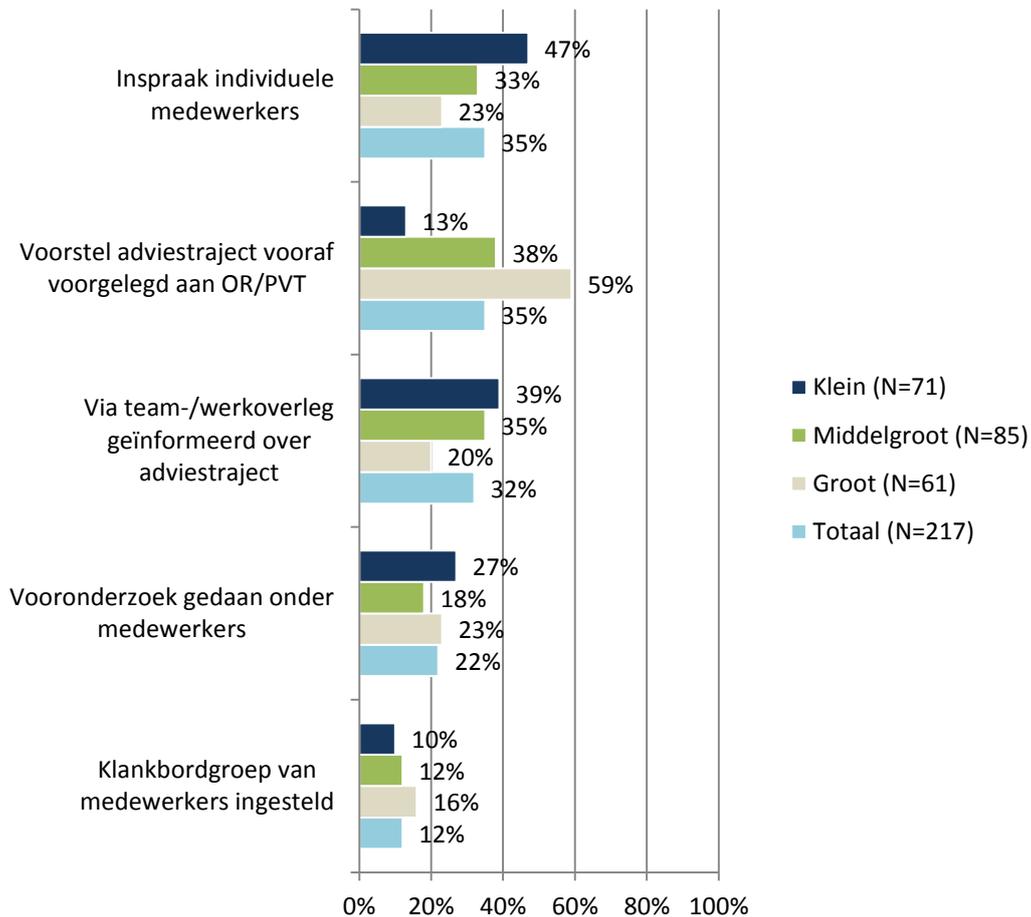


Bijna twee derde deel van de aanvragers heeft (een deel van) het personeel al in de aanvraagfase betrokken. Grote organisaties blijken dit vaker te doen dan kleine organisaties. Terwijl middelgrote organisaties wat dit betreft een tussenpositie innemen. Mogelijk speelt het ontbreken van een formele personeelsvertegenwoordiging bij een deel van de kleinere organisaties een rol in de relatief lage score van deze grootteklasse. Overheidsinstellingen blijken vaker werknemers in de aanvangsfase betrokken te hebben dan de private ondernemingen (76% respectievelijk 58%).

Daar waar werknemers betrokken zijn geweest in de aanvraagfase heeft dit op verschillende manieren plaatsgevonden. Drie manieren worden in ongeveer gelijke mate – ongeveer een derde van de respondenten waar sprake was van betrokkenheid –

genoemd, namelijk inspraak van individuele medewerkers, inspraak door de OR/PVT en het adviestraject bespreken in werk- of teamoverleg (zie tabel 4.4). Vooronderzoek onder werknemers werd in ongeveer een vijfde van de gevallen uitgevoerd. In een dergelijk onderzoek werd dan de behoeften of knelpunten van (een deel van) de werknemers in kaart gebracht.

Figuur 4.4 Wijze betrokkenheid werknemers in aanvraagfase, naar grootteklasse en totaal



Op het punt van de wijze van betrokkenheid treffen we wel verschillen naar grootteklasse aan. Bij kleine organisaties vindt dit vaak op individuele wijze of via verschillende overlegsituaties plaats. Bij de grote deelnemers werd vooral het formele medezeggenschapsorgaan geïnformeerd over en betrokken bij de invulling van het adviestraject.

Differentiëren we naar type organisatie dan blijken overheidsorganisaties vaker het formele medezeggenschapsorgaan te betrekken en een vooronderzoek te doen dan private organisaties. Voor de andere manieren van betrokkenheid troffen we geen grote verschillen tussen beide typen organisaties aan (zie tabel II.3 in Bijlage II).

4.3 Eerste orde effect

Van een eerste orde effect van een regeling of instrument is sprake als daarmee zaken in gang gezet zijn die anders niet of in mindere mate plaats zouden hebben gevonden. Bij de geraadpleegde deelnemers en – als ‘spiegelbeeld’ – de afgewezenen hebben we getoetst of hiervan bij de ESF-regeling sprake is geweest.

Meerwaarde subsidie

Aan de hand van een aantal stellingen hebben we de meerwaarde van de ESF-subsidie getoetst voor de geraadpleegde deelnemers. Uit tabel 4.3 blijkt dat in negen op de tien gevallen het ontbreken van de subsidie consequenties zou hebben gehad voor het adviestraject. Bij ongeveer een tiende zou het adviesproject in het geheel niet zijn doorgedaan. In de overige gevallen zou het andere typen consequenties hebben gehad (zie verderop).

