



Evaluatie van de regeling Innovatie Prestatie Contracten

In opdracht van:

Ministerie van Economische Zaken

Project:

2010.018

Publicatienummer:

2010.018.1020

Datum:

Utrecht, 31 augustus 2010

Auteurs:

Christiaan Holland
Bram Kaashoek
Marijn Plomp
Stein Smeets

Management samenvatting

De IPC-regeling bestaat sinds 2007 en richt zich op het stimuleren van innovatie in het Midden- en Kleinbedrijf. Meer specifiek richt de regeling zich op groepen bedrijven die een bepaalde samenhang kennen. Het kan gaan om een branche, maar ook om een regionaal samenwerkingsverband, om samenwerking binnen een keten of om bedrijven die met dezelfde technologie werken. Het gaat om groepen van minimaal 15 en maximaal 35 bedrijven die zich verplichten tot het uitvoeren van individuele en collectieve innovatieplannen. Deze groepen bedrijven staan onder regie van een penvoerder, die een belangrijke rol heeft in de selectie en begeleiding van de bedrijven bij het uitvoeren van hun (gezamenlijke) innovatieplannen.

In dit rapport worden de resultaten besproken van een evaluatiestudie waarin de volgende zaken centraal stonden:

- de **werking en beleidsresultaten** van het IPC-programma;
- de **doelmatigheid en doeltreffendheid** van het instrument en hoe die verhoogd kunnen worden;
- de mate waarin IPC's – nu en in de toekomst – **bijdragen** aan de innovatiekracht van het MKB.

De studie is verricht in de periode april – juli 2010. In die periode:

- zijn **vraaggesprekken** (N=5) uitgevoerd met diverse beleidsmakers en medewerkers van brancheorganisaties die betrokken waren bij de inrichting van de IPC-regeling. Deze interviews zijn bedoeld om het instrument zoveel mogelijk in de context van het basisprogramma van het nationale innovatiebeleid te interpreteren (bijvoorbeeld ten opzichte van innovatievouchers of advies van Syntens) en om een beeld te krijgen van hoe door beleidsmakers wordt gekeken naar de huidige en mogelijk toekomstige werking van het instrument.
- is een **telefonische enquête** uitgevoerd onder deelnemende bedrijven. Er zijn verschillende groepen bevraagd: (1) deelnemers aan de IPC's die in 2005 en 2006 zijn gestart (N=42); (2) deelnemers aan de IPC's die in 2009 zijn gestart (N=270); (3) bedrijven die zich hebben aangemeld voor een 2010 IPC maar zijn uitgeloot (N=156). Tevens is gebruik gemaakt van data die in 2009 is verzameld onder 308 deelnemers aan het IPC-2008.
- is een tiental **case studies** uitgevoerd. Voor elke case study heeft deskresearch plaatsgevonden en zijn 2 interviews gehouden: een met de penvoerder en een met een deelnemend bedrijf ('hoor en wederhoor'). Er zijn IPC-trajecten uit alle IPC-jaren meegenomen.
- is een **interactieve workshop** met penvoerders georganiseerd.

Uit de evaluatie blijkt allereerst een duidelijk effect van de IPC-regeling op het innovatiegedrag van deelnemende bedrijven. 86% van de deelnemende bedrijven geeft aan dat door deelname aan het IPC in de toekomst meer aan R&D zal worden gedaan. Bijna 80 % van de respondenten geeft bovendien aan meer aan het management van innovatie te (gaan) doen. Er is dus sprake van een professionaliseringsslag in de omgang met innovatieprojecten. Met name de penvoerders geven aan een verschil in innovatiegedrag te zien bij 'hun' IPC-deelnemers. Sommige penvoerders spreken van het institutionaliseren van innovatieprocessen bij de deelnemers, anderen geven aan dat er in de bedrijven een

cultuur is ontstaan waarin meer ruimte is voor nieuwe en risicovolle trajecten, en voor samenwerking met anderen.

Een tweede belangrijk effect is dat de deelnemende bedrijven een duidelijk positief effect melden van de deelname aan een IPC op de resultaten van het bedrijf. 69% van de deelnemers rapporteert een positieve bijdrage van het IPC aan de ontwikkeling van de winst. 74% van de deelnemers rapporteert een positieve bijdrage van het IPC aan de omzetontwikkeling.

De gerealiseerde 'hefboom', dat wil zeggen de ontlokte private investeringen van de IPC is hoger dan vereist. Tegenover iedere publiekgefinancierde euro moet een bedrijf € 1,00 zelf investeren. In de praktijk komt de private investering gemiddeld uit op ongeveer het dubbele.

Het IPC resulteert daarnaast in concrete nieuwe producten (mobiele planningstoepassing in extra-murale zorg, onbrandbaar karton, klimaatregeling in tuinbouwkassen, systeem voor ondergrondse wateropslag, mobiele applicatie voor monteurs in aannemerij, bouw pakket voor de ombouw van auto's voor gehandicapten, nieuw concept voor containervervoer, etc.) en verbeteringen van processen (efficiencyverbetering, lean manufacturing, verbetering logistiek).

De IPC regeling heeft een breed bereik. Wanneer we de pilot-jaren 2005 en 2006 meenemen in de optelsom dan hebben inmiddels 2.353¹ bedrijven deelgenomen aan een IPC. Deze groep is zeer divers. Een groot aantal sectoren is vertegenwoordigd. Het gaat daarnaast zowel om startende bedrijven als bedrijven met een lange historie. Ook zijn deelnemers zowel afkomstig uit de grotere (kijkend naar omzet en aantallen werknemers) als kleinere bedrijven. (De IPC's die zijn gericht op branches komen het vaakst voor (48% van de gevallen), gevolgd door zogenaamde thematische en regionale IPC's (beide 25%).) Wanneer we kijken naar het profiel van de deelnemende bedrijven dan valt op dat het bereik het grootst is bij de categorie incidentele innovatoren (43,5%). De tweede groep (32%) behoort tot het innovatieprofiel van de koplopers. Op zich is het logisch dat de meer innovatieve bedrijven worden bereikt. Er moet binnen de bedrijven een basis aanwezig zijn om met een 3-jarig innovatieplan en met samenwerking aan de gang te gaan.

De additionaliteit (optelsom van mogelijke effecten) is hoog, te weten 87%. Bij de additionaliteit van de regeling is niet alleen gekeken in termen van *wel* of *geen* innovatieplannen uitvoeren, het gaat daarnaast om de vraag of de innovatieplannen *anders* worden uitgevoerd zonder IPC. Anders kan onder meer betekenen dat het plan later wordt uitgevoerd, dat het in een kortere periode wordt uitgevoerd of dat het voor minder geld wordt uitgevoerd. In de effecten van de regeling zien we vooral een tijdseffect en een investeringseffect. Zonder IPC zouden bedrijven hun innovatieplannen later uitvoeren en/of er minder geld in investeren. Een belangrijke toegevoegde waarde van het IPC lijkt dan ook te zijn dat de regeling dient als *trigger* en als stok achter de deur voor een bedrijf om met innovatieplannen aan de slag te gaan.

Een belangrijke conclusie is dat in de gekozen opzet van de IPC-regeling een cruciale rol is weggelegd voor de penvoerder. De kwaliteit, de inzet en de rolopvatting van de penvoerder is in belangrijke mate bepalend voor het succes van een IPC. De penvoerder selecteert de bedrijven, begeleidt het opstellen van innovatieplannen, ziet toe op uitvoering en voortgang van de plannen, formuleert (mede) de individuele en collectieve plannen,

¹ De committering voor de bedrijven die in 2010 van start gaan, loopt nog. Er zijn 480 bedrijven die formeel van start kunnen gaan, er zullen er totaal 652 van start gaan in 2010. In voornoemd getal zijn alle 652 2010-deelnemers meegenomen.

organiseert en begeleidt de samenwerking en ziet tot slot toe op kennisuitwisseling tussen de deelnemers. De beoordeling van de rol van de penvoerders door de deelnemers is overwegend positief. Over de hele linie variëren de rapportcijfers tussen de 6,5 als ondergrens tot iets boven de 8.

Samenwerking is een essentieel uitgangspunt van de IPC-regeling. Interactie en samenwerking tussen bedrijven wordt gezien als middel om tot innovatie te komen en daarom is 20% van de subsidie bestemd voor collectieve activiteiten. Bedrijven lijken in de meerderheid positief over de samenwerking en de verplichting daartoe, maar zouden liever een lager verplicht percentage willen zien. De meeste penvoerders zijn echter niet voor een lager percentage. Zij geven aan dat de percentages goed gekozen zijn: het is niet onmogelijk (ontmoedigend) maar wel uitdagend. Daardoor gaat er het juiste signaal vanuit: je kunt als bedrijf meer samenwerken, maar je moet er moeite voor doen. Deelname aan het IPC heeft effect op de bereidheid van bedrijven om in de toekomst samen te werken met andere bedrijven en/of kennisinstellingen: 87% geeft aan in de toekomst meer samen te willen werken. Samenwerking zou nog een extra impuls kunnen krijgen door formatievorming met deelnemers van andere IPC's te stimuleren.

Over de looptijd van drie jaar zijn de respondenten over het algemeen goed te spreken. Met name de penvoerders wijzen op het belang van de langere tijdshorizon (in de vorm van de huidige driejaarsperiode) als methode om bedrijven te dwingen om wat verder in de toekomst te kijken. Een IPC kan vooraf worden gegaan door een voorbereidende pre-IPC-periode. Het doorlopen van een pre-IPC is geen voorwaarde, maar geeft ook geen voorrang om toegelaten te worden tot de IPC-fase. In het pre-IPC worden deelnemers samengebracht (coalitievorming) en worden innovatiekansen geïnventariseerd (innovatiepositiestudie – IPS) en gecommuniceerd (kennisoverdracht). Uit het onderzoek blijkt dat de pre-IPC-fase met name toegevoegde waarde heeft voor bedrijven om voorafgaand aan het IPC te formuleren welke activiteiten ze willen ontplooiën.

Wat betreft de huidige wijze van toekenning: het 'First come, First served'-principe heeft duidelijke voordelen. Het is een minder arbeidsintensieve methode (vergeleken met inhoudelijke selectie) en vereist een beperkt innovatieplan van indienende bedrijven. Mogelijk dat een uitgebreider plan (inhoudelijke beoordeling) bedrijven zou afschrikken. Nadeel is echter dat de huidige aanpak het niet mogelijk maakt om de beste en meest kansrijke bedrijven te selecteren, noch te selecteren op penvoerders die ondernemers het meest gericht (en met ervaring) kunnen ondersteunen. We hebben vastgesteld dat die factoren (met name kwaliteit van penvoerders) sterk bijdragen aan het benutten van de regeling door deelnemende bedrijven. Ook de 'overvraag' van de regeling (significant meer aanvragen dan beschikbare middelen) kan de noodzaak doen toenemen om het toekenningsprincipe te heroverwegen.

De administratieve lasten van de IPC-regeling voor de penvoerders en voor de deelnemende bedrijven worden als zeer acceptabel beoordeeld. 9 van de 10 deelnemende bedrijven rapporteren weinig of geen hinder te ondervinden van de administratieve verplichtingen. Met name de bedrijven en de penvoerders die ook ervaring hebben met de regimes van andere regelingen, beoordelen de IPC-regeling op dit punt als een gunstige uitzondering. In de algehele beoordeling van de IPC-regeling komen dan ook als belangrijke pluspunten naar voren de laagdrempeligheid en de flexibiliteit van de regeling.

Kijken we tot slot naar de plaats van de IPC-regeling binnen het totale innovatie-instrumentarium dan constateren we in het gebruik van de regeling enige samenloop met andere generieke instrumenten (WBSO en voucherregeling). De regelingen staan open voor alle bedrijven en er wordt aan penvoerders zelfs gevraagd om deelnemers aan het IPC expliciet te wijzen op andere instrumenten. Op deze manier heeft het IPC – in de vorm

van de adviserende rol van de penvoerders – zelfs een schakelrol gekregen ten opzichte van andere instrumenten. Er is dus weliswaar samenloop in gebruik van instrumenten, maar tegelijkertijd constateren we dat de IPC-regeling een zeer eigen, specifieke en onderscheidende plek inneemt in het instrumentarium. Dat houdt vooral verband met het planmatig werken aan innovatieprojecten, de samenwerking met andere bedrijven, de begeleidende rol van de penvoerder en het leren innoveren als gevolg van de intensieve begeleiding. Dit leereffect is veel minder aanwezig in andere generieke instrumenten.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	9
1.1	Aanleiding.....	9
1.2	Doelstelling	9
1.3	Aanpak.....	10
1.4	Leeswijzer	12
2	Achtergrond & totstandkoming IPC	13
2.1	Totstandkoming van het IPC	13
2.2	Het IPC in een notendop.....	13
2.3	Positionering binnen het innovatie-instrumentarium	14
3	Inrichting IPC & beoordeling door gebruikers.....	19
3.1	Het pre-IPC.....	19
3.2	Het IPC	22
3.3	Rol van de penvoerder, Syntens en Agentschap NL	32
4	Bereik, effectiviteit & additionaliteit IPC.....	37
4.1	Bereik: aantal en profiel van deelnemende bedrijven	37
4.2	Effecten op innovatiegedrag	41
4.3	Additionaliteit.....	46
5	Succesfactoren IPC	53
5.1	Het profiel van IPC-deelnemers	54
5.2	Type penvoerder en diens rol	54
5.3	Groepsgrootte en collectiviteitsverplichting	55
5.4	Pre-IPC.....	56
5.5	Wijze van toekenning: First come, First served	56
5.6	Flexibiliteit van het programma	57
5.7	Looptijd van het IPC.....	57
5.8	Subsidiepercentage en maximumbedrag van de subsidie	58
5.9	Betrokkenheid van Syntens.....	58
6	Conclusies en aanbevelingen	59
6.1	Conclusies	59
6.2	Aanbevelingen.....	65
	Annex I: gesprekspartners	69
	Vorbereidende interviews.....	69
	Penvoerdersworkshop	69
	Case studies	70

Leden begeleidingscommissie.....	70
Annex II: casebeschrijvingen	71
Centrale Bond van Meubelfabrikanten	71
FOCWA 73	
Holland Marine Equipment	75
Industrial Design Centre.....	77
Innovatiehuis West-Brabant.....	79
Kempisch Ondernemersplatform.....	81
Life Sciences Limburg	83
NRK 84	
SBR-GRIP	86
Vereniging van Logistieke Adviseurs	88

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het ministerie van Economische Zaken heeft Dialogic *innovatie & interactie* gevraagd de regeling Innovatie Prestatie Contracten (hierna: IPC) te evalueren. Deze evaluatie heeft plaatsgehad als onderdeel van de regeling Periodiek Evaluatieonderzoek en Beleidsinformatie. De studie moet leiden tot inzicht in:

- de **werking en beleidsresultaten** van het IPC-programma;
- de **doelmatigheid en doeltreffendheid** van het instrument en hoe die verhoogd kunnen worden;
- de mate waarin IPC's – nu en in de toekomst – **bijdragen** aan de innovatiekracht van het MKB.

De studie is verricht in de periode april – juli 2010. Deze rapportage beschrijft de resultaten van de evaluatie.

1.2 Doelstelling

De evaluatie heeft tot doel antwoord te geven op de hoofdvraag van de opdrachtgever, namelijk in *welke mate IPC's bijdragen aan het verhogen van de innovatiekracht van het MKB, tijdens de looptijd van het programma en erna*. Om te komen tot een antwoord op de hoofdvraag, zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Beleidsdoelen en -effecten (A)

1. In hoeverre is in de afgelopen 4 jaar op een effectieve wijze invulling gegeven aan de hoofddoelstelling en subdoelen² van het IPC? Kan deze invulling ook worden onderbouwd met zoveel mogelijk kwantitatieve gegevens?
2. De monitor (NL Innovatie, 2009) levert een aantal interessante bevindingen op, bijvoorbeeld ten aanzien van additionaliteit. In hoeverre kunnen deze bevindingen verder worden onderbouwd of geobjectiveerd?
3. Wat valt te zeggen over het bereik van het IPC kijkend naar de MKB-innovatiepiramide?
4. Wat is de bijdrage van IPC aan de operationele doelstelling 'meer bedrijven die meer (technologische) kennis ontwikkelen en benutten', ook op de langere termijn?
5. Wat is de plek en betekenis van IPC binnen het basisprogramma van het nationale innovatiebeleidsinstrumentarium?

² Hoofddoelstelling van de IPC-regeling is het verhogen van de innovatiekracht van het MKB door meer samenwerking en door inzet van externe kennis. Subdoelstellingen zijn: (i) bedrijven innoveren meer en structureel; (ii) bedrijven werken meer samen binnen de IPC-groep; (iii) bedrijven werken meer samen met bedrijven buiten de IPC-groep en met kennisinstellingen.

Inrichting van het instrument (B)

1. Hoe effectief zijn de volgende elementen in relatie tot de doelstelling van het instrument en hoe worden ze beoordeeld door de ondernemers en penvoerders?
 - a. Rol van de penvoerder.
 - b. Criterium voor groepsgrootte (15-35 organisaties).
 - c. De wijze waarop IPC de samenwerking tussen ondernemers wil bevorderen, specifiek de verdeling tussen middelen voor individuele en collectieve trajecten (max. 80% versus min. 20%).
 - d. De opzet van het instrument en dan met name het onderscheid tussen IPC en pre-IPC.
 - e. De wijze van subsidietoekenning, op basis van *first come, first serve* of loting.
 - f. Flexibiliteit van het programma.
 - g. Looptijd van het IPC (max. 1,5 jaar voor pre-IPC en 3 jaar voor IPC).
 - h. Subsidiepercentage en maximumbedrag van de subsidie.
2. In hoeverre en met welk resultaat wordt er samengewerkt met Syntens?
3. Welke mogelijkheden zijn er om de regeling efficiënter en effectiever te maken ten aanzien van bijdragen van het Rijk?