Tabel 4.3 Meerwaarde ESF-subsidie voor doorgaan project (N=350)

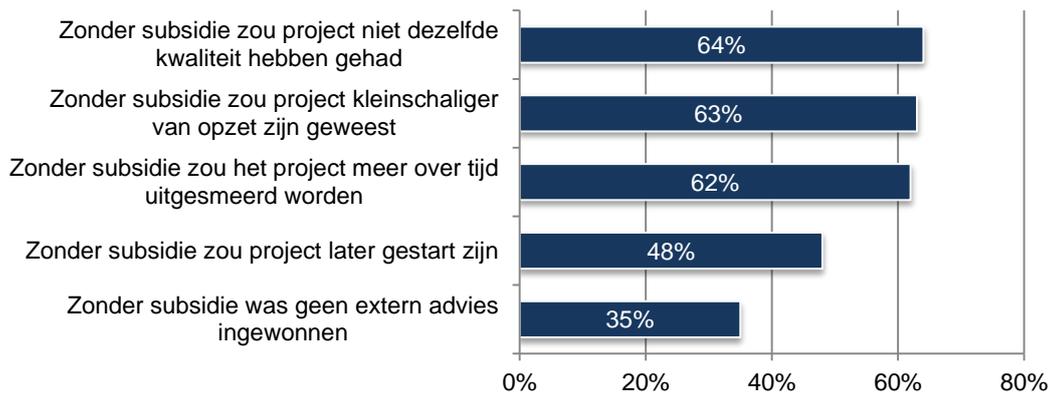
Consequentie	Klein (N=141)	Middelgroot (N=127)	Groot (N=82)	Totaal (N=350)
Zonder subsidie was project niet uitgevoerd	14%	6%	7%	9%
Zonder subsidie was project wel uitgevoerd, maar op andere wijze	82%	82%	76%	81%
Zonder subsidie was het project op dezelfde wijze uitgevoerd	4%	12%	17%	10%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Een groot deel van de deelnemers geeft dus aan dat zij het project niet of niet op dezelfde manier zouden hebben uitgevoerd als zij hiervoor geen subsidie zouden ontvangen. Daar staat tegenover dat 10% van de projecten ook zonder ESF-subsidie op exact dezelfde wijze zou zijn uitgevoerd. Dit wordt ook wel het 'freeriders-effect' genoemd. Voor deze projecten heeft de subsidie dus geen enkele meerwaarde gehad, behalve dan dat het mooi meegenomen was voor de deelnemende organisatie.

Uit bovenstaande tabel blijkt dat zich in de meerwaarde van de ESF-subsidie enkele opvallende verschillen voordoen naar grootteklasse. Allereerst blijkt dat er een verband bestaat tussen organisatiegrootte en het aantal freeriders. Dat wil zeggen dat onder grote organisaties zich relatief veel freeriders bevinden dan onder kleine organisaties. Middelgrote organisaties nemen wat dit betreft een tussenpositie in. Verder blijkt uit de tabel dat de subsidie bij kleine organisaties relatief vaak een cruciale rol heeft gespeeld voor het doorgaan van het project.

Voor acht op de tien deelnemers zou het ontbreken van de ESF-subsidie weliswaar geen invloed hebben gehad op het doorgaan van het project, maar zou het project wel op een andere manier zijn uitgevoerd. In figuur 4.5 is weergegeven welke negatieve consequenties het ontbreken van de subsidie in hun geval zou hebben gehad. Daaruit blijkt dat de ESF-subsidie vooral van invloed is geweest op de kwaliteit, de omvang en/of de doorlooptijd van het project. Deze effecten worden in ongeveer gelijke mate genoemd.

Figuur 4.5 Consequenties ontbreken ESF-steun als project wel doorgegaan zou zijn (N=282)



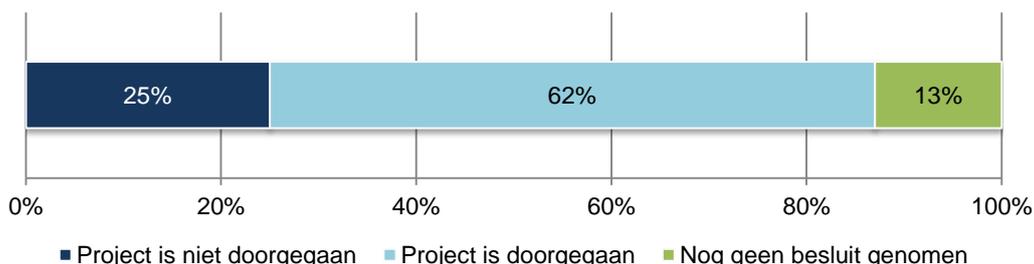
In bijna de helft van de gevallen heeft de subsidie tot een versnelling geleid: zonder ESF-subsidie zou het adviestraject (veel) later zijn gestart dan nu het geval is geweest. Bij een derde van deze groep deelnemers zou helemaal geen extern advies zijn ingewonnen als er geen ESF-subsidie beschikbaar was gesteld, maar zou het project anderszins (bijvoorbeeld met interne menskracht en deskundigheid) zijn uitgevoerd.

Bezien we de verschillen naar grootteklasse dan blijkt de subsidie bij kleinere organisaties een veel grotere invloed te hebben op de schaal en het startmoment van het adviestraject dan bij grotere organisaties (zie tabel II.4 in Bijlage II). Bij private ondernemingen zien we een grotere invloed op de doorlooptijd en het startmoment dan bij overheidsorganisaties. Die laatste groep zou zonder subsidie daarentegen vaker intern een oplossing hebben gezocht in plaats van extern advies in te winnen (zie tabel II.5 in Bijlage II).

Consequenties afwijzingen

Als 'spiegelbeeld' van de effecten van de subsidie bij de deelnemers, zijn we bij de afgewezenen nagegaan wat de consequenties zijn geweest van het mislopen van de ESF-subsidie. Daarbij is allereerst getoetst wat er met het adviesproject is gebeurd dat voor de ESF-regeling was ingediend. Uit figuur 4.6 blijkt dat een kwart van de projecten van afgewezenen is geannuleerd. Voor deze projecten was de subsidie van levensbelang voor de doorgang van het project.

Figuur 4.6 Effect mislopen ESF-subsidie op projecten afgewezen aanvragers (N=52)



Bijna twee derde van de projecten is ondanks het mislopen van de subsidie wel in uitvoering genomen. Over een eventuele doorgang van de resterende afgewezen projecten was op het moment van de evaluatie (mede omdat er nog bezwaarprocedures lopen) nog geen besluit genomen.

Uit figuur 4.6 blijkt dat veel projecten zonder de ESF-subsidie toch worden uitgevoerd. We hebben bij deze afgewezenen (N=32) doorgevraagd hoe zij het ontbreken van de subsidie hebben ondervangen. Deze afgewezenen hebben hier de volgende oplossingen voor gevonden:

- zelf meer middelen vrijgemaakt voor het project (27 keer genoemd);
- niet alle kosten gemaakt, omdat project niet volledig in uitvoering is genomen (11);
- gebruik gemaakt van andere subsidiemogelijkheden (2)²².

Daarnaast zijn we bij de afgewezen aanvragers (N=32) die het project toch in uitvoering hebben genomen, nagegaan of zij nog wijzigingen in het project hebben doorgevoerd. Achttien afgewezen aanvragers hebben geen wijzigingen doorgevoerd en het project uitgevoerd zoals die ook voor ESF was ingediend. De overige veertien afgewezen aanvragers hebben wel aanpassingen doorgevoerd. Het betreft hierbij één of meerdere van de volgende wijzigingen:

- project is kleiner van omvang gemaakt (om kosten te besparen) (11 keer genoemd);
- project is meer over de tijd uitgesmeerd (om kosten meer te spreiden) (7);
- project is zonder externe ondersteuning opgepakt (5);
- project is later van start gegaan (1).

4.4 Verwachte effecten

Om alvast een eerste indruk te krijgen van de typen (tweede en derde orde) effecten die in de eindevaluatie gemeten zouden kunnen worden, hebben we de deelnemers enkele vragen gesteld over hun verwachtingen hieromtrent. Allereerst is gevraagd hoe belangrijk het adviestraject voor het bedrijf of de instelling naar verwachting zal zijn. Uit figuur 4.7²³ blijkt dat het – in de optiek van de respondenten – om belangrijke projecten voor hun organisatie gaat. In de toelichting van de respondenten onderbouwen zij dit met de verwachting dat de projectresultaten tot wezenlijke veranderingen voor (de duurzame inzetbaarheid van) het personeel zouden kunnen leiden. Dit punt speelt in het bijzonder voor oudere medewerkers die langer door moeten werken.

Verder geven diverse deelnemers aan dat zij door middel van het project de interne communicatie hopen te verbeteren. Andere deelnemers wijzen op het effect dat het project dient te hebben op het verhogen van het werkplezier (en het verminderen van de werkdruk). Daarnaast blijkt dat diverse deelnemers door middel van het project meer inzicht willen verkrijgen in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Voor een deel van deze respondenten geldt dat de organisatie door middel van (gedwongen) reorganisaties en vernieuwingen sterk is veranderd, maar dat niet alle medewerkers hierin mee zijn gegroeid. De uitkomsten uit het project moeten inzicht verschaffen in eventuele knelpunten die zich voordoen rond duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

²² Het betreft hier in één geval een provinciale subsidie en in het andere geval een subsidie vanuit het ministerie van VWS.

²³ 9 respondenten konden de vraag niet beantwoorden, vandaar dat deze figuur op 341 waarnemingen gebaseerd is.

Figuur 4.7 Verwacht belang adviesproject voor bedrijf/organisatie (N=341)



De respondenten die op dit punt neutraal oordeelden, gaven aan dat het om een relatief klein bedrag (en dus een beperkt adviestraject) gaat en dat dus geen wezenlijke veranderingen verwacht kunnen worden. Enkele van verwachtten dan ook dat het een klein stapje vooruit zal betekenen.

Zoals gezegd, zijn de meeste projecten nog in de opstart- of uitvoeringsfase (zie figuur 3.8). Vandaar dat over de output en impact van de adviestrajecten uitsluitend naar verwachtingen kon worden gevraagd in de tussenevaluatie. In tabel 4.8 is weergegeven welke veranderingen of verbeteringen de respondenten van de deelnemende organisaties verwachten als gevolg van het adviestraject dat vanuit ESF wordt ondersteund. Daaruit blijkt dat een veelheid van verschillende typen effecten wordt verwacht. Dit is inherent aan de inhoudelijke reikwijdte van de regeling: deze staat immers open voor een groot aantal thema's (die op zichzelf weer meerdere aspecten of vraagstukken bevatten).

Figuur 4.8 Verwachte effecten/verbeteringen door adviestraject (N=343)



De respondenten verwachten met name dat er meer bewustzijn rond het thema Duurzame Inzetbaarheid zal ontstaan binnen hun organisatie. Daarnaast worden vooral effecten op de betrokkenheid van het personeel, een betere benutting van hun capaciteiten en een hogere productiviteit voorzien. Effecten op het verloop en de mobiliteit van het personeel alsmede op de afstemming tussen werk en privé, de afwisseling in het werk en van werk naar werk worden nauwelijks verwacht.

Zoals te verwachten viel, bestaat er wat te verwachten effecten betreft een relatie met de DI-thema's waarop het ondersteunde adviestraject betrekking heeft. Dit blijkt ook uit de uitkomsten van tabel II.6 in Bijlage II. In dit stadium voert het te ver om meer uitgebreid aandacht te besteden aan de (verwachte) effectiviteit van de ESF-regeling. Dit zal in de evaluevaluatie alsnog gebeuren, wanneer de ondersteunde projecten afgerond zijn en de effecten zich daadwerkelijk hebben kunnen manifesteren.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we in samenvattende zin de belangrijkste conclusies die uit de voorgaande uitkomsten getrokken kunnen worden. Bovendien presenteren we, in de vorm van concrete aanbevelingen, een aantal bouwstenen voor de toekomst.

5.2 Samenvattende conclusies

In het najaar van 2014 is de ESF-regeling Duurzame Inzetbaarheid voor het eerst opengesteld. Vanuit deze regeling wordt subsidie beschikbaar gesteld voor extern advies op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid en voor de begeleiding van de implementatie van dit advies. In de achterliggende maanden is deze eerste openstelling aan een tussenevaluatie onderworpen. Hierin is vooral ingezoomd op de inhoud, het bereik en de aanvraag- en beoordelingsprocedure. Hoewel hierop al wel een eerste blik is geworpen zal de effectiviteit van de regeling in de eindevaluatie, die begin 2016 is voorzien, vastgesteld worden. De tussenevaluatie is gebaseerd op monitoringgegevens vanuit het Agentschap SZW, gesprekken met sleutelpersonen en telefonische interviews met 20 O&O-fondsen, 5 subsidieadviseurs, 350 deelnemende organisaties, 52 afgewezenen en 25 niet-deelnemers.

Voorlichting regeling

De ESF-regeling is door het ministerie van SZW en het Agentschap SZW vooral via de formele publicatie in de Staatscourant en aanvullende berichtgeving via internet en sociale media onder de aandacht van de doelgroep en hun externe adviseurs gebracht. Daarnaast zijn O&O-fondsen geïnformeerd over de regeling, met de gedachte dat zij de mogelijkheden van de regeling uit zullen dragen naar de achterban. Hoewel dit laatste wel via hun websites is gebeurd, is het bereik hiervan beperkt geweest. Ook het feit dat O&O-fondsen zich ook nauwelijks als inhoudelijk adviseur 'in de aanbieding hebben gedaan' voor de ESF-trajecten, heeft hieraan bijgedragen. Verreweg de meeste aanvragers zijn bereikt via de adviseurs, en dan met name de inhoudelijke adviseurs op enige afstand gevolgd door subsidieadviseurs. Ook met de informatievoorziening vanuit het ministerie en het Agentschap is een deel van de aanvragers rechtstreeks bereikt.