Onderscheidend karakter van het IPC (C)

1. Hoe worden de constatering en aannames ten aanzien van het onderscheidende karakter van IPC t.o.v. andere innovatie-instrumenten voor het MKB beoordeeld?

Uitvoeringskosten IPC (D)

1. Hoe beoordelen respectievelijk de ondernemers en penvoerders de administratieve lasten die gepaard gaan met het IPC?
2. Hoe zijn de administratieve lasten verder te verlagen?

1.3 Aanpak

Voor de uitvoering van het evaluatieonderzoek is gebruikgemaakt van meerdere – zowel kwalitatieve als kwantitatieve – onderzoeksmethoden:

- *Deskresearch*: het verzamelen van algemeen studiemateriaal. Dit betreft documentatie over de regeling in den brede, bedoeld om een algemeen beeld te vormen en goed beslagen ten ijs te komen in de latere onderzoeksstappen. Daarnaast is ook ten behoeve van de case studies (zie hieronder) deskresearch verricht naar specifieke documentatie van deze IPC-trajecten.
- *Interviews*: vraaggesprekken (in totaal 5) met diverse beleidsmakers en medewerkers van brancheorganisaties die betrokken waren bij de inrichting van de IPC-regeling. Deze interviews zijn bedoeld om het instrument zoveel mogelijk in de context van het basisprogramma van het nationale innovatiebeleid te interpreteren (bijvoorbeeld ten opzichte van innovatievouchers of advies van Syntens) en om

een beeld te krijgen van hoe door beleidsmakers wordt gekeken naar de huidige en mogelijk toekomstige werking van het instrument.

- *Telefonische enquête*: de grote groep deelnemende bedrijven wordt via Agentschap NL jaarlijks ondervraagd en hier zijn ten behoeve van deze evaluatie enkele specifieke vragen aan toegevoegd. Daarnaast is ook een controlegroep van niet-deelnemende bedrijven ondervraagd, om iets te kunnen zeggen over de toegevoegde waarde (additionaliteit) van de regeling. T.b.v. deze rapportage zijn uiteindelijk de volgende vier datasets gebruikt.

Tabel 1. Datasets gebruikt voor analyse

Wie	Bevraagd in	N	Aangeduid met
Deelnemers aan de IPC's die in 2005 en 2006 zijn gestart.	* Medio 2010 * IPC's waren afgerond.	42	* 2005-2006 * Pilot-IPC's * Eindmeting
Deelnemers aan de IPC's die in 2008 zijn gestart.	* Medio 2009 * IPC's waren 6-12 maanden onderweg. * Tevens heeft deskresearch plaats gevonden.	308	* 2008
Deelnemers aan de IPC's die in 2009 zijn gestart.	* Medio 2010 * IPC's waren 6-12 maanden onderweg. * Tevens heeft deskresearch plaats gevonden.	270	* 2009 * Aanvangsmeting
Bedrijven die zich hebben aangemeld voor een 2010 IPC maar zijn uitgeloot.	* Medio 2010 * Bedrijven wisten een aantal weken van hun uitloting.	156	* 2010 * Controlegroep

- *Case studies*: een kwalitatieve aanpak in de vorm van gevalsstudies (in totaal 10) is bij uitstek geschikt om meer te weten te komen over de gepercipieerde toegevoegde waarde en gedragsveranderingen m.b.t. innovatie in MKB-ondernemingen. Omdat de IPC-trajecten onderling sterk verschillen is ook in de selectie van de cases variatie aangebracht, bijvoorbeeld op de variabelen sector, kennisintensiviteit/*high tech* karakter van de deelnemende bedrijven, type penvoerder, combinatie van IPC en pre-IPC. Voor elke case study heeft deskresearch plaats en worden 2 interviews gehouden: een met de penvoerder en een met een deelnemend bedrijf ('hoor en wederhoor'). Er zijn IPC-trajecten uit alle IPC-jaren meegenomen.
- *Interactieve workshop*: om naast de bevraging van deelnemende bedrijven ook de mening van de penvoerders te horen is een interactieve workshop georganiseerd. Hierbij is gebruikgemaakt van een elektronisch vergadersysteem, om in korte tijd veel informatie van de deelnemers (in totaal 13) te verkrijgen. Gespreksonderwerpen waren onder meer: behaalde resultaten in het eigen IPC, doelstellingen van de IPC-regeling, sterke, zwakke en verbeterpunten van het IPC-instrument. Er zijn penvoerders van IPC-trajecten uit alle IPC-jaren uitgenodigd.

1.4 Leeswijzer

In het vervolg van deze rapportage komen de volgende onderdelen aan bod.

- Hoofdstuk 2 vormt een **inleiding op het IPC**. Achtereenvolgens wordt besproken hoe de IPC-regeling tot stand is gekomen, wat de regeling in het kort behelst en hoe zij gepositioneerd is binnen het algehele innovatie-instrumentarium.
- In hoofdstuk 3 wordt de **inrichting van het IPC** beschreven en hoe die wordt **ervaren en beoordeeld door bedrijven en penvoerders**. Het pre-IPC en IPC worden apart behandeld, gevolgd door de beoordeling van de bijdragen van de penvoerders, Syntens en Agentschap NL.
- Hoofdstuk 4 gaat in op het **bereik van de regeling**, in termen van het aantal en het profiel van de deelnemende bedrijven. Ook **effecten op innovatiegedrag** en een kwantitatieve schatting van **additionaliteit** komen aan bod.
- Hoofdstuk 5 biedt een beschrijving van de **kritieke succesfactoren** van het IPC, zowel op basis van case studies als op basis van statistische toetsing. Het gaat m.a.w. om de effectiviteit van de inrichting van het IPC-instrument i.r.t. de doelstellingen.

Onderstaande tabel vat samen in welke paragraaf de verschillende onderzoeksvragen beantwoord worden.

Tabel 2. Beantwoording onderzoeksvragen

Beleidsdoelen en -effecten (A)		Inrichting van het instrument (B)*		Onderscheidend karakter van IPC (C)		Uitvoeringskosten (D)	
Vraag	Paragraaf	Vraag	Paragraaf	Vraag	Paragraaf	Vraag	Paragraaf
1	4.2	1a	3.3.1, 5.2	1	2.3	1	3.3.3
2	4.3	1b	3.2.5, 5.3			2	6.2
3	4.1	1c	3.2.4, 5.3				
4	4.1, 4.2, 4.3	1d	3.1.3, 5.4				
5	2.3	1e	3.2.2, 5.5				
		1f	3.2.7, 5.6				
		1g	3.2.6, 5.7				
		1h	3.2.8, 5.8				
		2	3.3.2, 5.9				
		3	6.2				

* Vragen 1a t/m 1h zijn tweeledig. Enerzijds gaat het om de beoordeling van verschillende IPC-kenmerken door penvoerders en bedrijven; die beoordeling staat centraal in hoofdstuk 3. Anderzijds gaat het om de effectiviteit van die IPC-kenmerken i.r.t. de doelstellingen van het instrument; deze succesfactoren komen in hoofdstuk 5 aan bod.

Tot besluit van de hoofdtekst bevat hoofdstuk 6 de **belangrijkste conclusies** van de evaluatiestudie en **aanbevelingen voor de toekomst**. De bijlage van dit rapport omvat een lijst met gesprekspartners en de uitwerking van de 10 case studies.

2 Achtergrond & totstandkoming IPC

2.1 Totstandkoming van het IPC

De subsidieregeling Innovatie Prestatie Contracten komt voort uit de behoefte aan een laagdrempelig instrument om innovatie in het MKB te bevorderen. De regeling is in de periode 2005-2006 ontwikkeld in een iteratief proces tussen EZ, een aantal brancheorganisaties en (toen) SenterNovem. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het uitvoeren van negen pilot-IPC's. Aan de hand van de geleerde lessen uit de pilot-IPC's is begin 2007 de uiteindelijke regeling van kracht geworden, met als belangrijkste wijzigingen: introductie van het pre-IPC, het verplicht stellen van samenwerking en het uitsluiten van enkele typen kosten. Ook in 2008 zijn enkele wijzigingen doorgevoerd: bevoorschotting van subsidiebetaling en de introductie van het 'high trust'-principe. Om de administratieve lasten voor de ondernemer zoveel mogelijk te verlichten, kan bij subsidiebedragen van beperkte hoogte vertrouwen worden gesteld in de ondernemer dat hij zijn plan naar afspraak uitvoert en dat niet elke actie of (kleinere) factuur gecontroleerd dient te worden. Het beoordelen van projectvoorstellen nam eerst veel tijd in beslag.

Tot op heden hebben bijna 2.400 MKB-bedrijven deelgenomen aan de IPC-regeling. De afgelopen jaren is er veel belangstelling geweest voor het IPC en de druk op het beschikbare budget is onverminderd groot. Voor 2007, 2008 en 2009 was aanvankelijk € 10 miljoen beschikbaar. Vanwege de grote belangstelling is echter besloten de budgetten voor 2008 en 2009 te verhogen tot € 40 miljoen. In 2010 was aanvankelijk € 20 miljoen beschikbaar maar opnieuw is tot een verhoging besloten. Ook daarna is het budget echter ontoereikend: er is dit jaar (2010) € 39,8 miljoen beschikbaar voor de IPC-fase, maar er zijn 49 aanvragen met een totaal budget van € 75,8 miljoen ingediend. Ook is in 2010 het pre-IPC uitgebreid met een internationale paragraaf. In een pilot probeert men ervaring op te doen met internationale samenwerking. Bij het ministerie van VWS heeft men een vergelijkbare subsidieopdracht voor de zorgsector uit doen gaan, het zogeheten ZorgInnovatiePrestatieContract (ZIPC).

2.2 Het IPC in een notendop

De IPC-regeling beoogt vergroting van het innovatief vermogen van het MKB, door middel van het tot stand brengen van samenwerking en kennisoverdracht tussen MKB-ondernemers. Daartoe worden meerjarige innovatietrajecten met groepen van 15-35 bedrijven uit dezelfde keten, regio of branche gestart. Er is zowel sprake van collectieve als van individuele innovatieprojecten. Het gehele traject wordt uitgevoerd onder begeleiding van een penvoerder. Het gaat daarbij om een MKB-organisatie zonder winstoogmerk, bijvoorbeeld een brancheorganisatie.

Een IPC-traject kan uit twee onderdelen bestaan: de pre-IPC-fase (voorbereiding) en de IPC-fase (uitvoering). Voor beide fasen wordt apart subsidie aangevraagd. De pre-IPC-fase is nadrukkelijk bedoeld als voorbereiding op een IPC-project en bestaat o.m. uit:

- Een innovatiepositiestudie (IPS): het inventariseren van innovatiekansen, het in kaart brengen van ontwikkelingen in de markt, de benodigde kennis en technologieën en de behoeften van de ondernemers. Resultaat is een aantal concrete business cases, dat de basis kan vormen voor innovatieprojecten.

- Het samenbrengen van deelnemers. De penvoerder helpt potentiële deelnemers bij het opstellen van hun individuele innovatieplannen en zorgt voor collectieve projecten.

Daarnaast biedt de pre-IPC-fase de gelegenheid te investeren in kennisoverdracht. Dat kan ofwel gaan om kennis die in de pre-IPC-fase is opgedaan. Maar er mag ook alvast budget worden gereserveerd om toekomstige IPC-resultaten uit te dragen. De pre-IPC-fase duurt maximaal 1,5 jaar. Voor alleen het samenbrengen van deelnemers staat maximaal 6 maanden. De penvoerder kan voor deze voorbereidende werkzaamheden subsidie ontvangen: 50% van alle kosten, met een maximum van € 175.000.

In de IPC-fase worden de innovatieplannen daadwerkelijk uitgevoerd. Daartoe gaan de deelnemende bedrijven met elkaar én met de penvoerder een samenwerkingsovereenkomst aan. Daarin leggen ze vast welke extra inspanningen (i.v.m. additionaliteit) ze zullen leveren om te komen tot nieuwe innovaties. Er kunnen zowel individuele als collectieve innovatieplannen worden uitgevoerd. De IPC-fase duurt maximaal drie jaar.

Iedere ondernemer kan tijdens de looptijd een vergoeding van 50% van alle kosten ontvangen, met een maximum van € 50.000. Hiermee kunnen de kosten die gemaakt worden voor de uitvoering van zowel de individuele als de collectieve plannen gedekt worden. Om deze betaling te vergemakkelijken, wordt twee weken na aanvang van de activiteiten een voorschot van 50% van het totale subsidiebedrag uitgekeerd. Overigens moet minimaal 20% van de subsidie aan collectieve activiteiten worden besteed. Een andere eis binnen de regeling is dat de bedrijven minimaal 60% van hun totale projectkosten aan externe kosten dienen te besteden.

Een penvoerder fungeert als 'spin in het web' van elk IPC-traject: hij initieert de samenwerking, zorgt voor de begeleiding van de individuele en collectieve projecten, voert een administratie (onder meer i.v.m. voorschotten), levert voortgangsrapportages op en is de contactpersoon voor Agentschap NL. De penvoerder ontvangt voor deze begeleiding een vergoeding tot een maximum van € 6.500 per deelnemend bedrijf.

Tabel 3. Karakteristieken IPC-regeling

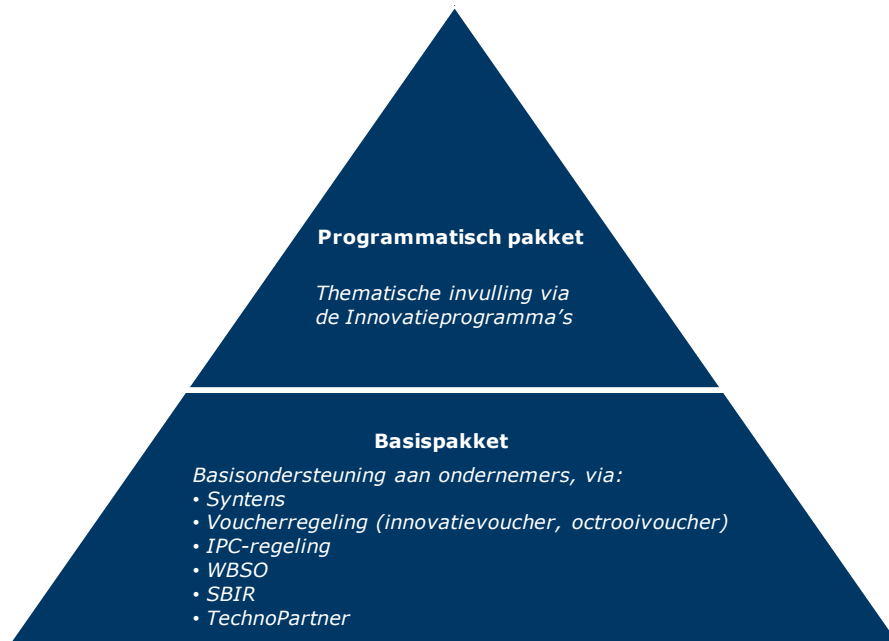
Kenmerken	
15-35 MKB-ondernemers in een IPC-verband	Minstens 60% van de kosten via derden*
Maximale duur 3 jaar (pre-IPC 1,5 jaar)	Minstens 20% collectieve activiteiten*
50% van de kosten wordt gesubsidieerd	Penvoerder is rechtspersoon zonder winstoogmerk
Maximaal € 50.000,- per IPC-deelnemer	Penvoerder krijgt max. € 6.500,- per deelnemer
50% voorschot twee weken na aanvang	Optie: pre-IPC ter voorbereiding op IPC-traject

* Indien hier niet aan wordt voldaan, wordt het uit te keren subsidiebedrag evenredig gekort.

2.3 Positionering binnen het innovatie-instrumentarium

De IPC-regeling maakt deel uit van het innovatiebeleid van het ministerie van Economische Zaken. Het innovatiebeleid is grofweg in te delen in een basispakket, dat generieke instrumenten bevat, en een programmatisch deel (Figuur 1). De indeling geeft aan dat er ten eerste een breed palet bestaat aan regelingen die gezien kunnen worden als basisondersteuning aan ondernemers. Bedrijven, die hulp kunnen gebruiken bij betere inrichting of benutting van hun innovatieprocessen, kunnen zo komen aan (i) informatie,

(ii) advies en (iii) financiële steun. Het basispakket is generiek beleid. Dat wil zeggen dat bedrijven, in principe, niet op voorhand uitgesloten worden (bijv. bedrijven uit specifieke sectoren). Wél kunnen regelingen aparte doelgroepen hebben. Zo richt TechnoPartner zich op (technologiegeoriënteerde) startende bedrijven en wordt ook in het fiscaal instrument WBSO duidelijk gedefinieerd welke activiteiten onder R&D worden verstaan. In het programmatisch pakket wordt maatwerk geleverd aan een aantal sleutelgebieden van de Nederlandse economie, zoals high tech systemen & materialen, life sciences en voeding. Het gaat hier dus om gericht beleid; bedrijven uit specifieke sectoren worden bediend, het gaat hier vaak om grotere en/of zeer innovatieve en vooroplopende bedrijven.