De informatie over de regeling is door een grote meerderheid van de aanvragers als helder en duidelijk gekwalificeerd. Een vijfde van de aanvragers (en dan met name afgewezenen) had onduidelijkheden in de informatievoorziening ervaren. Deze onduidelijkheden hebben vooral betrekking op typen activiteiten die niet subsidiabel waren (zoals scholing en training en verbeteringen in het productieproces). De onduidelijkheden rond scholing zijn deels ingegeven door eerdere ESF-regelingen waarin scholing wel subsidiabel was. Meer duidelijkheid op dit punt werd dan ook het meest genoemd als wenselijke verbeterpunt rondom de voorlichting over de regeling.

Inhoud en vormgeving regeling

De afbakening in acht DI-thema's, zoals die bij de eerste openstelling is gehanteerd, kan op veel draagvlak rekenen onder aanvragers, de O&O-fondsen en subsidieadviseurs. Dit blijkt het vraagstuk van Duurzame Inzetbaarheid goed af te dekken. Bovendien blijkt hiervan de nodige wervingskracht uit te gaan: deelnemers hebben met name een beroep op de regeling gedaan omdat deze goed aansloot bij vraagstukken die bij hen leven. Een

klein aantal respondenten kon zich geen goede voorstelling maken van de bedrijfs- of organisatiescan en het periodieke onderzoek onder werknemers.

De verschillende onderzoeksgroepen beoordelen de vereiste betrokkenheid van werknemers als vanzelfsprekend en de reikwijdte van het adviestraject (niet alleen het advies zelf maar ook de begeleiding van de implementatie van dit advies) als aantrekkelijk. Voor enkele modaliteiten bestaat daarentegen minder enthousiasme. Dit geldt vooral voor de 'grenzen' van de ESF-steun, dus het maximale subsidiebedrag (van 10.000 euro) en de minimale projectomvang (van 12.000 euro). Het maximale subsidiebedrag wordt vooral door een deel van de grotere organisaties als vrij beperkt aangemerkt. De minimale projectomvang vormt juist voor kleinere organisaties een behoorlijke drempel, zeker als zij nog niet eerder ervaring met extern advies hebben opgedaan. Niet uitgesloten moet worden dat bij de eindafrekening het strikt hanteren van deze ondergrens – zeker in combinatie met de maximale projectduur van tien maanden – tot onderuitputting van het beschikbare budget zal leiden.

Bereik regeling

In de eerste openstelling hebben bijna 2.400 arbeidsorganisaties een aanvraag voor ESF-subsidie voor hun externe adviestraject ingediend. Hiervan is 86% positief beschikt. Wat de resterende aanvragen betreft, werd 9% afgewezen, 4% door de aanvrager ingetrokken en was minder dan 1% op het moment van de tussenevaluatie nog in behandeling. Het resultaat van de beoordelingsprocedure was dat het beoogde aantal van circa 2.000 deelnemende arbeidsorganisaties is gerealiseerd.

De eerste openstelling blijkt naar verhouding veel grotere arbeidsorganisaties te hebben getrokken: vier op de tien deelnemers heeft 100 of meer werknemers (terwijl dit aandeel in de Nederlandse economie slechts 2% is). De allerkleinste arbeidsorganisaties (2 tot 10 werkzame personen) zijn daarentegen sterk ondervertegenwoordigd: 9% binnen de deelnemers versus 82% van alle arbeidsorganisaties in ons land. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn het onderwerp (Duurzame Inzetbaarheid is nu vooral nog een zaak van organisaties met een professionele P&O-functie) en de steunvorm (grotere organisaties laten zich vaker extern adviseren dan kleinere organisaties).

De sectorale spreiding van de deelnemers hangt eveneens samen met de personele grootte. Sectoren met relatief veel grotere organisaties (zoals de overheid en industrie) zijn oververtegenwoordigd, terwijl sectoren die uit veel kleinere arbeidsorganisaties bestaan (landbouw en handel/horeca) juist minder vaak vertegenwoordigd zijn binnen de deelnemerspopulatie.

Aanvraag- en beoordelingsprocedure

Adviseurs hebben niet alleen een sleutelrol bij de bekendmaking van de regeling gespeeld, maar ook bij het opstellen van aanvragen. In driekwart van de gevallen was de aanvrager ondersteund en begeleid, variërend van het nalezen van de aanvraag tot het volledig uit handen nemen van de aanvraagprocedure. Argumenten om externe adviseurs bij de aanvraagprocedure in te schakelen zijn hun deskundigheid en het aanbod om (ook) de aanvraag voor hun rekening te nemen als integraal onderdeel van de dienstverlening. De inzet van externe adviseurs blijkt de slaagkans van de aanvraag te vergroten: deelnemers hebben zich namelijk veel vaker bij de aanvraag laten begeleiden dan afgewezenen (76% versus 46%). Aanvragers die zelf de aanvraag hebben opgesteld voeren hiervoor twee redenen aan, namelijk dat het opstellen en indienen goed te doen was en dat zij voldoende ervaringen met dit soort procedures

hadden om het zelf te kunnen.

Adviseurs die ook het inhoudelijke project (zouden) doen, brengen meestal geen kosten voor deze begeleiding in rekening, subsidieadviseurs logischerwijs wel. Dit laatste gebeurt vrijwel altijd op 'no-cure-no-pay'-basis. De kosten die dan in rekening gebracht worden variëren sterk. Gemiddeld gaat het echter om ongeveer een tiende van het subsidiebedrag dat afgedragen wordt aan subsidieadviseurs.

Aanvragers hebben – voordat zij een aanvraag konden indienen – zich eerst moeten voorregistreren op het Subsidieportaal van het Agentschap SZW. Rondom deze voorregistratie hebben zich geen noemenswaardige knelpunten voorgedaan (behalve dat bij sommige aanvragers de bevestigingsmail met inloggegevens in de spam terecht was gekomen). De voorregistratie werd doorgaans als eenvoudig en zinvol beschouwd. Ook blijken de 'administratieve verplichtingen' – zoals het aanleveren van salarisgegevens, referentie, een gedetailleerde projectomschrijving en een korte projectsamenvatting – geen grote belemmeringen te vormen voor aanvragers. Een klein deel van de aanvragers had weinig begrip voor de aanlevering van privacygevoelige salarisgegevens. Per saldo ervaart bijna vier op de vijf aanvragers de ESF-regeling als laagdrempelig. Dit aandeel is bij afgewezenen veel lager, met name als voor de eerste keer een ESF-aanvraag werd ingediend. Tegenover de moeite van het opstellen van de aanvraag stond geen 'beloning' in de vorm van subsidie.

De aanvragers die tijdens de aanvraagprocedure contact hebben gehad met het Agentschap SZW hebben de dienstverlening vanuit deze organisatie positief gewaardeerd. De gemiddelde rapportcijfers voor de verschillende aspecten van de dienstverlening varieerde van 7,4 (kwaliteit beantwoording vragen) tot 7,8 (klantvriendelijkheid).

De afgewezenen blijken goed op de hoogte te zijn van de afwijzingsgrond(en) van hun aanvraag. Deze gronden worden goed gecommuniceerd vanuit het Agentschap SZW. De meeste projecten zijn afgewezen omdat activiteiten als scholing, training en technologische procesverbetering niet subsidiabel zijn. Dat deze gronden goed worden teruggekoppeld betekent echter niet dat afgewezenen zich hierin altijd kunnen vinden. Ruim de helft van de afgewezenen was het namelijk niet eens met de redenen van de afwijzing. Blijkbaar is de afbakening tussen subsidiabel en niet-subsidiabel onvoldoende duidelijk of voor meerdere uitleg vatbaar. Het gevolg is dat de nodige bezwaarprocedures zijn gestart, waarover overigens op het moment van de tussenevaluatie nog geen uitsluitsel bestond.

Ervaringen uitvoering

Op het moment van de tussenevaluatie bevonden de meeste adviesprojecten van de deelnemers zich nog in de opstartfase of inmiddels in de uitvoeringsfase. Ruim een tiende van de projecten was nog in het geheel niet opgestart. Inmiddels zijn ook de eerste projecten al afgerond. Het betrof dan met name bedrijfs- of organisatiescans bij kleinere arbeidsorganisaties (zonder externe begeleiding bij de implementatie van het externe advies).

Over het algemeen lopen de gehonoreerde projecten naar verwachting. Een klein deel van deelnemers heeft knelpunten ervaren bij de uitvoering of verwacht deze in toekomst alsnog te ervaren. Deze (verwachte) knelpunten hebben dan vooral betrekking op het betrekken van werknemers bij de adviestrajecten en tijdgebrek om te participeren in de

projectactiviteiten. De maximaal toegestane doorlooptijd wordt in deze gevallen als een mogelijk obstakel ervaren. Niet moet worden uitgesloten dat hierdoor bij de afrekeningsfase de nodige onderuitputting zal ontstaan.

Effectiviteit

De regeling blijkt een stimulerend effect te hebben gehad op de aandacht voor Duurzame Inzetbaarheid. Voor bijna de helft van de deelnemers geldt dat met het ESF-project de eerste stappen werden gezet om met (deelaspecten van) Duurzame Inzetbaarheid aan de slag te gaan. Bij de andere deelnemers ging het veelal om een verdieping van eerdere trajecten. Daarnaast heeft ongeveer twee derde van de deelnemers voor het eerst externe deskundigheid op het gebied van Duurzame Inzetbaarheid ingeschakeld. Blijkbaar hebben de externe adviseurs met hulp van de regeling veel nieuwe klanten (op het betreffende terrein) geworven.

In de fase van de tussenevaluatie is een diepgravende analyse van de effectiviteit van de regeling nog niet mogelijk, omdat veel projecten nog maar kort 'op weg' zijn. Vandaar dat we ons beperken tot de vaststelling van het eerste orde effect, namelijk of met de ondersteuning vanuit de ESF-regeling zaken in gang zijn gezet die anders niet of in mindere mate plaats zouden hebben gevonden. Hiervan blijkt volgens 90% van de deelnemers sprake. Zonder subsidie zou bijna een tiende van de projecten in het geheel niet zijn doorgegaan. De meeste deelnemers zouden zonder de subsidie concessies hebben moeten doen aan de kwaliteit, omvang en/of doorlooptijd van het project. Het freeriders-effect bedraagt 10%: deze projecten zouden zonder subsidie op dezelfde manier worden uitgevoerd.

5.3 Bouwstenen voor de toekomst

Op grond van de voorgaande uitkomsten kunnen enkele bouwstenen voor de volgende openstelling van de ESF-regeling worden aangereikt. In het onderstaande presenteren we deze bouwstenen in de vorm van concrete aanbevelingen en bijbehorende onderbouwing.

-
- 1. Richt in de informatievoorziening ook specifiek het 'vizier' op de werving van het kleinbedrijf.*
-

Toelichting

Uit de tussenevaluatie blijkt dat kleine arbeidsorganisaties sterk ondervertegenwoordigd zijn in de deelnemerspopulatie. Wat het bereik van arbeidsorganisaties uit de categorie 'tot en met 9 werknemers' valt dus nog een wereld te winnen. Hiermee kan de effectiviteit van de regeling verder vergroot worden als in acht worden genomen dat de regeling ook al bij de huidige deelnemerspopulatie arbeidsorganisaties aanzet om aandacht te gaan schenken aan Duurzame Inzetbaarheid. In de communicatie rondom de volgende openstelling zou dan ook voor de hand liggen om specifieke activiteiten te ontplooiën en kanalen te benutten om het kleinere bedrijfsleven te bereiken (mogelijk in combinatie met het aantrekkelijker maken van de regeling voor dit type bedrijven, zie aanbeveling 4). Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan het uitdragen van concrete voorbeelden van adviestrajecten van kleine organisaties uit de eerste openstelling.

2. Houd de acht thema's van Duurzame Inzetbaarheid in stand.

Toelichting

Uit de tussenevaluatie blijkt dat de overgrote meerderheid van aanvragers zich goed kan vinden in de acht thema's van Duurzame Inzetbaarheid die in de regeling zijn onderscheiden. Ook partijen in de 'omgeving' van de doelgroep, zoals O&O-fondsen en subsidieadviseurs, herkennen zich in deze inhoudelijke afbakening van de regeling. Het ligt dan ook voor de hand om de thematische indeling van het begrip 'Duurzame Inzetbaarheid' ook bij de volgende openstelling aan te houden.

3. Maak nog wel meer duidelijk – aan de hand van concrete voorbeelden – welke typen activiteiten wel of niet subsidiabel zijn.

Toelichting

Op grond van de ervaringen met de afwijzingen blijkt dat aanvragers ook aanvragen indienen waarvan bij voorbaat al duidelijk had moeten zijn dat deze niet voor subsidiëring in aanmerking komen (bijvoorbeeld scholings- en trainingsactiviteiten). Blijkbaar is de scheidslijn tussen wat wel en niet subsidiabel is, niet bij alle arbeidsorganisaties uit de doelgroep op het netvlies gekomen. Enige verduidelijking op dit terrein kan voorkomen dat vergeefs een beroep op de regeling wordt gedaan. Concrete voorbeelden van wat wel respectievelijk niet voor ESF-subsidie in aanmerking komt, kan meer duidelijkheid op dit punt verschaffen.