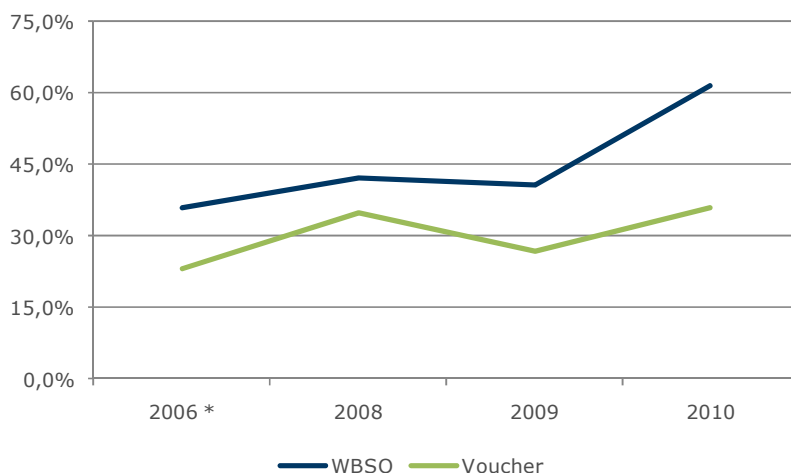


Figuur 1. De positie van IPC in de piramide van het Nederlandse innovatiebeleid (EZ)

2.3.1 Samenloop met andere regelingen

Dat in Figuur 1 een 'knip' is aangebracht tussen het programmatische en basispakket (=aanbod), betekent niet dat bedrijven alleen maar aanspraak mogen maken op regelingen uit het ene of uit het andere pakket. Zo kan een organisatie bijvoorbeeld zowel deelnemen aan het Innovatieprogramma Point One als deelnemen aan het IPC.

We zien vooral samenloop in het gebruik van regelingen in het basispakket: een groot aantal bedrijven dat gebruikmaakt van de IPC-regeling maakt ook gebruik van de WBSO (fiscale stimulering van R&D) en de voucher. Figuur 2 laat dat zien voor verschillende jaren. Samenloop met de voucher verloopt grillig, maar is min of meer constant. Samenloop met de WBSO is van 2006 tot 2009 min of meer constant, maar neemt van 2009 tot 2010 sterk toe. Het is op basis van beschikbare data niet vast te stellen of het hier om een trend of een eenmalige uitschieter gaat.



Figuur 2. Samenloop IPC en andere regelingen (o.b.v. enquête)

* Data over 2006 is afkomstig uit onderzoek van Augusteijn (2007)

Deelnemers aan de enquête noemen voorts als andere regelingen die zij gebruiken: regionale regelingen zoals OP-Zuid (Noord-Brabant, Limburg en Zeeland), Technologische en Milieu Innovatie regeling (Flevoland) en Overijssel Innoveert Verder, de octrooivoucher, regelingen uit maatschappelijke sectoren (MIA en M&ICT) en instrumenten die in mindere mate gerelateerd zijn aan innovatie (zoals Programma Starters op Buitenlandse Markten, subsidies voor transportbesparing en isolatieglas). Uit eerder onderzoek (Tabel 4) blijkt verder samenloop met o.m. Pieken in de Delta, Innovatieprogramma's, RAAK en PSB.

Tabel 4. Samenloop IPC en andere regelingen

Regeling	Aantal bedrijven	Percentage van IPC-deelnemers
PiD *	29	2,7%
IP's * (m.n. Maritiem & High Tech Systemen en Materialen)	35 (13 & 9)	3,3% (1,2% & 0,8%)
RAAK **	8	3,2%
PSB **	7	2,8%
BBMKB **	4	1,6%
IS **	4	1,6%
KP6 **	3	1,2%
PESP **	2	0,8%
TPLABEL **	2	0,8%

* Gegevens t/m 2008 (o.b.v. 1.073 IPC-deelnemers; Agentschap NL, 2010³)

** Gegevens over 2006 (o.b.v. 250 IPC-deelnemers; Augusteijn, 2007)

³ Altena, P. & P van den Berg (2010). Bereik, gebruik en overlap innovatie-instrumentarium: deelname bedrijven 1998-2008. Vertrouwelijk. Agentschap NL, Innovation Intelligence & Coordination (IIC).

2.3.2 Onderscheidende kenmerken

Respondenten dragen de volgende eigenschappen van het IPC aan, die onderscheidend zijn ten opzichte van de andere instrumenten:

- **Begeleiding door een penvoerder.** Bij regelingen zoals de WBSO en innovatievoucher wordt de ondernemer niet (structureel en meerjarig) begeleid in haar innovatieprocessen. Die begeleiding is niet enkel administratief van aard, maar ook inhoudelijk. Omdat penvoerders veelal werkzaam zijn bij een brancheorganisatie hebben zij kennis van het (technisch-inhoudelijke) domein en de samenstelling (type bedrijven, expertise, contactpersonen) van de sector. In tegenstelling tot Syntens-adviseurs hebben penvoerders doorgaans meer achtergrondkennis van de bedrijven die zij begeleiden. Syntens wordt eerder gezien als eerstelijnsadvies.
- **Samenwerking met andere bedrijven.** De WBSO is overwegend gericht op interne R&D-inspanningen (het fiscaal voordeel dat daardoor mogelijk wordt gemaakt). De voucherregeling is primair bedoeld om een kennisvraag van een MKB'er door een kennisinstelling te laten beantwoorden. Samenwerking met andere bedrijven komt bij die regelingen amper aan bod. Het IPC stelt dat wel centraal. Dat zorgt er enerzijds voor dat deelnemers meer zicht krijgen op expertise van anderen, zij kunnen leren van de inbreng van anderen, kennis uitwisselen en bij elkaar in de keuken kijken.
- **Een duidelijk en vooraf beschreven plan voor innovatie.** IPC is daarmee projectmatig van aard en heeft een doorlooptijd van (doorgaans) 3 jaar. De innovatievoucherregeling is ook te zien als een project (beantwoorden van de kennisvraag), maar heeft een minder lange doorlooptijd. Daarnaast is de voucherregeling minder gericht op het structureel verbeteren van innovatieprocessen en intensiveren van innovatie-inspanningen bij bedrijven. In het IPC maken deelnemers juist individuele en collectieve plannen. Respondenten geven bovendien aan dat deze 'innovatieagenda' voldoende flexibel is: gaandeweg het IPC-traject kunnen veranderingen in de marktcontext of hun behoefte de wens creëren om een ander plan uit te voeren. Dat is mogelijk.
- **Trigger voor innovatiegedrag.** Het IPC is, gezien het vorige punt, een stimulerende regeling. Met andere woorden, door de interventie (IPC-deelname) wordt ondernemers wat bijgebracht. Zij worden gestimuleerd om innovatie beter vorm te geven in hun organisatie en leren daar gaandeweg uitvoering veel over. Het 'leren innoveren' komt ook naar voren in Syntens-begeleiding, maar veelal minder concreet rondom een langjarig, inhoudelijk innovatieplan (zie vorige bullet). Ondernemers zien IPC dan ook als geschikt instrument om innovatie in de groeifase van hun bedrijf te versnellen.
- **Minder administratieve lasten.** Deelnemers beschouwen IPC als een laagdrempelig instrument; net als de innovatievoucher overigens. Het feit dat de penvoerder het eerste contact is richting het Agentschap NL én begeleiding biedt bij rapportage, verlaagt regeldruk op ondernemers. WBSO wordt daarentegen door een deel van de respondenten gezien als klassiek subsidiemiddel met complexere voorwaarden en indienprocessen.
- **De hoogte van de financiering.** De bijdrage van het Rijk van 50.000 euro per deelnemer is een welkome aanvulling op innovatiebudgetten van MKB'ers. Zeker voor de kleinere ondernemingen is dit een substantieel bedrag waar men mee vooruit kan. De subsidiehoogte van de voucherregeling ligt aanzienlijk lager (2.500 euro voor de kleine voucher en 5.000 euro, exclusief matching, voor de grote voucher). Bovendien wordt de rijksbijdrage voor de voucher niet als een voorschot betaald, waarmee de ondernemer zelf gaat investeren. Bij het IPC is dat wel het geval. Zodoende ontstaan er startmiddelen en hoeft de ondernemer niet alle 'up

front investeringen' zelf te maken. Kosten van derden (inkoop van kennis) kunnen opgevoerd worden.

- **Geschikt voor een breed scala aan innovatie-activiteiten.** Het IPC kan gebruikt worden voor zowel product-, dienst- als procesinnovatie. In de programma-eisen van het IPC is innovatie breed gedefinieerd. Bij de WBSO was dat (voorheen) smaller gedaan. Zo konden softwareontwikkelingen en diensteninnovatie niet worden opgevoerd bij het fiscaal instrument. De WBSO beperkt zich tot R&D, terwijl de IPC-regeling ook ruimte biedt voor andere aspecten van het innovatieproces. Dat betekent dat de IPC-regeling meer ruimte biedt voor bedrijven die (nog) niet zo gestructureerd met innovatie bezig zijn.
- **Geen selectie op type bedrijf.** Het IPC is een generieke regeling (Figuur 1). Zo zijn er in de Innovatieprogramma's ook middelen beschikbaar voor samenwerkings- en/of MKB-projecten, maar wordt op voorhand ingezet op een beperkte set van sectoren of toepassingsgebieden. Het IPC sluit MKB'ers op basis van hun sectorindeling of toepassingsgebied niet uit.

3 Inrichting IPC & beoordeling door gebruikers

Dit hoofdstuk behandelt de inrichting van het IPC en hoe die ervaren en beoordeeld wordt door bedrijven en penvoerders. Het hoofdstuk gaat dus niet over de uitkomsten van het IPC (de vraag wat het IPC oplevert staat centraal in hoofdstuk 4), noch over de effectiviteit van de opzet van het IPC (succesfactoren staan centraal in hoofdstuk 5). Achtereenvolgens komen aan bod: de pre-IPC-fase (paragraaf 3.1), de IPC-fase (paragraaf 3.2) en de rol van de penvoerder, Syntens en Agentschap NL (paragraaf 3.3).

3.1 Het pre-IPC

Een IPC-traject kan zoals eerder aangegeven uit twee onderdelen bestaan: de pre-IPC-fase en de IPC-fase. De pre-IPC-fase is nadrukkelijk bedoeld als voorbereiding op een IPC-project. In deze paragraaf wordt de inhoud en toegevoegde waarde van het pre-IPC-traject besproken.

3.1.1 Pre-IPC in cijfers

Sinds de instelling van de IPC-regeling zijn er 70 pre-IPC's van start gegaan. 41 daarvan hebben geresulteerd in een IPC, een aantal zelfs in meerdere IPC's. 32 (41%) van de pre-IPC's heeft geen vervolg gekregen. Het gaat daarbij voornamelijk om pre-IPC's uit 2009 en 2010. Het ligt in de lijn der verwachting dat in een later stadium alsnog IPC's worden opgezet op basis van een aantal van deze pre-IPC's. Van de pre-IPC's uit 2007 en 2008 heeft inmiddels driekwart een vervolg gekregen. Maar het lage aantal IPC's op basis van pre-IPC's uit 2009 en 2010 wordt ook veroorzaakt doordat in 2010 26 IPC's zijn uitgeloot, waarvan er 10 vooraf zijn gegaan door een pre-IPC.

Tabel 5. Aantal pre-IPC's, aantal IPC's en aantal IPC's dat vooraf is gegaan door een pre-IPC (o.b.v. data Agentschap NL)

Jaar	Pre-IPC's	IPC's	IPC's o.b.v. pre-IPC totaal	IPC's o.b.v. pre-IPC 2007	IPC's o.b.v. pre-IPC 2008	IPC's o.b.v. pre-IPC 2009
2005*	-	3	-	-	-	-
2006*	-	6	-	-	-	-
2007	40	3	0	0	0	0
2008	11	29	24	22	2	0
2009	8	24	17	12	5	0
2010	11	25	7	3	1	3
Totaal	70	81	48	37	8	3

* Pilot-IPC's, er was nog geen sprake van een pre-IPC

De meeste pre-IPC's hebben tussen de € 25.000 en € 100.000 subsidie ontvangen. Het totale budget van de trajecten is daar logischerwijs het dubbele van; 50% van de kosten is immers subsidiabel. Opvallend is dat het gemiddelde budget van de pre-IPC's over de jaren sterk toeneemt. In 2007 ontvingen pre-IPC's gemiddeld € 69.065 subsidie, in 2008 was dat gestegen tot € 95.056 en in 2010 zelfs tot € 126.128.

Tabel 6. Subsidie aan pre-IPC's (o.b.v. data Agentschap NL)

	2007	2008	2009	Totaal
€ 0 - 25.000	5	0	0	5
€ 25.000 - 50.000	10	0	0	10
€ 50.000 - 75.000	7	4	1	12
€ 75.000 - 100.000	12	3	2	17
€ 100.000 - 125.000	0	2	0	2
€ 125.000 - 150.000	2	1	1	4
€ 150.000 - 175.000	4	1	4	9
Totaal	40	11	8	59

Het meeste geld wordt besteed aan coalitievorming, op de voet gevolgd door de uitvoering van innovatiepositiestudies. Daarbij valt op dat het belang van het IPS over de tijd afneemt, terwijl het belang van coalitievorming toeneemt. Dat is in lijn met de toegevoegde waarde van de betreffende onderdelen, zoals penvoerders die percipiëren (zie hieronder).

Tabel 7. Budget pre-IPC per activiteit (o.b.v. data Agentschap NL)

	2007	2008	2009
IPS	32%	26%	22%
Coalitievorming	39%	41%	50%
Kennisoverdracht pre-IPC	19%	20%	22%
Kennisoverdracht IPC	10%	13%	7%
Totaal	100%	100%	100%

3.1.2 Inhoud pre-IPC's

Uit de case studies komt naar voren dat het pre-IPC-traject grofweg drie functies heeft:

- Informatievergaring en -overdracht m.b.t. de IPC-regeling zelf. Deelnemers en – in mindere mate – penvoerders zijn onbekend met het IPC en gebruiken het pre-IPC om zich de regeling eigen te maken. Dit is in lijn met wat Agentschap NL in 2009 concludeerde: uitleg van de regeling is nodig.
- Het uitvoeren van een innovatiepositiestudie (IPS). In meerdere case studies concludeert men echter achteraf dat de uitkomsten van zo'n studie onvoldoende toegevoegde waarde hebben. Het is hoogstens een bevestiging van wat men toch al weet. Ook dat is in lijn met eerdere bevinding van Agentschap NL.

- Coalitievorming. Dit wordt door veel respondenten (case studies) als het belangrijkste onderdeel van het pre-IPC betiteld. Tegelijk valt op dat er grote verschillen bestaan in hoe penvoerders dit aanpakken. (1) In sommige gevallen wordt veel tijd gestoken in het informeren en enthousiasmeren van potentiële deelnemers. Zoals een penvoerder stelde: "het is sleuren om voldoende kandidaten bij elkaar te krijgen". In andere gevallen kan de penvoerder putten uit een grote groep potentiële kandidaten en vindt zelfs een assessment plaats: bedrijven worden getoetst op hun geschiktheid deel te nemen (wil en kan de ondernemer innoveren en samenwerken?). (2) Bij het samenstellen van collectieven redeneert een groep penvoerders sterk vanuit het bedrijf. De ondernemer moet zelf zoeken naar potentiële samenwerkingspartners, de penvoerder speelt hoogstens een ondersteunende rol. Een andere groep penvoerders stelt (weliswaar na raadpleging van de bedrijven) een aantal collectieve onderwerpen voor waar ondernemers op mogen inschrijven. De penvoerder deelt de bedrijven vervolgens in een aantal collectieven in.

Opnieuw in lijn met eerdere rapporten over het IPC: penvoerders zijn kritisch over de onzekerheid na afloop van een pre-IPC. Dat was eerdere jaren vooral een tijds kwestie, men vond het vervelend lang te moeten wachten op de uiteindelijke start van het IPC. Maar de kwestie is prangender geworden nu in 2010 een groot aantal IPC's is uitgeloot. Verschillende penvoerders geven aan hun achterban moeilijk te kunnen enthousiasmeren voor een pre-IPC, omdat de doorgang van het echte IPC hoogst onzeker is. Voor een aantal is het zelfs reden te stellen nu niet meer aan een pre-IPC te willen beginnen, ook al zijn ze enthousiast over de potentiële toegevoegde waarde van het traject.

3.1.3 Effect pre-IPC op IPC-proces

Een belangrijke vraag is natuurlijk: levert het pre-IPC ook wat op voor een effectief verloop van de IPC-fase?⁴ Uit de enquête resultaten blijkt een beperkt effect. Op de vraag "had u, voordat u aan de IPC-aanvraag begon, al duidelijk voor ogen welke activiteiten u wilde gaan uitvoeren?" (Tabel 8), geven bedrijven met pre-IPC (bedrijven aan wiens IPC een pre-IPC vooraf gegaan is) aan preciezer te weten wat zij willen gaan doen dan bedrijven zonder pre-IPC (bedrijven aan wiens IPC geen pre-IPC vooraf gegaan is). Dit verband is statistisch significant. Overigens manifesteert dit effect zich alleen bij de groep branche-IPC's. Voor deelnemers aan projecten die een regionale dan wel thematische insteek kennen, zijn er geen of beperkte effecten.

Kijken we specifiek naar de groep met pre-IPC dan valt daarnaast op dat de grootte van het budget voor kennisoverdracht significant positief samenhangt met de mate waarin bedrijven voor ogen hebben welke activiteiten ze willen gaan uitvoeren. Er is geen verband met de grootte van het budget voor de IPS. Dat wijst erop dat men niet zozeer baat heeft bij het opdoen van kennis over innovatiekansen (zoals gesteld: vaak is het niet meer dan een bevestiging van wat men al weet) maar bij het communiceren van eerder opgedane kennis over innovatiekansen.

Bedrijven zonder pre-IPC zijn net zo goed in staat haalbare innovatiedoelstellingen te formuleren als bedrijven met pre-IPC (Tabel 8). En bedrijven zonder pre-IPC komen zelfs iets sneller tot samenwerking dan bedrijven met pre-IPC (Tabel 8). Ook dit verband is statistisch significant. Wederom geldt dat het de branche-IPC's zijn waar de effecten zich manifesteren.