4. Overweeg om de ondergrens van de financiële projectomvang te verlagen.

Toelichting

Om de regeling voor de allerkleinste arbeidsorganisaties aantrekkelijker te maken, kan overwogen worden om de minimale projectomvang naar beneden bij te stellen. Deze was in de eerste openstelling vastgesteld op 12.000 euro. De vereiste cofinanciering vraagt dan ook een minimale 'investering' van 6.000 euro in het adviestraject. Deze ondergrens wordt door een deel van de aanvragers als een hoge drempel aangemerkt, zeker als organisaties 'onervaren' zijn met inschakelen van externe adviseurs. Door een lagere ondergrens te hanteren zouden meer kleinere bedrijven over de drempel van deelname kunnen worden geholpen. Eventueel zou overwogen kunnen worden om met een staffel te werken waarbij onder een bepaald aantal werknemers een lagere ondergrens wordt gehanteerd. Het is bij een eventuele verlaging van de ondergrens wel van belang om een zorgvuldige afweging tussen kosten en baten te maken. Wanneer de ondergrens wordt verlaagd neemt het aandeel van de uitvoeringskosten op de totale projectomvang toe.

5. Overweeg om de maximale projectduur te verlengen.

Toelichting

Vanuit zowel een deel van de aanvragers als de vertegenwoordigers van O&O-fondsen en subsidieadviseurs wordt de maximale projectduur als vrij kort aangemerkt. Deze grens kan met name knellen voor projecten die betrekking hebben op zowel het externe advies als de begeleiding van de implementatie van het advies. Vooral de implementatiefase vergt in de ogen van deze respondenten veel doorlooptijd. Niet moet worden uitgesloten dat bij een deel van de deelnemers niet alle subsidiabele kosten binnen deze termijn

worden gerealiseerd, waardoor onderuitputting van de beschikbare subsidiemiddelen zal gaan ontstaan.

6. Vergroot de gebruiksvriendelijkheid van de aanvraagportal.

Toelichting

Aanvragers blijken in de eerste openstelling bij het indienen van de aanvraag via het portal van het Agentschap SZW tegen enkele praktische knelpunten aan te lopen. Eén van de belangrijkste knelpunten betreft de onmogelijkheid om bij het invullen van de digitale aanvraagformulieren en het uploaden van bijlagen tussentijds op te slaan. Nu dienen aanvragers in één keer het hele formulier in te vullen. Dit is vooral lastig wanneer een aanvrager meer tijd nodig heeft om de benodigde informatie (intern of extern, bijvoorbeeld referenties) te verzamelen. Een ander verbeterpunt betreft de grootte van de tekstblokken. Deze kunnen een beperkt aantal tekens herbergen. Verder blijkt dat rond de voorregistratie de activeringsmail met inloggegevens bij een deel van de aanvragers in de spam terecht te komen. Het is daarom raadzaam om op de website te vermelden dat correspondentie per email mogelijk in de spamfilter terecht komt.

7. Geef aanvragers meer reactietijd voor de beantwoording van aanvullende vragen vanuit de beoordeling door het Agentschap SZW.

Toelichting

Een aanzienlijk deel van de aanvragers heeft van het Agentschap SZW aanvullende vragen ontvangen voor het completeren van de aanvraag. Een deel van hen geeft aan dat zij (te) weinig tijd kregen om de benodigde aanvullingen te doen of de gevraagde extra bijlagen te verzamelen. Dit knelpunt blijkt vooral voor te komen in de vakantieperiode waardoor correspondentie van het Agentschap SZW te laat onder ogen kwam van de verantwoordelijke persoon. Verder speelt dit knelpunt met name bij situaties waarbij de aanvrager afhankelijk is van informatie van derden (zoals het verstrekken van referenties).

8. Verstrek meer informatie over de communicatieverplichting van de ESF-regeling.

Toelichting

Aanvragers dienen bij de aanvraag een korte projectsamenvatting te voegen. Een deel van de aanvragers blijkt naar eigen zeggen niet op de hoogte te zijn van wat er met deze samenvatting wordt gedaan. Dit is voor hen nu nog een 'black box'. Verder blijken sommige deelnemers onvoldoende op de hoogte te zijn van het feit dat zij op diverse wijze uiting dienen te geven dat het project door middel van Europese subsidie mogelijk is gemaakt (zoals het ophangen van een poster, het toevoegen van Europese logo's op website en in presentaties over het project). Dit geldt dan vooral voor deelnemers die nog niet eerder ondersteuning vanuit ESF hebben ontvangen (en dus geen ervaring op dit punt hebben). Intensivering van de communicatie hierover ligt dan ook voor de hand.

9. Ga niet over op een lump sum vorm van ondersteuning.

Toelichting

Er is geen aanleiding om in de nabije toekomst over te gaan op een resultaatseis, bijvoorbeeld in de vorm van een lump sum. Belangrijke argumenten hiervoor is dat de

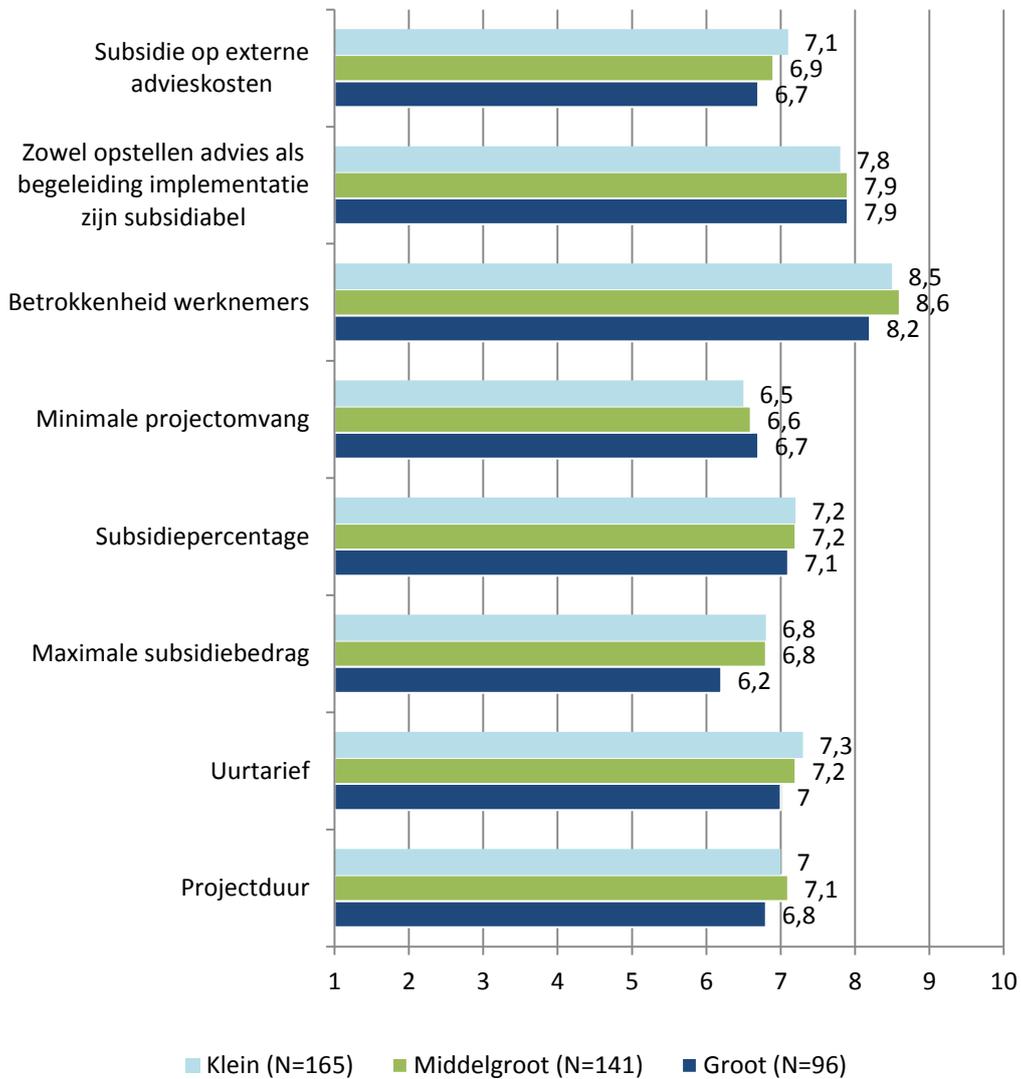
tussenevaluatie geen indicaties heeft gegeven van grote administratieve lasten (waarvoor een dergelijke eis een oplossing zou kunnen zijn). Bovendien is er sprake van een grote variatie van inhoud en de uiteindelijke producten die opgeleverd zullen gaan worden. In dit opzicht is er sprake van onvoldoende 'standaardisatie' binnen de adviestrajecten. Dit zal ook gaan gelden voor de feitelijke kosten die met de trajecten gemoeid zullen zijn.

Bijlage I Geraadpleegde sleutelpersonen

- Dhr. D. Beekhuizen, ministerie van SZW
- Mw. I. Coenen, FNV Vakcentrale
- Mw. K. Hermans, ministerie van SZW
- Dhr. C. Schoenmakers, VNO-NCW/MKB Nederland/Landelijk Overleg Sectorfondsen
- Mw. M. Verbeek, Agentschap SZW
- Mw. S. de Vries, ministerie van SZW
- Mw. A. Wortman, ministerie van SZW

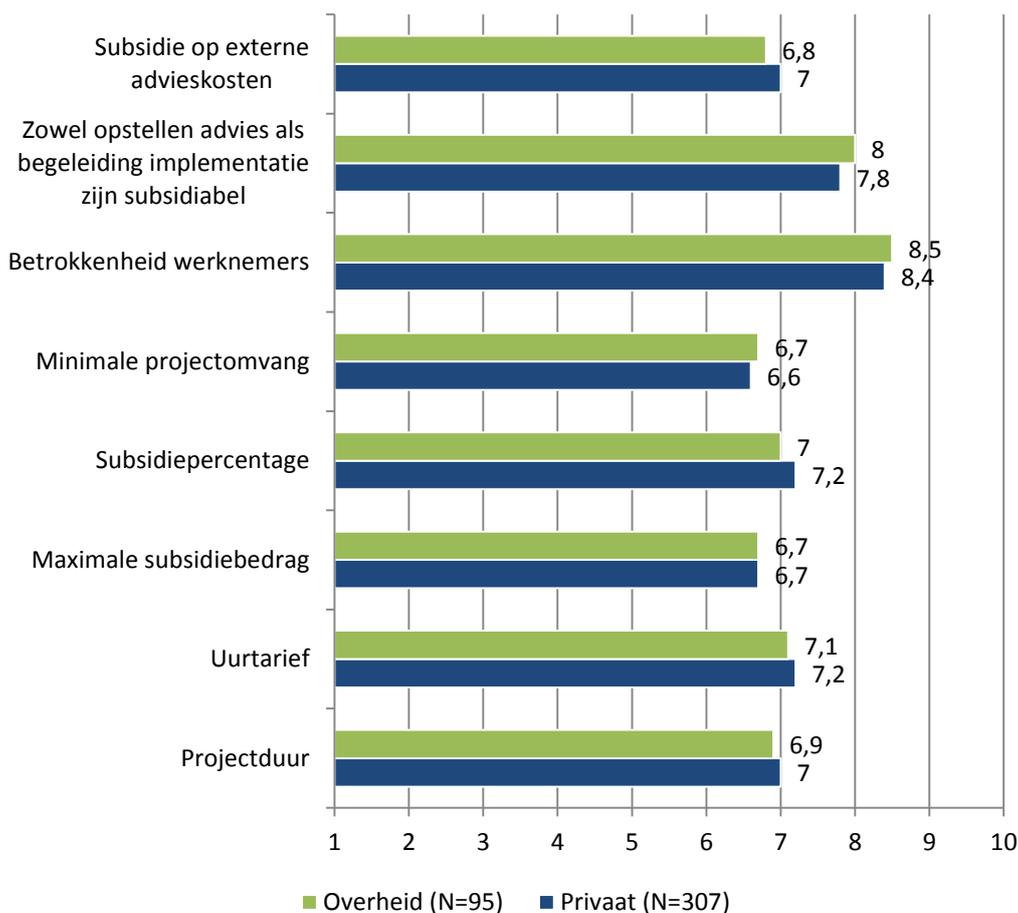
Bijlage II Tabellenboek

Figuur II.1 Gemiddeld oordeel aanvragers over modaliteiten/voorwaarden ESF-regeling, naar grootteklasse



Legenda: rapportcijfer waarbij 1 staat voor 'zeer slecht' en 10 staat voor 'uitmuntend'

Figuur II.2 Gemiddeld oordeel aanvragers over modaliteiten/voorwaarden ESF-regeling, naar type organisatie (privaat-publiek)



Legenda: rapportcijfer waarbij 1 staat voor 'zeer slecht' en 10 staat voor 'uitmuntend'

Tabel II.1 Redenen om een beroep op ESF-regeling te doen, naar bedrijfsgrootte en totaal

Reden	Klein (N=141)	Middelgroot (N=127)	Groot (N=82)	Totaal (N=350)
Regeling sloot goed aan bij vraagstukken van organisatie	67%	66%	61%	65%
Subsidie is de moeite waard	39%	43%	45%	42%
Subsidie maakt adviesproject mogelijk	29%	20%	16%	23%
Subsidie zat in aanbod externe adviseur	15%	12%	6%	12%
Regeling is laagdrempelig	7%	8%	6%	7%
Anders	5%	7%	2%	5%
Regeling is (administratief) weinig belastend	1%	2%	1%	1%
Geen specifieke reden	0%	1%	0%	1%