⁴ De vraag of het pre-IPC de uitkomsten van het IPC beïnvloedt, wordt in hoofdstuk 5 behandeld.

Kijken we specifiek naar de groep met pre-IPC dan valt op dat de grootte van het budget voor coalitievorming significant positief samenhangt met samenwerking gaandeweg het IPC. Als tijdens het pre-IPC aanzienlijk wordt geïnvesteerd in coalitievorming, werpt dat dus zijn vruchten af tijdens uitvoering van de collectieve projecten.

Tabel 8. Effect pre-IPC op IPC (o.b.v. enquête)

	Wel pre-IPC			Geen pre-IPC		
	2008	2009	Totaal	2008	2009	Totaal
<i>Mate waarin bedrijven – voorafgaand aan de IPC-aanvraag – voor ogen hadden welke activiteiten ze wilden gaan uitvoeren</i>						
Ja, we wisten al precies waarvoor we het IPC wilden gebruiken	37,0%	56,8%	45,4%	27,3%	38,8%	34,7%
Ja, enkele ideeën, maar nog niet uitgewerkt	52,9%	34,7%	45,2%	52,3%	53,8%	53,2%
Nee	10,1%	8,4%	9,4%	20,5%	7,5%	12,1%
<i>Mate waarin bedrijven – 6-12 maanden na de start van hun IPC – verwachten de oorspronkelijke innovatiedoelstellingen te halen</i>						
Ja, we verwachten dat	91,1%	93,7%	92,2%	83,3%	93,8%	90,2%
Nee, we verwachten dat niet	8,9%	6,3%	7,8%	16,7%	6,3%	9,8%
<i>Mate waarin bedrijven – 6-12 maanden na de start van hun IPC – samenwerken met andere bedrijven (data alleen beschikbaar voor 2009)</i>						
Ja, wij werken al samen	87,4%			97,5%		
Nee, wij werken nog niet samen	12,6%			2,5%		

Samengevat: het pre-IPC (1) helpt bedrijven voorafgaand aan het IPC te formuleren welke activiteiten ze willen ontplooiën; (2) heeft geen positief effect wat betreft het formuleren van haalbare innovatiedoelstellingen; (3) noch waar het gaat om de snelheid waarmee bedrijven tot samenwerking komen. Een mogelijke verklaring: penvoerders die besluiten géén pre-IPC-fase in te gaan, maar direct te starten met een IPC, zijn op bepaalde aspecten (wat kan in 3 jaar bereikt worden, met wie is samenwerking mogelijk) al verder dan het punt waar pre-IPC-groepen uitkomen. Zij hebben gewoonweg een betere uitgangspositie. Dat wil niet zeggen dat de pre-IPC-fase geen toegevoegde waarde heeft voor bedrijven die wel besluiten die fase in te gaan. Hier gaan we in hoofdstuk 5 verder op in.

3.2 Het IPC

Stond in de vorige paragraaf het pre-IPC centraal, in deze paragraaf worden verschillende aspecten van de IPC-fase behandeld. Er wordt ingegaan op de aanvraag- en selectieprocedure, de inhoud van individuele en collectieve innovatieprojecten en specifieke elementen van de regeling als de duur van projecten, groepsgrootte, flexibiliteit en budget.

3.2.1 IPC in cijfers

Sinds de start van de IPC-regeling zijn er 88 IPC-trajecten van start gegaan, met in totaal 2.353 deelnemers. 9 van de IPC-trajecten, met in totaal 261 deelnemers, waren IPC-pilots. (Overigens ligt op dit moment het totaal aantal IPC's voor 2010 iets lager. Er is budget voor 652 deelnemers maar nog niet alle aanvragen zijn op geschiktheid gecontroleerd).

Tabel 9. Aantal IPC's en deelnemers per jaar (o.b.v. data Agentschap NL)

	2005*	2006*	2007	2008	2009	2010	Totaal
Aantal IPC's	3	6	3	29	24	23**	88
Aantal deelnemers	71	190	102	718	620	652**	2.353

* Pilot-IPC's

** Nog niet al deze IPC's en bedrijven zijn op dit moment (juli 2010) formeel goedgekeurd

Er zijn verschillende soorten IPC's, het belangrijkste onderscheid is dat tussen branche-IPC's, thema-IPC's en regio-IPC's; IPC's gericht op respectievelijk een branche (bijvoorbeeld marine equipment, meubelfabrikanten), een thema (bijvoorbeeld living labs, life sciences) en een regio (bijvoorbeeld Nuenen, West-Brabant). Branche-IPC's komen het meest voor (48% van de IPC's) gevolgd door thema- en regio-IPC's (beide 25%). De overige 2% van de IPC's is gericht op ketens.

De redenen waarom bedrijven besluiten deel te nemen aan het IPC lopen sterk uiteen.⁵ Over de jaren heen is aanvullende financiering de belangrijkste reden, op de voet gevolgd door de wens samen te werken met andere ondernemers en de wens gestructureerd aan innovatie te werken. Opvallend is dat het argument van aanvullende financiering in 2010 behoorlijk dominant is als reden, waar dat in 2008 voor het onderwerp samenwerking gold. Ook in de cases wordt duidelijk dat het subsidiebedrag (€ 50.000) over de jaren aan belang gewonnen heeft. Het is simpelweg moeilijker geworden om aan externe financiering te komen voor innovatieprojecten. De redenen om deel te nemen aan het IPC verschillen niet voor bedrijven van verschillende omvang (omzet en fte's).

Tabel 10. Redenen waarom bedrijven besluiten deel te nemen aan het IPC (o.b.v. enquête)

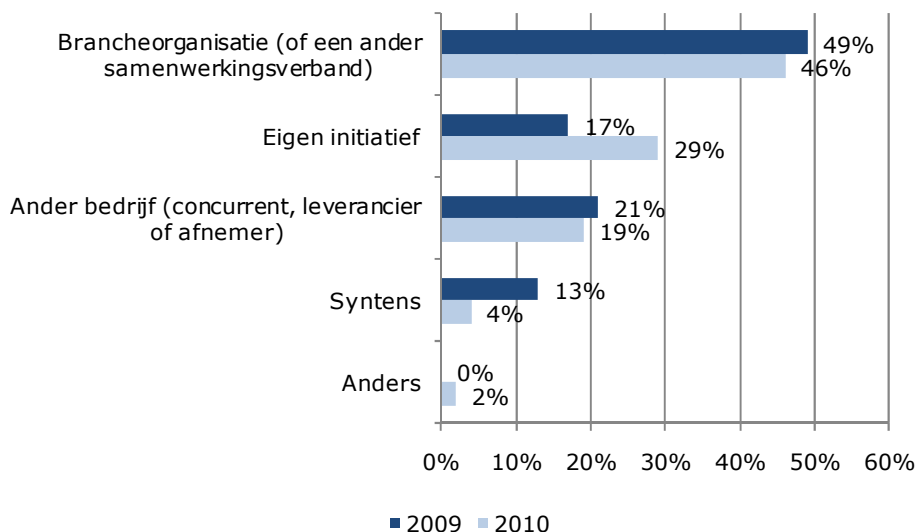
	2008	2009	2010	Totaal
Mijn bedrijf had een concreet probleem of idee	4,3%	12,2%	5,3%	7,7%
Mijn bedrijf wilde gaan samenwerken met andere ondernemers	40,5%	22,2%	26,5%	30,7%
Mijn bedrijf wilde gestructureerd aan innovatie gaan werken	22,6%	34,8%	20,4%	27,2%
Mijn bedrijf zocht aanvullende financiering	32,6%	30,7%	47,8%	34,4%

⁵ Het gaat hier dus om redenen *voorafgaand* aan deelname. Het is goed mogelijk dat een bedrijf er gedurende het IPC achter komt dat niet de subsidie maar de ervaring met samenwerking het meest waardevol is. Inderdaad – zo blijkt in paragraaf 3.2.6 – oordelen meer bedrijven positief over samenwerking dan men o.b.v. Tabel 10 misschien zou verwachten.

Ook is in de enquête (2009-cohort) gevraagd naar argumenten van ondernemers waarom zij deelname aan een IPC noodzakelijk achten voor uitvoering van innovatieplannen: zonder IPC waren er onvoldoende financiële middelen voor uitvoering (50% van de respondenten), er was onvoldoende kennis (14%), het innovatieplan had geen prioriteit (14%), zonder IPC was het risico te groot (13%) en de juiste partners ontbraken (7%).

3.2.2 Hoe bedrijven de weg naar deelname hebben gevonden

Deelnemers komen via verschillende routes terecht bij de regeling. Het ene bedrijf heeft zelf het initiatief genomen en aansluiting gezocht bij een IPC(-voorstel); het andere bedrijf is door een brancheorganisatie benaderd. Figuur 3 laat zien dat ongeveer de helft van de deelnemers is benaderd door de brancheorganisatie waarbij zij zijn aangesloten. Dat cijfer komt nagenoeg overeen voor de bedrijven die recent zijn gestart met de uitvoering van hun innovatieplannen (2009-cohort) en bedrijven van wie het voorstel in de laatste call niet is geselecteerd via loting (controlegroep: 2010-cohort). Het beeld dat de brancheorganisatie, als penvoerder, leidend is in het bereiken van de bedrijven, wordt bevestigd in de case studies. De manier waarop brancheorganisaties dat doen, verschilt wel: van een brede benadering (oproep in een nieuwsbrief of email aan alle aangesloten bedrijven) tot het gericht en individueel benaderen van ondernemingen (telefonisch of via bedrijfsbezoeken).



Figuur 3. Initiatiefnemer IPC (o.b.v. enquête)

Opvallend is wel (Figuur 3) dat de bedrijven uit de controlegroep, die een jaar later hun plannen hebben ingediend dan de ondervraagde deelnemers uit het 2009-cohort, vaker zelf het initiatief namen (29% tegenover 17%) en juist minder vaak door Syntens werden gewezen op het IPC (4% tegenover 13%).

3.2.3 Aanvraag- en selectieprocedure

Alvorens een bedrijf kan deelnemen aan het IPC moet een aanvraag- en selectieprocedure worden doorlopen. In 2007 beoordeelde 86% van de bedrijven de tijd die men kwijt was voor de aanvraagprocedure als acceptabel, in 2008 was dat 83%. Als mogelijk verbeterpunt werd de doorlooptijd van de aanvraagprocedure genoemd. Tweederde van de bedrijven geeft aan al met de uitvoering van het innovatieplan te starten alvorens zij

duidelijkheid hebben over de doorgang van het IPC-traject. Overigens was dat in de pilot-IPC's niet toegestaan: bedrijven moesten wachten op goedkeuring van hun plan.

Ook uit de case studies blijkt dat de aanvraagprocedure als redelijk wordt ervaren, zeker in relatie tot de verkregen subsidie. Daarbij moet overigens worden opgemerkt dat veel bedrijven zich bij het opstellen van het innovatieplan sterk laten ondersteunen door de penvoerder. Sommige penvoerders schrijven de innovatieplannen van de bedrijven zelfs volledig omdat de bedrijven daar zelf onvoldoende toe in staat zouden zijn.

Nadat in 2010 een groot aantal bedrijven is uitgeloot voor deelname aan de IPC-regeling is aandacht voor de aanvraag- en selectieprocedure toegenomen. Onder bedrijven/penvoerders die zijn uitgeloot bestaat ontevredenheid, niet zozeer vanwege het feit dat zij niet kunnen profiteren van de subsidie, maar vanwege de grote voorinvestering (in het opstellen van plannen en smeden van coalities) die nu voor niks is gebleken.⁶ Als het budget beperkt blijkt en er moet geloot worden, doe dat dan voordat bedrijven investeren in innovatieplannen, zo merkte een penvoerder op.

Deze ontevredenheid wordt versterkt doordat men het gevoel heeft dat een aantal commerciële subsidiebureaus IPC-aanvragen indient die formeel weliswaar aan de voorwaarden voldoen, maar waar geen enthousiaste bedrijven met serieuze innovatieambities achter schuil gaan. Op basis van beschikbare data is het niet mogelijk te toetsen of dat inderdaad het geval. Feit is dat het moeilijk is penvoerders met commerciële motieven te onderscheiden van niet-commerciële; bij twee derde van alle IPC's – ook die vanuit een brancheorganisatie georganiseerd worden – zijn commerciële innovatieadviseurs betrokken. Bovendien hangt de beoordeling van de penvoerder door bedrijven (bijvoorbeeld van diens taak om kennisuitwisseling te stimuleren of deelnemers te begeleiden bij uitvoering van innovatieplannen) niet samen met het type penvoerder. Brancheorganisaties krijgen dus niet (significant) betere beoordelingen dan andere typen penvoerderorganisaties en ook de betrokkenheid van een adviseur in loon- dan wel inhuurdienst maakt geen verschil.

Ruim 80% van de geënquêteerde bedrijven (cohort 2005-2006, 2009, 2010) vindt dat aanvragen op basis van kwaliteit beoordeeld zouden moeten worden, ook als dat zou betekenen dat een uitgebreider voorstel ingediend moet worden. Dat percentage is onder de bedrijven die zijn uitgeloot net zo hoog als onder bedrijven die wel meedoen aan het IPC. Ook in de case studies klinkt de roep om strengere selectie op inhoud en op 'innovatieprestatie'. Dat is dubbel, omdat de regeling tegelijkertijd wordt geroemd om de laagdrempeligheid. Juist het feit dat ook bedrijven die bij veel andere innovatiesubsidies buiten de boot vallen mee kunnen doen, wordt als een groot pluspunt gezien.

3.2.4 *Individuele innovatieprojecten*

Binnen het IPC kunnen bedrijven allereerst aan individuele innovatieprojecten werken. Uit de case studies blijkt dat de inhoud van deze projecten sterk uiteenloopt. Dat is niet vreemd, de brede definitie van innovatie is juist een onderscheidend element van het IPC. Grofweg maken we onderscheid tussen drie typen projecten:

⁶ Of dat inderdaad voor niks is, is de vraag. In hoofdstuk 4 van dit rapport zal blijken dat alleen het schrijven van een innovatieplan al effect heeft op het innovatiegedrag van bedrijven.

1. Projecten gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten:

Voorbeelden uit cases zijn:

- De ontwikkeling van een systeem voor het planten van bomen in droge gebieden; het systeem buffert condens- en regenwater en geeft dat gedoseerd af.
- De ontwikkeling van een uitlaatsysteem dat de emissies van motoren van binnenvaartschepen sterk vermindert.
- De ontwikkeling van een automatisch visvoedersysteem voor tuinvijvers.

Maar het kan ook gaan om de ontwikkeling van een dienst. Eén van de bedrijven werk bijvoorbeeld aan een calculatiemodel waarmee de uitstoot van logistieke bewegingen in kaart gebracht kan worden.

Twee dingen vallen bij dit type project op:

- De mate waarin het product binnen de IPC-periode wordt afgerond verschilt sterk. In sommige gevallen is de time-to-market maar 9 maanden, in andere gevallen heeft men na 3 jaar pas een eerste prototype gebouwd;
- Het projectbudget is vaak hoger dan gemiddeld en het IPC-aandeel dus lager. Er gaat veel eigen geld in, of er wordt gewerkt met andere subsidies of vreemd vermogen.

2. Projecten gericht op de ontwikkeling van nieuwe productieprocessen:

Voorbeelden uit cases zijn:

- De ontwikkeling van een productielijn voor kleine series. Het bedrijf kan zo gemakkelijk inspelen op veranderende vraag of vraag uit nichemarkten.
- De toepassing van robotica in het productieproces (man-arm produceren).

In sommige gevallen wordt kennis over bestaande productieprocessen ingezet ten behoeve van een nog onbekend product. Een IPC-deelnemer ontwikkelt bijvoorbeeld spuitgegoten (zijn traditionele business) snoep.

3. Projecten gericht op kennisopbouw:

Vaak is kennisopbouw gericht op managementprocessen; voorbeelden uit cases zijn:

- Lean management
- Cradle-to-cradle
- De ontwikkeling van een nieuw businessmodel; een ontwerpbureau doet ervaring op met werken tegen een percentage van de winst, in plaats van op basis van uren.
- Maar het kan ook gaan om andere kennisopbouw. Diverse bedrijven zetten in op analyses van nieuwe markten. Bedrijven brengen de concurrentie in andere landen in kaart (of laten dat doen) of verdiepen zich in lokale consumentenvoorkeuren. Tevens vindt kennisopbouw over bijvoorbeeld nieuwe materialen plaats.

Het moge duidelijk zijn dat het in dit type IPC-projecten niet gaat om de ontwikkeling van nog nooit vertoonde kennis. Bedrijven doen kennis op die voor hen zelf – en misschien voor de sector waarin zij actief zijn – nieuw is.

Het is op basis van beschikbare data niet mogelijk te kwantificeren in welke mate (en verhoudingen) voornoemde typen innovatieprojecten voorkomen.⁷ Wel duidelijk is dat het sterk afhangt van het IPC of de branche waarin men actief is. Het IPC SBR-GRIP richt zich specifiek op het verbeteren/stroomlijnen van het bouwproces. Type 2 en type 3 projecten komen dan vanzelfsprekend vaker voor. Het IPC Industrial Design Centre heeft industrieel ontwerpen als focus; het is dus logisch dat in dat IPC meer productontwikkeling plaatsvindt.