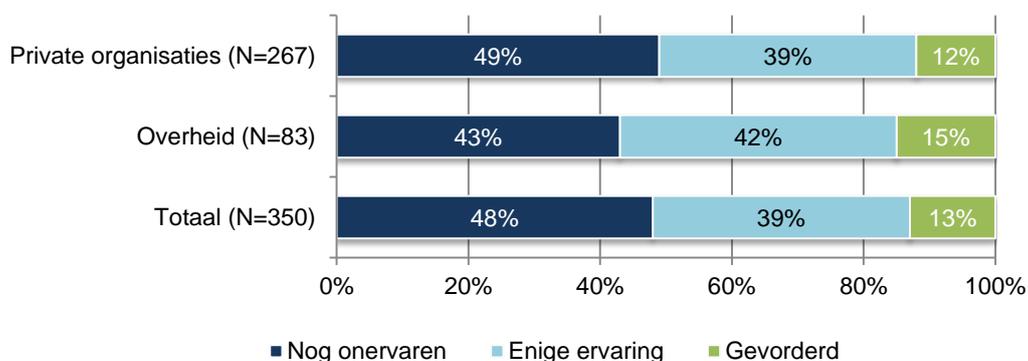
Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

Tabel II.2 Redenen om een beroep op ESF-regeling te doen, private organisaties versus overheidsinstellingen

Reden	Privaat (N=267)	Overheid (N=83)	Totaal (N=350)
Regeling sloot goed aan bij vraagstukken van organisatie	68%	58%	65%
Subsidie is de moeite waard	41%	43%	42%
Subsidie maakt adviesproject mogelijk	22%	24%	23%
Subsidie zat in aanbod externe adviseur	12%	10%	12%
Regeling is laagdrempelig	6%	10%	7%
Anders	5%	5%	5%
Regeling is (administratief) weinig belastend	1%	2%	1%
Geen specifieke reden	<1%	0%	1%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

Figuur II.3 Mate van ervaring met thema Duurzame Inzetbaarheid, naar type organisatie en totaal



Tabel II.3 Wijze waarop werknemers bij aanvraagfase betrokken zijn, naar type organisatie en totaal

Betrokkenheid werknemers	Privaat (N=155)	Overheid (N=62)	Totaal (N=217)
Inspraak van individuele medewerkers	35%	32%	35%
Voorstel adviestraject voorgelegd aan OR/PVT	30%	48%	35%
Via team-/werkoverleg geïnformeerd over adviestraject	35%	26%	32%
Vooronderzoek gedaan onder medewerkers	19%	29%	22%
Klankbordgroep van medewerkers ingesteld	12%	15%	12%
Anders	2%	2%	2%

Omdat aanvragers meerdere antwoorden konden geven tellen de percentages niet op tot 100%

Tabel II.4 Consequenties ontbreken ESF-steun als project wel doorgegaan zou zijn, naar grootteklasse en totaal

Stelling	Klein (N=115)	Middelgroot (N=105)	Groot (N=62)	Totaal (N=282)
Zonder subsidie had project niet dezelfde kwaliteit gehad	68%	56%	63%	62%
Zonder subsidie zou project kleinschaliger van opzet zijn geweest	69%	60%	55%	62%
Zonder subsidie zou project meer over de tijd uitgesmeerd worden	63%	64%	53%	61%
Zonder subsidie zou project later gestart zijn	56%	46%	32%	47%
Zonder subsidie was geen extern advies ingewonnen	35%	35%	32%	34%

Tabel II.5 Consequenties ontbreken ESF-steun als project wel doorgegaan zou zijn, naar type organisatie en totaal

Stelling	Privaat (N=212)	Overheid (N=70)	Totaal (N=282)
Zonder subsidie had project niet dezelfde kwaliteit gehad	61%	66%	62%
Zonder subsidie zou project kleinschaliger van opzet zijn geweest	62%	63%	62%
Zonder subsidie zou project meer over de tijd uitgesmeerd worden	65%	49%	61%
Zonder subsidie zou project later gestart zijn	51%	33%	47%
Zonder subsidie was geen extern advies ingewonnen	33%	40%	34%

Tabel II.6 Verwachte effecten/verbeteringen door adviestraject, naar DI-thema en totaal (N=281)

Effect/verbetering	T1/T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Totaal
Inzicht DI-vraagstukken komende jaren	33%	25%	21%	12%	21%	13%	14%	22%
Inzicht Duurzame inzetbaarheid personeel	32%	31%	25%	16%	29%	20%	24%	24%
Meer bewustwording rond thema DI	44%	46%	36%	25%	32%	26%	31%	37%
Vermindering fysieke/psychische belasting	35%	40%	24%	17%	23%	24%	21%	26%
Minder ziekteverzuim/uitval medewerkers	29%	44%	16%	13%	18%	17%	3%	25%
Meer aandacht scholing/ontwikkeling	8%	11%	16%	18%	21%	13%	10%	15%
Meer eigen regie medewerkers	11%	11%	19%	24%	14%	4%	14%	18%
Betere benutting capaciteiten/competenties	30%	24%	35%	39%	29%	33%	35%	33%
Andere organisatie werk	19%	16%	24%	38%	21%	30%	28%	26%
Grotere autonomie werknemers	6%	4%	15%	19%	9%	7%	7%	13%
Hogere productiviteit	19%	24%	35%	40%	36%	44%	35%	29%
Grotere betrokkenheid medewerkers	29%	29%	38%	45%	32%	41%	35%	34%
Meer inspraak medewerkers	4%	7%	10%	13%	5%	11%	10%	8%
Meer motivatie bij medewerkers	17%	19%	25%	27%	27%	33%	24%	22%
Meer afwisseling/verdieping werk	1%	1%	3%	4%	4%	4%	3%	3%
Minder personele verloop	6%	8%	8%	10%	16%	17%	21%	6%
Meer interne mobiliteit	3%	3%	8%	4%	16%	7%	10%	5%
Meer externe mobiliteit	1%	3%	4%	1%	13%	4%	10%	3%
Meer aandacht van werk-naar-werk	0%	1%	0%	0%	0%	2%	3%	1%
Betere afstemming werk en privé	6%	9%	2%	2%	2%	4%	7%	4%
Meer flexibele inzet personeel	5%	8%	13%	18%	16%	17%	10%	11%
Anders	6%	11%	8%	13%	13%	13%	14%	9%
Respondent kan dit niet concreet aangeven	3%	2%	3%	1%	2%	2%	3%	2%

Legenda:

T1 Bedrijfs- of organisatiescan (N=164)

T2 Periodiek onderzoek DI werknemers (N=78)

T3 Gezond en veilig werken (N=88)

T4 Leercultuur voor werknemers (N=107)

T5 Aanpassen organisatie van het werk (N=127)

T6 Interne en externe mobiliteit (N=46)

T7 Flexibele werkcultuur (N=36)

T8 Arbeidstijdenmanagement (N=24)