Kijken we naar de (verwachte) uitkomsten van deze trajecten (uitkomsten van de IPC's worden in hoofdstuk 4 in meer detail behandeld) dan laat de enquête een positief beeld zien. Van de deelnemers aan het IPC-2009 verwacht 94% de oorspronkelijke doelen uit het innovatieplan te halen, in 2008 is dat 90%. Van de deelnemers aan de IPC's 2005 en 2006 geeft 90% aan de oorspronkelijke innovatieplannen te hebben gehaald. De paar procent die het niet haalt noemt veranderende marktomstandigheden en te weinig budget als belangrijke redenen. Een aantal van de penvoerders dat in de case studies en de workshop aan het woord is gekomen, is overigens kritischer over de uitkomsten van de IPC's die zij begeleidt. Zij geven aan dat de resultaten (het al dan niet halen van de innovatiedoelstellingen) sterker uiteenlopen dan voornoemde getallen doen vermoeden. Ongeveer 1/3 sluit het IPC-traject zeer succesvol af, ongeveer 1/3 haalt het niet. Bij de middengroep zal het succes sterk afhangen van hoe de voorlopige resultaten in een vervolgetraject verder worden opgepakt.

3.2.5 *Collectieve innovatieprojecten*

Naast individueel (per bedrijf) wordt binnen het IPC ook collectief aan innovatie gewerkt. Dit is een belangrijk onderscheidend element van de regeling en een aspect dat door het merendeel van de deelnemers als positief wordt ervaren, waarover later meer. Ook bij collectieve projecten loopt de inhoud sterk uiteen. De typologie zoals die in de vorige paragraaf werd geïntroduceerd is ook hier van toepassing, projecten variëren van productontwikkeling, via innovatie m.b.t. productie- en managementprocessen, tot kennisopbouw.

Het is wederom op basis van beschikbare data niet mogelijk te kwantificeren in welke mate voornoemde typen innovatieprojecten voorkomen.⁸ Duidelijk is wel dat gezamenlijke productontwikkeling niet vanzelfsprekend is. Dat is natuurlijk het gevolg van de focus van een groot aantal IPC's; daar waar de collectieve onderwerpen voornamelijk op het gebied van processen en management liggen, kan geen sprake zijn van gezamenlijke productontwikkeling. Maar het heeft ook andere redenen:

- Gezamenlijke productontwikkeling wordt door veel bedrijven complex gevonden. Er spelen gevoeligheden rond concurrentie, maar ook organisatorische issues: hoe gaat men om met intellectueel eigendom en met winstdeling? Collectieve kennisopbouw of het gezamenlijk werken aan nieuwe productieprocessen is in vergelijking daarmee veel gemakkelijker. Vandaar dat we redelijk wat bedrijven

⁷ Bedrijven leveren bij aanvraag van een IPC een innovatieplan aan. Daarin wordt op ongeveer 1 A4 beschreven wat de inhoud van het plan is. De innovatieplannen worden door Agentschap NL gearhiveerd maar zijn alleen als hard copy beschikbaar. Binnen het tijdsbestek van dit onderzoek was er geen ruimte honderden innovatieplannen handmatig te analyseren en coderen op type innovatie. Derhalve kunnen geen uitspraken worden gedaan over de verhouding tussen de 3 types (nieuwe producten, nieuwe productieprocessen, kennisopbouw).

⁸ Zie voetnoot 7.

zien die individueel wel aan productontwikkeling doen, maar dat collectief (nog) niet aandurven.

- Het startpunt is van invloed. Sommige bedrijven beginnen het IPC met een redelijk ver uitgewerkt idee over het product dat ze willen ontwikkelen. De kans dat zij een partner treffen waarmee ze samen aan dat product kunnen werken is in dat geval niet zo groot. Er worden wel externe partijen betrokken, maar eerder in een leverancier-afnemer-relatie. Echte collectieve productontwikkeling werkt het beste als verschillende bedrijven in een vergelijkbaar (vroeg) stadium bij het gezamenlijk product betrokken zijn. Zij kunnen dan op gelijkwaardige basis in het IPC stappen.

Bij het adresseren van bovenstaande punten speelt de penvoerder natuurlijk een cruciale rol. Als bedrijven knelpunten ervaren (in de zin van concurrentie of IPR), biedt de penvoerder de helpende hand. Het is de penvoerder die nieuwe mogelijkheden ziet voor bedrijven om samen te werken of in ieder geval bedrijven stimuleert (bijvoorbeeld door gezamenlijke bijeenkomsten of door bedrijven met elkaar in contact te brengen) om tot nieuwe ideeën te komen.

Mate van samenwerking

Van de bedrijven die in 2009 met een IPC zijn gestart werkt 90% inmiddels samen met een of meerdere andere bedrijven. Redenen waarom samenwerking nog niet plaatsvindt lopen uiteen. Sommige bedrijven hebben nog geen match gevonden en wijten dat aan de penvoerder. Andere hebben wel een match gevonden, maar hebben geconcludeerd dat de samenwerking ze niks oplevert of teveel tijd kost. Van de bedrijven die in 2005-2006 zijn gestart heeft 10% uiteindelijk niet samengewerkt. Zij geven aan dat samenwerking voor hen te weinig op zou leveren.

3.2.6 Groepsgrootte

Aan één IPC moeten tussen de 15 en 35 bedrijven deelnemen. In de afgelopen 6 jaar dat de IPC-regeling loopt komt het gemiddelde aantal deelnemers per IPC op 27. Het typisch aantal deelnemers aan een collectief innovatietraject ligt daar ver onder. Uit de case studies blijkt een aantal van 2 of 3 bedrijven voor een collectief traject dat zich richt op productontwikkeling. Gaat het collectief over procesgerelateerde innovatie of kennisopbouw dan zijn er vaak wat meer bedrijven betrokken: 4 tot 6. In het laatste geval is het gemakkelijker een groter collectief te vormen, onder meer omdat concurrentieoverwegingen hier minder een rol spelen. Het gezamenlijk werken aan de introductie van lean management bijvoorbeeld is nu eenmaal minder concurrentiegevoelig dan het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuw product.

Het aantal deelnemers aan een IPC en het aantal deelnemers aan een collectief project lijken wellicht met elkaar in contrast te staan, maar dat is volgens de penvoerders niet zo. Met meer dan 2 tot 6 bedrijven aan innovatie werken is simpelweg lastig, de onderlinge verschillen tussen bedrijven – niet alleen wat betreft focus maar ook wat betreft cultuur – worden te groot. Een aantal penvoerders is tevens actief met een zorg-IPC en collectieve projecten komen daar veel moeilijker van de grond omdat het minimumaantal deelnemers aan een collectief op 5 is gesteld. Tegelijkertijd, zo geven penvoerders aan, zijn wel ongeveer 25 bedrijven nodig om meerdere collectieven in verschillende constellaties mogelijk te maken. Er is diversiteit in ideeën en ambities nodig wil de samenwerking resulteren in innovatie.

Respondenten geven bovendien aan dat het mogelijk zou moeten zijn om formaties te vormen met deelnemers van andere IPC's. Bijvoorbeeld als blijkt dat samenwerking binnen

één IPC-project lastig is vanwege concurrentie. De samenwerking zou dan juist gezocht kunnen worden met een bedrijf uit een ander IPC. Dat vraagt wel om operationele afspraken tussen de penvoerders. Op dit moment is die 'cross-IPC' samenwerking (nog) niet mogelijk binnen de regeling.

Collectiviteitsverplichting

Collectieve projecten zijn binnen het IPC niet vrijwillig, gedurende de looptijd van het IPC moet een bedrijf minimaal 20% van de middelen die in het IPC geïnvesteerd worden aan collectieve projecten besteden. We hebben aan deelnemende bedrijven gevraagd hoe ze tegen die verplichting aankijken.

Tabel 11. Samenwerking door bedrijven (o.b.v. enquête)

	2005-2006	2009	2010	Totaal
<i>Mate waarin bedrijven zouden samenwerken als daartoe geen verplichting zou bestaan</i>				
Ja	71,4%	78,5%	-	77,6%
Nee	28,6%	21,5%	-	22,4%
<i>Mate waarin bedrijven bij de uitvoering van hun innovatieplan buiten het IPC om zouden samenwerken</i>				
Ja	58,6%	83,8%	81,2%	80,8%
Nee	41,4%	16,2%	18,8%	19,2%
<i>Aantal samenwerkingspartners bij samenwerking zonder het IPC, vergeleken met het aantal bij samenwerking met het IPC</i>				
Minder	47,1%	49,4%	55,8%	51,4%
Evenveel	47,1%	45,8%	33,7%	41,7%
Meer	5,9%	4,8%	10,5%	6,8%

Op de vraag of men ook zou samenwerken met andere organisaties als daartoe geen verplichting had bestaan antwoordt bijna 78% van de IPC-deelnemers ja. Andersom: ruim 22% van de bedrijven zou liever niet samenwerken. Dat aantal is hoger onder deelnemers aan de pilot-IPC's: 29% om 21%. Dat is overigens niet verwonderlijk. De opzet van het IPC is vanaf 2007 veranderd: samenwerking was tijdens de pilot-IPC's een ambitie en is nu een verplichting.

Op de vraag of men ook zonder het IPC de innovatieplannen had doorgezet antwoordt bijna 75% positief. 80% van die groep zou ook in dat geval samenwerken met andere organisaties. Opnieuw vallen de deelnemers aan de pilot-IPC's op: de bereidheid tot samenwerking in een innovatietraject buiten het IPC om is daar veel lager: een kleine 60%. De verwachting is wel dat het aantal samenwerkingspartners bij uitvoering van het innovatieplan zonder IPC lager zou uitvallen. Anders gezegd: door het IPC is de groep waarin wordt samengewerkt groter.

Samengevat: bedrijven lijken in de meerderheid positief over de samenwerking en de verplichting daartoe, maar zouden liever minder samenwerken (een lager verplicht percentage). Dit wordt bevestigd in de case studies. De penvoerders geven in meerderheid aan dat bedrijven veel baat hebben bij samenwerking, maar best moeite hebben om tot 20% samenwerking te komen. Waarmee niet gezegd is dat zij liever een lager percentage zouden zien. Verschillende penvoerders geven aan dat de percentages goed gekozen zijn:

het is niet onmogelijk (ontmoedigend) maar wel uitdagend. Daardoor gaat er het juiste signaal van uit: je kunt als bedrijf meer samenwerken, maar je moet er moeite voor doen.

3.2.7 Looptijd

Een IPC-traject loopt in principe 3 jaar. Eerder (2008) oordeelde deelnemers aan het IPC in meerderheid positief over de looptijd: ongeveer 80% was tevreden, 15% vond het te kort en 5% te lang.

Op de vraag hoe lang men zonder IPC over een innovatieproject zou doen, wordt uiteenlopend geantwoord. Ruim 26 procent zou even lang over het project doen (en is dus tevreden met de looptijd), de overige driekwart is vrijwel gelijk verdeeld over korter en langer.

Tabel 12. Looptijd bij uitvoering van het innovatieproject buiten het IPC om, vergeleken met het aantal bij uitvoering binnen het IPC (o.b.v. enquête)

	2005-2006	2009	2010	Totaal
Korter	44,8%	36,4%	37,6%	37,5%
Even lang	20,7%	30,3%	21,4%	26,5%
Langer	34,5%	33,3%	41,0%	36,0%

Die tweedeling komt ook in de case studies naar voren. Er is in geen geval grote ontevredenheid over de looptijd. Maar bedrijven die bezig zijn met productinnovaties vinden de looptijd vaak vrij krap, terwijl bedrijven die focussen op procesinnovatie de looptijd eerder als ruim ervaren. Beide groepen gebruiken het eerste jaar om op stoom te komen (de regeling eigen te maken, partners te leren kennen), maar de tweede groep geeft aan dat men vaak aan het eind van het 2^e jaar al klaar is.

Tot slot wordt opgemerkt dat 3 jaar lang is als het gaat om het vooraf opstellen van een innovatieplan; bedrijven hebben daar moeite mee omdat ze niet goed weten waar ze – in een snel veranderende markt – over 3 jaar staan. De penvoerders ervaren dit juist als positief omdat de regeling bedrijven dwingt om veel verder vooruit te kijken dan ze gewend zijn. Daarbij is de regeling voldoende flexibel om gedurende de looptijd het innovatieplan te wijzigen, dus aanpassen aan veranderende marktomstandigheden kan gewoon.

3.2.8 Flexibiliteit

Deelnemers zijn positief over de flexibiliteit van het IPC. 95% van de deelnemers aan de IPC's 2005 en 2006 en aan IPC-2009 beoordeelt de regeling als voldoende flexibel. Onder deelnemers aan IPC-2008 ligt dat aantal opvallend genoeg lager, maar met 73% is het nog steeds hoog.

Penvoerders oordelen in meerderheid positief over de flexibiliteit die de regeling biedt. Als het initiële plan gedurende het IPC-traject niet haalbaar blijkt, bijvoorbeeld door veranderende marktomstandigheden, is het goed dat de mogelijkheid bestaat het plan te wijzigen. Idem als, bijvoorbeeld als gevolg van succesvolle samenwerking, een idee voor een nieuw plan ontstaat. Maar de flexibiliteit heeft in een enkel geval ook verkeerd uitgekapt: het initiële innovatieplan van deelnemende bedrijven is onvoldoende doordacht omdat men het later toch nog wel kan aanpassen.

3.2.9 Budget & hefboomwerking

Een bedrijf dat deelneemt aan het IPC krijgt 50% van de kosten van zijn innovatieplan gesubsidieerd, met een maximum van € 50.000. Een analyse van de begrotingen van de bedrijven die aan het IPC-2008 en het IPC-2009 deelnemen hebben ingediend laat zien dat de hoogte van de begrotingen sterk uiteenloopt. Het bedrijf met de kleinste begroting spendeert € 60.000 aan zijn innovatieplan (waarvan dus € 30.000 subsidie), het bedrijf met de hoogste begroting heeft een plan met een omvang van € 1.035.000 (waarvan € 50.000 subsidie). Gemiddeld bedraagt de begroting van een IPC-innovatieplan € 147.500. Voorts valt op dat de hefboomfunctie van het IPC in 2009 lager ligt dan in 2008: bedroeg de gemiddelde begroting in 2008 nog € 157.400 (waarvan € 49.500 als subsidie en € 107.900 als bedrijfsbijdrage), in 2009 is dat nog maar € 137.400 (€ 49.600 subsidie, € 87.800 bedrijfsbijdrage). De 'hefboom' van IPC, in termen van ontlokte private investering met iedere publiekgefinancierde euro, komt daarmee uit op € 2,18 (2008) versus € 1,77 (2009). Waarschijnlijk speelt de economische crisis een rol bij die daling. Maar nog altijd is de gerealiseerde hefboom veel groter dan vereist: tegenover iedere gesubsidieerde euro hoeft een bedrijf maar € 1,00 zelf te investeren, in de praktijk is dat ongeveer het dubbele. Tot slot: grotere bedrijven (gemeten in termen van omzet en FTE) dienen gemiddeld genomen iets grotere innovatieplannen in.

Uit de cases komt een gemengd beeld naar voren over de hoogte van de subsidie. Bedrijven die inzetten op de ontwikkeling van nieuwe producten geven aan dat het bedrag in relatie tot hun totale innovatiebegroting niet zoveel is. Voor bedrijven die inzetten op meer proces- en kennisgerelateerde innovatie geldt dat minder: € 50.000 is voor hen substantieel. Tegelijk geven verschillende bedrijven aan dat zij ook voor een lager subsidiebedrag hadden willen deelnemen aan de IPC-regeling. Vergeleken met de andere breed inzetbare innovatiesubsidie – de innovatievoucher – is het bedrag behoorlijk hoog.

Extern inkopen

Een groot deel van de kosten die een bedrijf maakt bij de uitvoering van zijn innovatieplan moeten extern besteed worden: 60%. Die kosten worden voornamelijk besteed aan het uitbesteden van productie, gevolgd door marktonderzoek en advies.

Tabel 13. Extern budget naar type besteding (2008 & 2009: o.b.v. data Agentschap NL)

Besteding externe kosten	
Materiaal	13,5%
Testen	12,3%
Uitbesteden van ontwikkeling en/of productie*	29,5%
Advies	18,4%
Kennis	6,2%
Marktonderzoek**	20,1%

* Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de ontwikkeling en/of productie van een mal of onderdeel dat nodig is voor een nieuw te ontwikkelen product, of het laten schrijven van software die nodig is voor een nieuwe productielijn.

** Daarbij gaat het bijvoorbeeld om onderzoek naar de behoeften van klanten. Het mag niet gaan om onderzoek t.b.v. de marketing van een nieuw product.

De verplichting extern te besteden wordt in de case studies als positief ervaren. Bedrijven én penvoerders geven aan dat er eerder weerstand bestond tegen extern inkopen. Door

het IPC hebben ze geleerd hoe nuttig dat kan zijn. Eerder werden dingen zelf uitgezocht, nu komt er een expert aan te pas en dat is positief voor de resultaten. Sommige bedrijven geven aan het percentage wel hoog te vinden. Bij een innovatiebegroting van € 100.000 wordt € 50.000 gesubsidieerd en moet € 60.000 extern besteed worden.

In het geval van extern inkopen wordt regelmatig gebruikgemaakt van de diensten van kennisorganisaties. Ruim driekwart van de IPC-2005-2006 deelnemers heeft met een kennisorganisatie samengewerkt. Daarbij ging het in meerderheid om adviesbureaus (50%) en onderzoeksinstituten (25%).

3.3 Rol van de penvoerder, Syntens en Agentschap NL

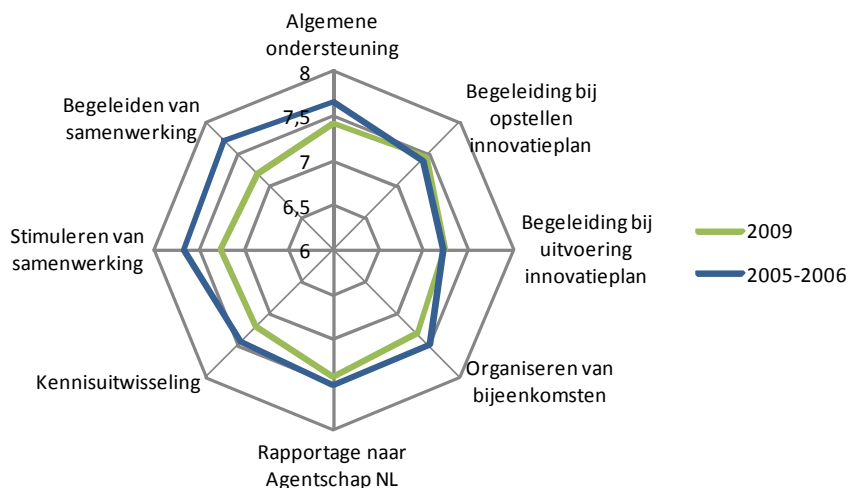
Bedrijven worden bij de uitvoering van hun IPC ondersteund door de penvoerder en eventueel Syntens. Agentschap NL is op de achtergrond betrokken in een controlerende rol. Deze paragraaf beschrijft hoe de bijdrage van deze partijen aan het IPC beoordeeld wordt.

3.3.1 De penvoerder

De ene penvoerder is de andere niet. Penvoerders verschillen in kwaliteit (zie hieronder), maar ook op andere aspecten. Zo kon 84% van de penvoerders worden ondergebracht bij een bestaande organisatie, in 16% van de gevallen is een nieuwe entiteit opgericht. Niet verwonderlijk: er is voornamelijk sprake van een nieuwe entiteit in het geval van een regio- of thema-IPC. Ongeveer een derde van de penvoerders heeft een adviseur in loondienst, een derde werkt met ingehuurde adviseurs en een derde doet beide. Nieuw opgerichte organisaties werken enkel met ingehuurde adviseurs. Tot slot: ook de achterban van de penvoerder verschilt. 28% heeft een achterban van minder dan 50 bedrijven. Een substantieel deel is dus betrokken bij het IPC. 47% heeft een achterban tussen de 50 en 250 bedrijven, 25% een achterban van meer dan 250 bedrijven. Penvoerders van regio-IPC's hebben een kleinere achterban dan penvoerders van branche- en thema-IPC's.

Beoordeling penvoerder door bedrijven

Penvoerders worden zowel door de deelnemers aan het IPC 2005-2006 (afgerond IPC) als het IPC 2009 (net gestart IPC) positief beoordeeld. In het eerste geval waarden bedrijven de penvoerder met een 7,5, in het tweede geval met een 7,3. Er is weinig spreiding in de beoordelingen: de laagst gewaardeerde penvoerder krijgt een 6,6, de hoogst gewaardeerde een 8,1. Er is in de beoordeling geen verschil tussen penvoerders van branche, thema of regio-IPC's. Ook het type adviseur (loondienst versus inhuur) maakt geen verschil. Bedrijven die doelen verwachten te halen, geven overigens wél een duidelijk (statistisch significant) hoger cijfer aan de penvoerder voor diens ondersteuning. Bijvoorbeeld voor algemene ondersteuning (gemiddelde cijfer van een 6,8 door bedrijven die doelen niet verwachten te halen versus 7,5 door bedrijven die dat wel verwachten te doen), maar ook voor de rol van de penvoerder bij het opstellen en uitvoeren van innovatieplannen, en het stimuleren van kennisuitwisseling. Er is dus samenhang tussen de begeleiding van penvoerders en de verwachting van deelnemers wat betreft te realiseren doelen.



Figuur 4. Beoordeling penvoerder (o.b.v. enquête)

Bovenstaand figuur laat de gemiddelde scores op diverse aspecten van het penvoerschap zien. Daaruit blijkt dat in de pilot-IPC's met name netwerkactiviteiten (stimuleren en begeleiden van samenwerking) goed beoordeeld worden, al is ook hier sprake van weinig spreiding. In 2009 zijn de hoogste scores daarentegen voor de begeleiding bij het opstellen van het innovatieplan en de rapportage naar Agentschap NL. Het is mogelijk dat dit te maken heeft met de fase waarin de IPC-trajecten zich bevinden. Bedrijven die in 2009 gestart zijn hebben het innovatieplan en de communicatie met Agentschap NL daaromtrent nog vers in het geheugen. Tegelijkertijd heeft de penvoerder nog relatief weinig tijd gehad voor het begeleiden van samenwerking. Maar het kan ook duiden op een verschil in opvatting over de belangrijkste taak van de penvoerder. Dit verschil kwam ook in de case studies naar voren. Enerzijds wordt administratieve ondersteuning als een belangrijke (dan wel de belangrijkste) taak gezien. Daaronder wordt ook de stok-achter-de-deur-functie geschaard; er kijkt iemand over je schouder mee of er wel voldoende voortgang is, of er wel voldoende extern wordt besteed, etc. Andere penvoerders zien het makelen & schakelen als hun belangrijkste rol: het bij elkaar brengen van bedrijven en het stimuleren tot nieuwe samenwerking te komen.

Beoordeling penvoerders door Agentschap NL

Penvoerders zijn ook door adviseurs van Agentschap NL beoordeeld, op verschillende aspecten: (1) betrokkenheid (lees: de mate waarin de penvoerder vanuit eigen- versus bedrijfsbelangen werkt), (2) kennis en kunde op het gebied van innovatiebegeleiding, en (3) inhoudelijke kennis en kunde, bijvoorbeeld m.b.t. de branche. De beoordelingen door Agentschap NL lopen sterker uiteen dan de beoordelingen door bedrijven en ook ligt de gemiddelde beoordeling lager: een 6,6. Voor betrokkenheid scoren penvoerders gemiddeld een 6,6, voor innovatiekennis een 6,7 en voor inhoudelijke kennis een 6,4.

De beoordeling door Agentschap NL hangt maar beperkt samen met de beoordeling door bedrijven. Met andere woorden: penvoerders die Agentschap NL goed vindt zijn niet per definitie de penvoerders die bedrijven goed vinden. Dat is allereerst te verklaren uit het feit dat penvoerders door Agentschap NL op andere aspecten beoordeeld zijn. Een mogelijke reden is daarnaast dat de partijen hun beeld van de penvoerder op andere interacties baseren: bedrijven op begeleiding door de penvoerder, Agentschap NL op terugkoppeling over die begeleiding. Een penvoerder die goed is in het begeleiden van

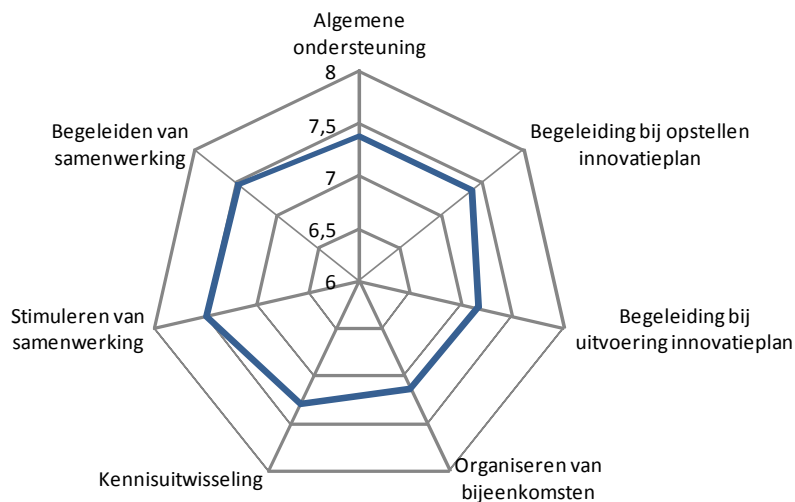
bedrijven hoeft niet per se goed te zijn in communicatie over die begeleidingsactiviteiten. Opvallend is daarnaast dat Agentschap NL:

- penvoerders van branche-IPC's beter waardeert dan penvoerders van thema- en regio-IPC's;
- penvoerders die zijn ondergebracht bij bestaande organisaties beter waardeert dan penvoerders die vanuit nieuwe organisaties werken;
- penvoerders die alleen met ingehuurde adviseurs werken minder waardeert dan penvoerders die werken met adviseurs in loondienst.

3.3.2 Syntens

Syntens is bij een beperkt aantal IPC's betrokken (geweest). In 2008 ging het om 30% van de IPC's, in 2009 nog maar om 14,4%. De betrokkenheid van Syntens is het grootst bij branche-IPC's (betrokken bij 25%), gevolgd door regio-IPC's (13%) en thema-IPC's (6%). Daarnaast is Syntens vaker betrokken bij penvoerders die werken met adviseurs in loondienst. Een mogelijke verklaring is dat de ingehuurde adviseurs waar andere penvoerders mee werken Syntens als concurrent ervaren. Het is ook mogelijk dat er minder sprake is van complementariteit (en betrokkenheid van Syntens als overbodig wordt ervaren).

In die IPC's waar Syntens bij betrokken is, is de waardering vergelijkbaar met die voor de penvoerder: het gemiddeld cijfer is een 7,3. Onderstaand figuur laat de gemiddelde score op diverse aspecten zien. Er is de meeste waardering voor het begeleiden en stimuleren van samenwerking.



Figuur 5. Beoordeling Syntens (2009; o.b.v. enquête)

In de case studies wordt Syntens wisselend beoordeeld. In sommige IPC's is men positief: de innovatiemethodieken die Syntens meebrengt worden als een zeer welkome aanvulling op de (vaak branchegerelateerde) kennis van de penvoerder beschouwd. In andere IPC's is men kritischer. Enerzijds omdat de sectorale focus van Syntens te vaak wisselt. Een penvoerder (die meerdere IPC's begeleidt) had Syntens meer willen betrekken, maar kreeg te horen dat de betreffende sector niet meer paste binnen het aandachtsgebied van Syntens. Anderzijds over voornoemde innovatiemethodieken: adviseurs houden daar te sterk aan vast en zijn daardoor onvoldoende doelgericht. Het eerste wordt niet door Syntens herkend: zij geeft aan alle IPC-bedrijven te ondersteunen en daarbij geen

onderscheid te maken naar sector. Het tweede punt wordt wel door Syntens herkend. Tijdens de eerste IPC's is Syntens met haar IAP-methodiek (Innovatie Aktie Plan) aan de slag gegaan maar deze bleek niet goed te passen bij de scope van de IPC-regeling. In overleg met Agentschap NL heeft Syntens toen besloten haar ondersteuning anders in te richten.

3.3.3 Agentschap NL⁹

Een aantal aspecten van de rol van Agentschap NL is eerder al aan bod gekomen. Bedrijven en penvoerders zijn kritisch over de soms lange doorlooptijden: na het afronden van een pre-IPC en het indienen van een IPC kan het lang duren voor men daadwerkelijk aan de slag kan. Wat betreft de rol van Agentschap NL valt verder op dat:

- In de workshop kwam naar voren dat er verschillen lijken te bestaan in hoe Agentschap NL adviseurs de regels van het IPC richting penvoerder uitleggen. Met als gevolg dat een aantal van die penvoerders regels verkeerd toepast in de overtuiging dat zij het goed doet.
- Penvoerders van mening zijn dat het principe van beperkte controle op de penvoerder niet altijd even consequent wordt toegepast. Er is relatief weinig gedurende de looptijd van het IPC terwijl Agentschap NL aan het eind van een IPC-traject de bedrijven wel uitgebreid controleert.

Administratieve lasten

Bijna 90% van de deelnemers aan de IPC-regeling antwoordt ontkennend op de vraag of de administratieve lasten te hoog zijn. Opvallend: deelnemers aan branche-IPC's beoordelen de administratieve lasten vaker als hoog dan deelnemers aan regio- en thema-IPC's.

De 10% die de lasten wel als te hoog beschouwd noemt voornamelijk het bijhouden van uren als belastend. In de case studies worden die opmerkingen door de penvoerders afgedaan als overdreven. Men begrijpt op zich wel dat het voor bedrijven die niet gewend zijn met een uitgebreide urenadministratie te werken extra werk kan betekenen. Maar het bijhouden van uren en nota's is dan ook het enige wat de bedrijven zelf hoeven te doen. De rest (met name de rapportage) komt op het bordje van de penvoerder.

Wat betreft de administratie van de penvoerder valt op dat er grote verschillen bestaan in de mate van detail van de rapporten van verschillende penvoerders. In sommige gevallen is de terugkoppeling over de voortgang binnen een IPC voornamelijk kwalitatief van aard. Andere penvoerders houden gedurende het IPC continu kwantitatieve gegevens bij over mate van samenwerking en mate waarin extern ingekocht wordt, maar bijvoorbeeld ook het type kennis dat wordt ingekocht. Deze informatie komt van pas bij de verdere aansturing van bedrijven. Agentschap NL zou hiermee ook meer kunnen doen in de verdere monitoring van de resultaten van het IPC.

Het is op zich begrijpelijk dat Agentschap NL er voor kiest geen strikt rapportageformat op te leggen aan penvoerders. Zo'n format kan als dwingend en dus belastend worden ervaren. Maar het lijkt geen kwaad te kunnen nuttige monitoringstools zoals die door sommige penvoerders zijn ontwikkeld onder de aandacht te brengen van andere

⁹ Voor wat betreft de rol van Agentschap NL is geen kwantitatieve beoordeling beschikbaar. Alleen penvoerders hebben contact met Agentschap NL en zij zijn in dit onderzoek middels een workshop en case studies bevraagd, niet middels een enquête.

penvoerders. Enerzijds omdat een meer eenduidige manier van rapporteren het voor Agentschap NL makkelijker zou maken IPC's te controleren; nu is in sommige gevallen veel over-en-weer communicatie nodig om tot een compleet plaatje te komen. Anderzijds omdat verschillende penvoerders aangeven dat zij onzeker zijn of zij bedrijven op de juiste manier beoordelen en aansturen en daar pas laat in het traject terugkoppeling op krijgen. Overigens zijn er ook penvoerders die dat gebrek aan aansturing helemaal niet ervaren; zij hebben in het begin van het IPC-traject intensief contact onderhouden met Agentschap NL en zijn daarmee voldoende voorbereid. Waarschijnlijk is dat afhankelijk van de opstelling van de penvoerder en/of Agentschap NL adviseur.

4 Bereik, effectiviteit & additionaliteit IPC

4.1 Bereik: aantal en profiel van deelnemende bedrijven

In deze paragraaf staat allereerst het bereik van de regeling centraal. Daarbij gaat het om vragen als: hoeveel bedrijven hebben sinds de instelling van het IPC gebruikgemaakt van de regeling? Hoeveel bedrijven participeren in meerdere IPC's? In welke mate zijn deelnemers aan het IPC nieuw als gebruikers van het innovatiebeleid (het 'additionele bereik', t.o.v. andere regelingen zoals WBSO)? Daarnaast gaan we nader in op het profiel van deelnemende bedrijven. Naast achtergrondkenmerken (zoals sector en bedrijfsomvang) worden deelnemers beschreven in termen van innovativiteit (positie in de innovatiepiramide).

4.1.1 Bereik van de regeling

De regeling heeft sinds de pilots 2.353 deelnemers gekend. Een selecte groep is in de pilot-periode gestart, in de fase daarna zijn andere bedrijven aangehaakt. Tabel 9 (hoofdstuk 3) geeft het verloop van het bereik van de regeling over de afgelopen jaren weer. Daarbij is per jaar het aantal startende bedrijven weergegeven.¹⁰

Om uitspraken te kunnen doen over het effectieve bereik van de regeling, zal er ook rekening mee gehouden moeten worden dat sommige bedrijven dubbel zijn geteld; bedrijven die in meerdere IPC's deelnemen (bijvoorbeeld in een pilot en in een latere reguliere ronde). Het aantal bedrijven dat herhaald gebruikmaakt van de regeling is nu echter nog beperkt: er zijn verschillende penvoerders die herhaald aanvragen, maar volgens Agentschap NL komen slechts 4 bedrijven meer dan één keer voor als IPC-deelnemer. Dat heeft ermee te maken dat bedrijven wél herhaald mogen deelnemen, maar niet in gelijktijdig lopende IPC's. En het aantal IPC's dat is afgerond is vooralsnog beperkt.

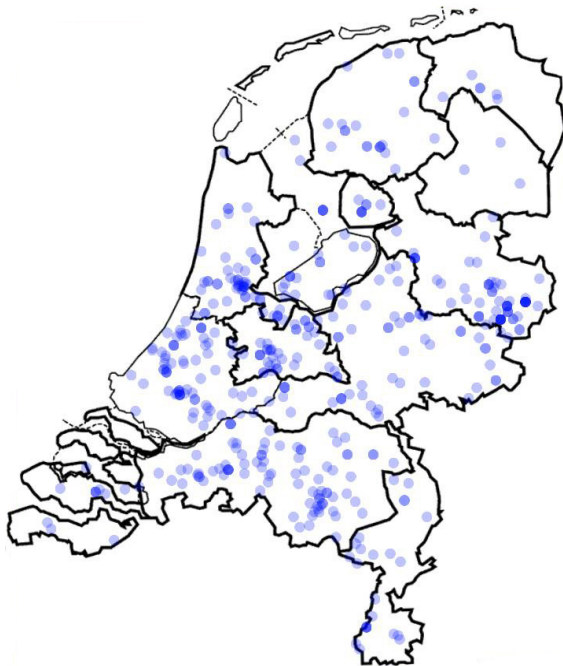
Eerder in dit rapport (paragraaf 2.3) werd al vastgesteld dat er samenloop bestaat tussen gebruikers van verschillende instrumenten uit het Nederlandse innovatie-instrumentarium. De grootste samenloop bestaat met de WBSO en innovatievoucher. Op basis van die samenloop is ook het additionele bereik van de IPC-regeling (t.o.v. van de WBSO en voucher) te berekenen. In 2009 komt dat op ruim 45%, in 2010 op bijna 14%. Voor 2006 en 2008 is het additionele bereik t.o.v. WBSO en voucher niet exact vast stellen omdat niet duidelijk is in welke mate deelnemers aan WBSO en innovatievoucher samenvallen. We kunnen wel een inschatting maken door van de extremen uit te gaan: in het ene geval dat IPC-deelnemers aan de WBSO en voucher volledig samenvallen, in het andere geval dat zij volledig uniek zijn. Het additioneel bereik van het IPC t.o.v. de WBSO en voucher ligt in 2006 dan tussen de 31% en 64% en in 2008 tussen de 23% en 58%. De waarheid ligt in het midden, waarschijnlijk dus rond de 40-45%. Die cijfers benadrukken alleen maar dat het additionele bereik in 2010 laag is. Op basis van beschikbare data is echter niet vast te stellen of het hier een trend of een éénmalige uitschieter betreft.

¹⁰ Merk op dat IPC-plannen overwegend een doorlooptijd hebben van 3 jaar en in jaar 'x' ook bedrijven werken aan de uitvoering van hun innovatieplannen die zijn gestart in het jaar 'x - 1'.

Ook een aanzienlijk deel van de IPC-gebruikers zegt *geen* gebruik te maken van andere regelingen. Dit zegt iets over het unieke bereik van IPC. In 2006 ging het om 28%, in 2009 om 43% en in 2010 om 23%. De afname van 2009 naar 2010 correspondeert met de toename in het gebruik van de WBSO.

4.1.2 Achtergrondkenmerken van deelnemers

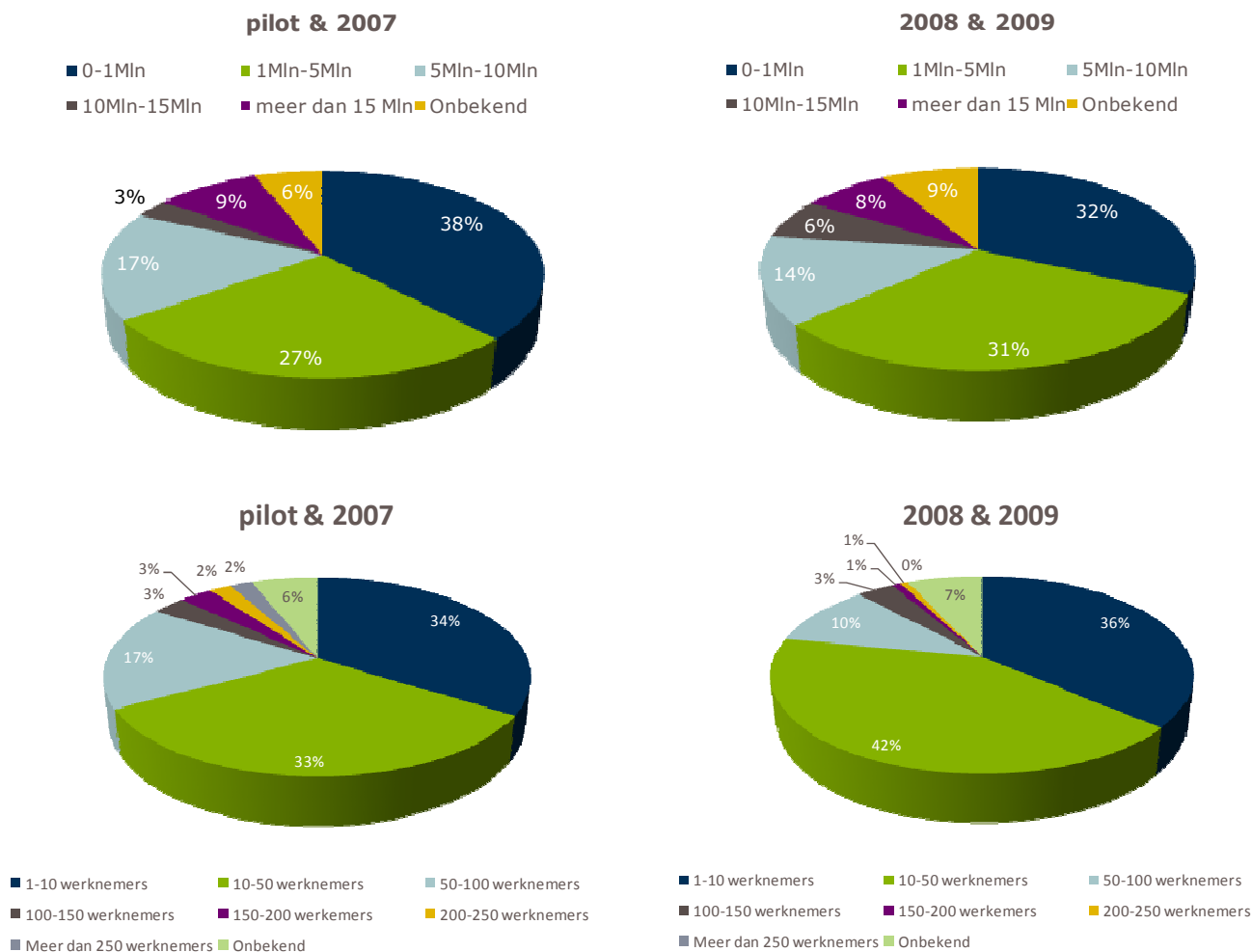
De IPC-regeling is een nationaal instrument; bedrijven uit heel Nederland kunnen zich daarom aansluiten bij een voorstel. Er bestaan IPC's met een duidelijk regionaal karakter (bijvoorbeeld Innovatiehuis West-Brabant), maar dat geldt zeker niet voor alle trajecten. Om zicht te krijgen op regionale spreiding is in Figuur 6 aangegeven wat de (hoofd)locatie is van deelnemers uit 2009¹¹. De overlappende blauwe punten geven aan dat er concentratie is in de regio Twente en rondom Amsterdam, Eindhoven, Utrecht, Rotterdam en Den Haag.



Figuur 6. Spreiding van IPC-deelnemers (2009; o.b.v. deskresearch)

IPC trekt zowel startende bedrijven aan als ondernemingen met een lange historie. Meer dan de helft van de deelnemers heeft een omzet van minder dan 5 miljoen euro per jaar (Figuur 7); de verschillen tussen de eerste lichtingen (pilots en 2007) en de meest recente deelnemers (2008 en 2009) zijn gering. In de pilots zaten nog wel enkele bedrijven die niet onder de MKB-definitie (minder dan 250 werknemers) vallen. In een later stadium was dat niet meer mogelijk.

¹¹ Van andere jaren is geen postcodebestand beschikbaar.



Figuur 7. Omvang (in omzet [euro/jaar] en aantal werknemers) van IPC-deelnemers

Tot slot kan worden gesteld dat de IPC-regeling een divers bereik heeft waar het gaat om branches. Sowieso is een kwart van de IPC's regiogeoriënteerd. In die IPC's zijn bedrijven uit zeer verschillende branches actief. Ook in de 25% thema-IPC's zijn de onderwerpen divers, o.m.: life sciences, living labs, smart living en ketendigitalisering. In de branche-IPC's valt de sterke vertegenwoordiging van materiaalproducerende en -verwerkende industrieën (o.m. metaal, papier, aluminium, glas, rubber en kunststof) op. Merk op dat landbouw is uitgesloten van deelname. Voor MKB uit het zorgdomein bestaan er ZorgInnovatiePrestatieContracten (ZIPC's).

4.1.3 Innovatieprofiel van deelnemers

Het profiel van deelnemers is – naast achtergrondkenmerken – uit te drukken in termen van innovativiteit. Dat is relevant, aangezien IPC als regeling bewust gepositioneerd is in de basis van het Nederlandse innovatie-instrumentarium. Dat wil zeggen dat IPC, als meer generiek middel, ook de minder innovatieve bedrijven zou moeten bereiken om hen verder te helpen bij vormgeving van hun innovatiemanagement en benutting daarvan.

Onderstaand zijn de innovatieprofielen van IPC-deelnemers uitgewerkt aan de hand van de Typologie Innovatiegedrag (Dialogic, 2007¹²). Daarin worden de volgende types onderscheiden:

- *koplopers*: MKB dat structureel, voortdurend aan R&D doet én daaruit in de afgelopen 3 jaar nieuwe innovatie-output genereert;
- *innovatoren zonder R&D*: MKB dat geen eigen R&D uitvoert, maar in de afgelopen 3 jaar wel nieuwe output uit nieuwe producten genereert;
- *incidentele innovatoren*: MKB dat incidenteel of regelmatig aan R&D doet én daaruit in de afgelopen 3 jaar nieuwe innovatie-output genereert;
- *geblokkeerde volgers*: MKB dat structureel tot incidenteel aan R&D doet, maar daar in de afgelopen 3 jaar géén nieuwe output uit genereert;
- *achterblijvers*: MKB dat niet aan R&D doet en daar in de afgelopen 3 jaar ook geen nieuwe output uit genereert.

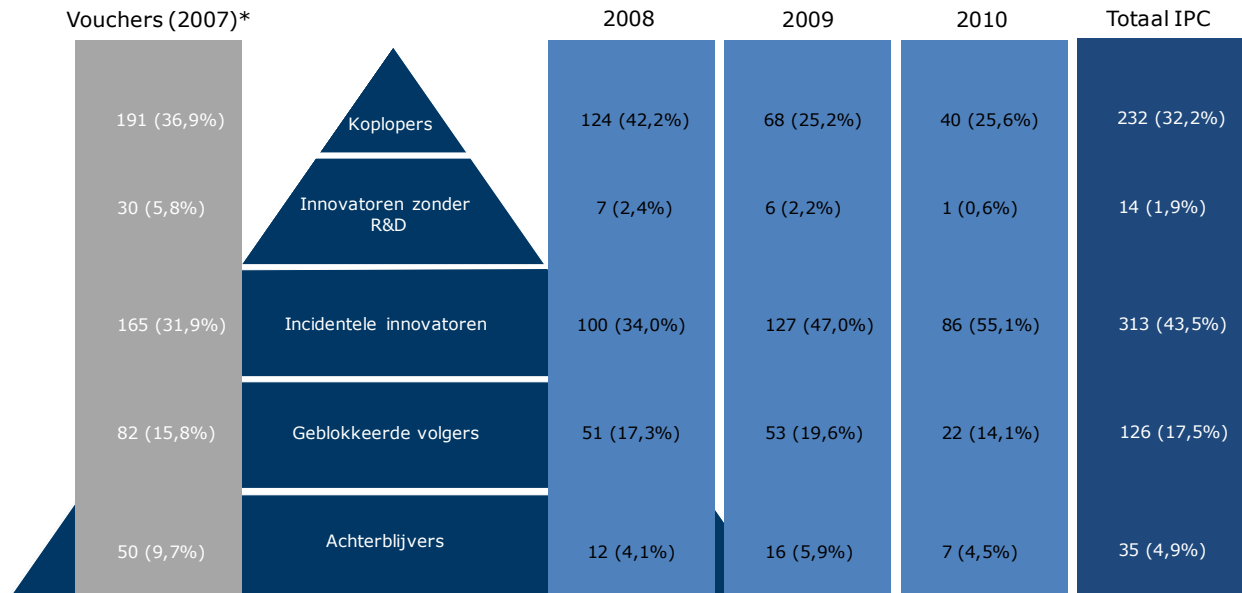
De achterblijvers, waarvan we weten dat ze geen eigen R&D-capaciteit hebben, noch incidenteel noch structureel, vermarkten geen vindingen (producten/diensten). Dit lijkt logisch, hoewel deze lineaire benadering niet vanzelfsprekend is. Zo zijn er ook bedrijven die andere innovatiestrategieën hanteren, zoals het opkopen van andere innovatieve bedrijven of die nadrukkelijk R&D-activiteiten uitbesteden ('inkoop van kennis'). Zo laat de groep innovatoren zonder eigen R&D wel een positief beeld zien als we kijken naar innovatieve output, maar hebben zij zelf geen R&D-capaciteit beschikbaar of in gebruik. Daarnaast zijn er bedrijven die wel aan R&D-activiteiten doen maar desondanks niets vermarkten. In de typologie worden die bedrijven geblokkeerde volgers genoemd: de inspanningen zijn er wel, de revenuen (nog) niet. Ten slotte zijn er MKB'ers die zowel eigen R&D-capaciteiten als een gunstige output hebben: de incidentele innovatoren en koplopers. Als we IPC-deelnemers (en voucherbezitters, als referentiegroep) afzetten tegen de typologie, ontstaat het volgende beeld.

Figuur 8 laat zien dat slechts een klein deel van de IPC-deelnemers te bestempelen is als een achterblijver (onder voucherbezitters is die groep relatief gezien twee keer zo groot). Voor ongeveer één derde zijn het de koplopers die gebruikmaken van IPC. Innovatoren zonder R&D worden opvallend weinig bereikt. Dat komt doordat de IPC-regeling toch vooral gericht is op bedrijven die innovatie een prominente plaats in hun organisatie willen geven.

Vandaar ook het grote aandeel incidentele innovatoren: bijna 45% van de IPC-deelnemers. Bij die groep zit een duidelijk ontwikkelpotentieel: men is bezig met innovatie, maar die inspanningen kunnen nog toenemen en structureler worden en innovatiemanagement kan professioneler worden ingericht. Bij hen is er ook minstens een basis aanwezig om via IPC met innovatie aan de slag te gaan. Dat betekent dat intern de inhoudelijke competenties aanwezig zijn om kennis van externen te 'adopter'. Daarnaast is het noodzakelijk dat de organisatie zodanig is ingericht dat er ook ruimte, tijd en geld beschikbaar is om 3 jaar lang geëngageerd te zijn aan het programma. Uit de case studies blijkt dat penvoerders letten op het innovatieprofiel van bedrijven. Zo stelt één penvoerder dat een deel van hun leden enkel bezig is met in- en verkoop en daarom innovatie niet op de agenda heeft

¹² Uitvoering is conform de evaluatie van de Innovatievoucherregeling. De vragen uit de telefonische vragenlijst sluiten beter aan bij deze indeling en in mindere mate bij de beschrijving van innovatietypes uit de innovatiepiramide van EIM (zoals voorgesteld door het ministerie). Daarnaast kunnen nu profielen van IPC-deelnemers worden vergeleken met voucherbezitters.

staan. Zij zijn niet geselecteerd voor deelname aan een IPC. Een andere penvoerder geeft aan een bedrijf in de opstartfase afgeraden te hebben om een innovatieplan in te dienen. Dat bedrijf zou onvoldoende organisatiegraad (interne capaciteit en verankering van innovatie in het bedrijf) hebben om 3 jaar plannen uit te voeren. Het bedrijf is doorverwezen naar andere instrumenten.



Figuur 8. IPC-deelnemers verdeeld over verschillende innovatieprofielen (o.b.v. enquête)
* Innovatieprofiel innovatievoucherbezitters (Dialogic, 2007)

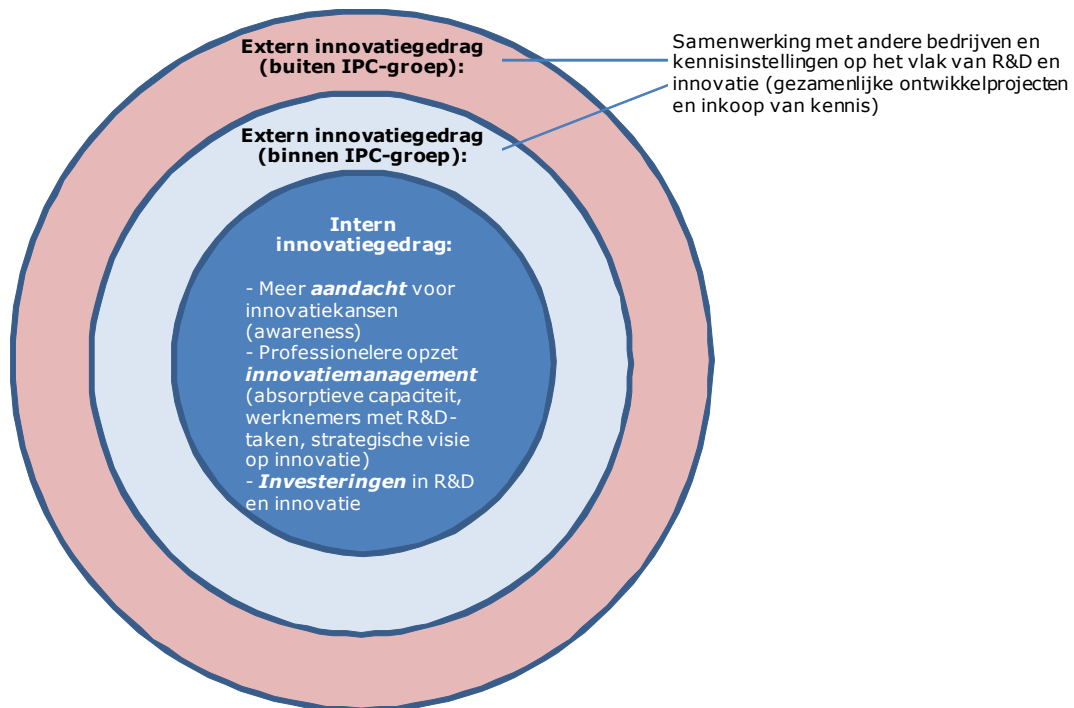
Op basis van Figuur 8 kunnen we eveneens concluderen (zij het voorzichtig) dat de regeling de afgelopen 3 jaar steeds meer de minder-innovatieve bedrijven als deelnemers is gaan aantrekken. De groep koplopers neemt namelijk af, hetgeen vooral ten gunste komt van de groep incidentele innovatoren.

De profielen blijken bovendien positief samen te hangen met het betrekken van externen (andere bedrijven en kennisinstellingen) bij het innovatieproces: achterblijvers en geblokkeerde volgers doen dat nauwelijks, incidentele innovatoren en de koplopers regelmatig of zelfs voortdurend. Voor de groep innovatoren zonder R&D kunnen we, gezien het kleine aantal cases (N=9), lastig uitspraken doen over hun eerdere ervaringen met innovatiesamenwerking.

4.2 Effecten op innovatiegedrag

Om de hoofddoelstelling van de regeling te bereiken – het verhogen van de innovatiekracht van het Nederlandse MKB – zal het gedrag van organisaties moeten worden beïnvloed. Veranderd innovatiegedrag betekent méér dan het laten toenemen van private R&D-investeringen (zie Figuur 9). Juist met een basisinstrument zoals het IPC tracht men de aandacht ('awareness') in organisaties voor innovatie te intensiveren. Dat uit zich in hogere R&D-investeringen, maar ook in een andere inrichting van de organisatie. Bovendien: innoveren doe je niet alleen. De trend naar open innovatie past niet alleen bij grote ondernemingen, maar ook bij kleinere bedrijven die geconfronteerd worden met beperkingen in intern beschikbare middelen (tijd, geld, attributen/machines, maar zeker ook kennis). Daarom betekent het verbeteren van innovatiegedrag dat eveneens het besef zal moeten toenemen dat externe partners (bedrijven en kennisinstellingen) zinvol kunnen bijdragen. Als het gaat om samenwerking met andere IPC-deelnemers zijn we in deze

paragraaf vooral op zoek naar resultaten over *persistente relaties*. Dat wil zeggen dat na afloop, deelnemers blijvend samen optrekken.



Figuur 9. Innovatiegedrag in brede zin

4.2.1 Effecten op intern innovatiegedrag

Een groot deel van de respondenten (84% in 2009; 88% in 2005-2006) geeft aan te verwachten dat hun organisatie, door deelname aan het IPC, in de toekomst méér aan R&D zal doen. Een vergelijkbaar deel (76% in 2009; 83% in 2005-2006) geeft aan dat deelname – naar verwachting – zal leiden tot een actievere en professionelere aanpak van innovatie. Met andere woorden: innovatiemanagement krijgt bij deze bedrijven gestalte. Dat houdt bijvoorbeeld in dat medewerkers structureel vrijgemaakt worden om met onderzoek, ontwikkeling en toepassing bezig te zijn. Maar ook het beschrijven van innovatiedoelen en het maken van plannen (taken, budgetten en plannings) om die doelen te halen.

Tabel 14 laat zien hoe verschillende typen respondenten (naar eerdere ervaringen met innovatie) verwachten dat het IPC bijdraagt aan innovatiemanagement. Uitsplitsingen zijn alleen voor het 2009-cohort gemaakt omdat voor het 2005-2006-cohort het aantal respondenten te laag was en geen betrouwbare uitspraken gedaan kunnen worden. Opvallende gegevens (ten minste 10% afwijkend van het totaalgemiddelde) zijn in de tabel vetgedrukt. Niet verrassend: het zijn met name de minder innovatieve bedrijven (lagere posities in de piramide) die verwachten in de toekomst meer aan R&D te doen en hun innovatiemanagement beter in te richten. Bij hen bestaat namelijk het grootste ontwikkelpotentieel.

Tabel 14. Effecten van IPC-deelname op intern innovatiegedrag (2009; o.b.v. enquête)

	Méer R&D	Beter innovatiemanagement
Koplopers	75%	65%
Innovatoren zonder R&D	100%	83%
Incidentele innovatoren	88%	84%
Geblokkeerde volgers	81%	70%
Achterblijvers	100%	81%
Totaal	84%	76%

Effecten van deelname aan IPC op intern innovatiemanagement komen ook naar voren in de case studies. Penvoerders geven aan dat bedrijven nu meer geneigd zijn om uren vrij te maken voor innovatie. Ook gaan ondernemers innovatie meer zien als een integrale activiteit; een activiteit die niet alléén belegd is in aparte R&D-afdelingen. Eén penvoerder spreekt over het *institutionaliseren van innovatieprocessen*. Bedrijven richten bijvoorbeeld multidisciplinaire innovatieteams op en organiseren innovatieprijsvragen.

4.2.2 Effecten op extern innovatiegedrag (samenwerking)

Deelname heeft daarnaast effect op de manier waarop ondernemers omgaan met externe partners. Van het 2005-2006-cohort verwacht 29% met name met andere ondernemers verder te werken aan innovatie, 7% met kennisorganisaties en 50% zowel met bedrijven als kennisorganisaties. 14% geeft aan waarschijnlijk niet te partneren in de toekomst en vooral intern verder te werken aan innovatie. De verwachtingen van het 2009-cohort verschillen niet sterk van die van de pilot-deelnemers. Zij geven alleen in sterkere mate (15%) aan vooral met kennisorganisaties te zullen partneren (ten koste van de antwoordcategorie 'zowel bedrijven als kennisorganisaties'; 41%). Onderstaande tabel laat opnieuw uitsplitsingen naar bedrijfsgrootte en eerdere ervaringen met innovatie zien. Opnieuw geldt: het effect van het IPC op extern innovatiegedrag onder achterblijvers is groter dan onder koplopers, waarschijnlijk omdat de eerste groep een groter ontwikkelpotentieel kent.

Tabel 15. Effecten van IPC-deelname op extern innovatiegedrag (2009; o.b.v. enquête)

	Meer samenwerking met bedrijven én kennisorganisaties	Meer samenwerking met bedrijven of kennisorganisaties	Niet meer samenwerking
Koplopers	43%	37%	21%
Innovatoren zonder R&D	0%	83%	17%
Incidentele innovatoren	36%	56%	8%
Geblokkeerde volgers	51%	34%	15%
Achterblijvers	56%	38%	6%
Totaal	41%	46%	13%

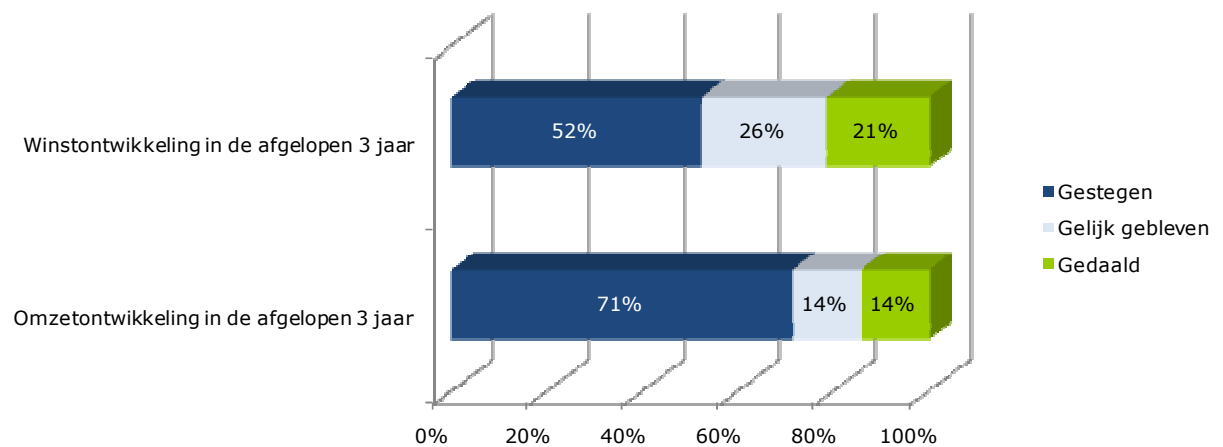
Uit de case studies volgt dat deelname aan IPC op twee cruciale manieren bijdraagt aan extern innovatiegedrag (cf. Figuur 9): (i) het opent ondernemers de ogen dat samenwerking en het betrekken van externe kennis kan resulteren in het versnellen en beter benutten van innovaties, (ii) door samenwerking met andere bedrijven en inkoop van kennis vanuit IPC weet men welke specifieke kennis en expertise bij wie beschikbaar is. Het eerste effect kan zich óók uiten in toekomstige samenwerking met organisaties die deelnemers niet kennen vanuit hun IPC-participatie. Het tweede effect slaat expliciet op voortzetting van relaties die in het kader van IPC zijn opgedaan.

4.2.3 Effecten op bedrijfseconomische prestaties

Deelname aan het IPC leidt tot nieuwe producten of verbeteringen van interne processen. Alle bedrijven uit het 2005-2006-cohort bevestigen dat. Ook bedrijven die in 2009 zijn gestart hebben hoge verwachtingen. Van hen geeft 18% aan dat naar verwachting nieuwe producten, diensten of processen volledig het resultaat zullen zijn van het IPC. 78% gaat uit van een positieve bijdrage van hun deelname aan vernieuwing, maar schat in dat resultaten ook bereikt worden door andere factoren. Slechts een gering aandeel van de respondenten (4%) verwacht dat uitvoering van IPC-plannen weinig tot niet direct bijdraagt aan nieuwe producten, diensten of procesverbetering.

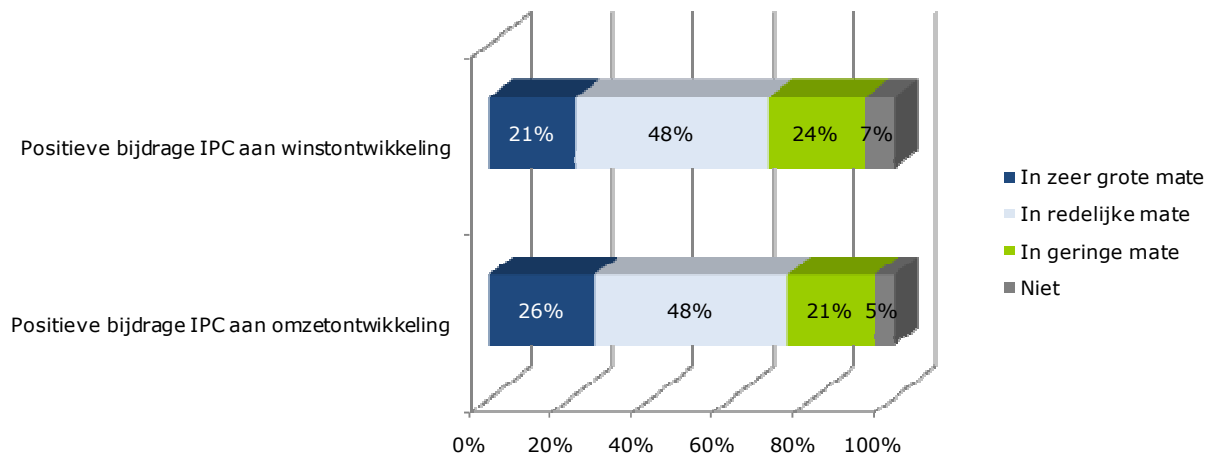
Nieuwe producten en diensten dragen bij aan omzetontwikkelingen van bedrijven. Winst- en omzetontwikkelingen hebben we in deze evaluatie alleen bekeken voor pilot-deelnemers. Voor bedrijven die momenteel nog bezig zijn met de uitvoering van hun innovatieplannen, komt een vraag naar impact van deelname op omzet en winst te vroeg. Bij de interpretatie van onderstaande resultaten is het van belang mee te nemen dat de vraag aan slechts 42 bedrijven is voorgelegd.

Het simpelweg vergelijken van omzet- en winstcijfers van deelnemers voorafgaand en na deelname levert geen betrouwbaar beeld op. Immers, er zijn veel factoren die invloed hebben op economische prestaties van bedrijven en de kredietcrisis heeft (in sommige sectoren) diepe sporen achtergelaten. In de case studies is dat extra benadrukt: verschillende bedrijven zijn failliet gegaan en andere deelnemers hebben economische stagnatie gemerkt. Opvallend is dat het merendeel van de ondernemers is geconfronteerd met gelijkblijvende of stijgende omzet en winst; dat, ondanks de crisis. Mogelijk zou het aandeel 'gestegen' zonder crisis groter zijn geweest.



Figuur 10. Winst- en omzetontwikkelingen in de afgelopen 3 jaar (2005-2006; o.b.v. enquête)

Figuur 11 maakt de bijdrage van het IPC aan een positieve(re) ontwikkeling van de winst en omzet inzichtelijk. De resultaten zijn positief: meer dan 90% geeft aan dat het IPC positief heeft bijgedragen aan omzet- en winstontwikkeling.



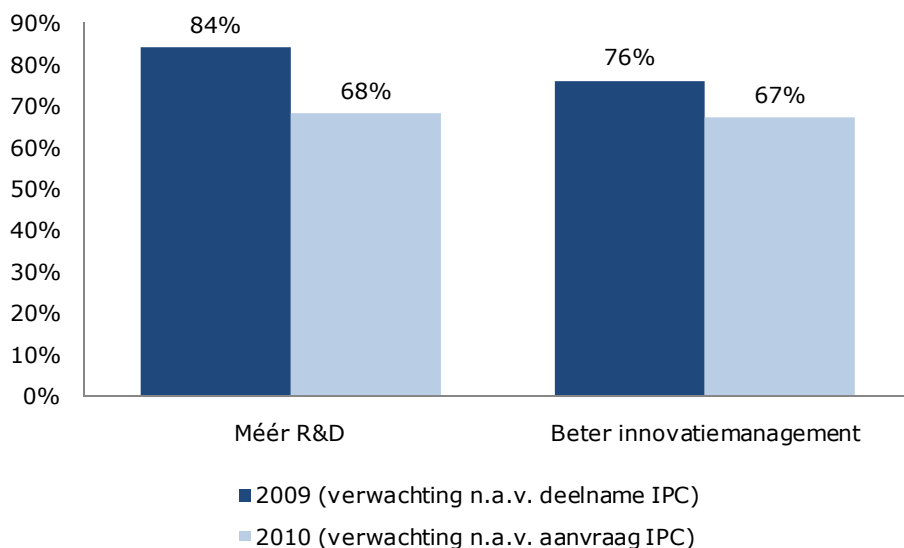
Figuur 11. Bijdrage van IPC-deelname aan omzet- en winstontwikkelingen in de afgelopen 3 jaar (2005-2006; o.b.v. enquête)

Het IPC kan daarnaast bijdragen aan optimalisatie van bedrijfsprocessen. In meerdere IPC's wordt gewerkt aan onderwerpen zoals lean manufacturing. Procesverbeteringen zijn lastig door te rekenen op omzet. Procesinnovatie leidt met name tot kostenreductie ('dingen beter en sneller doen'), hetgeen positief doorwerkt op de winstontwikkeling.

Aanvullend noemen surveyrespondenten op de open vraag naar meerwaarde van deelname aan IPC voor hun bedrijf: (i) werknemers zijn meer gemotiveerd, omdat ze met nieuwe en uitdagende vraagstukken aan de slag gaan, (ii) de oprichting van een nieuw bedrijf, (iii) een andere positie in de waardeketen, door verbreding van het dienstenaanbod, (iv) een betere marktpositie en (v) versnelling van innovatie.

4.2.4 Effecten van het doen van een IPC-aanvraag

In voorgaande paragrafen zijn gedragseffecten van *deelname* uiteengezet; IPC-deelnemers hebben zelf aangegeven hoe zij denken dat de uitvoering van hun innovatieplannen (middels een IPC) doorwerkt op hun innovatiegedrag in de toekomst. Soortgelijke vragen hebben wij voorgelegd aan IPC-aanvragers uit 2010 wiens voorstel niet is geselecteerd. Zo ontstaat zicht op het effect van louter het indienen van een aanvraag. Door het opstellen van individuele en collectieve plannen kunnen bedrijven ook meer oog hebben gekregen voor innovatiemanagement. Daarnaast zijn er ondernemers die ondanks uitloting doorgaan met uitvoering van hun plannen (zie paragraaf 4.3).



Figuur 12. Verwachte effecten op intern innovatiegedrag n.a.v. (i) deelname aan IPC en (ii) doen van IPC-aanvraag (o.b.v. enquête)

Uit de bovenstaande figuur volgt dat het doen van een aanvraag wel degelijk invloed heeft op innovatiegedrag van ondernemers; niet enkel het uitvoeren van een IPC-plan (hoewel dat méér invloed heeft). De bedrijven die uiteindelijk niet hebben kunnen deelnemen aan IPC, verwachten wel dat hun betrokkenheid in de aanvraagfase invloed heeft op toekomstige relaties met andere partners: 20% denkt met name andere ondernemers te betrekken bij innovatieprocessen, 3% vooral kennisorganisaties en 55% beide typen organisaties. 22% verwacht niet méér met externe partners samen te werken als gevolg van het indienen van een IPC-plan.

4.3 Additionaliteit

Eerder kwam aan de orde hoeveel nieuwe bedrijven het IPC-instrument heeft bereikt. Maar additionaliteit van een regeling is méér dan enkel het aantal nieuw bereikte doelgroepbedrijven. Het gaat ook om de mate waarin het beleidsinstrument bij die bedrijven een verandering in gedrag of uitkomst teweegbrengt die zou *uitblijven* zonder de inzet van het instrument. De additionaliteit van een instrument is dus hoog als bijvoorbeeld veel bedrijven aangeven R&D-activiteiten te hebben ontplooid die anders niet hadden plaatsgevonden. Additionaliteit kan grofweg op twee manieren gemeten worden: middels de 'what if...'-methode en door de inzet van een controlegroep.

- In het eerste geval wordt deelnemers aan een regeling gevraagd hoe zij zich gedragen zouden hebben (hypothetisch) als zij niet hadden deelgenomen aan de regeling. Dat wordt vergeleken met het daadwerkelijke gedrag van deelnemers aan de regeling (feitelijk).
- In het tweede geval wordt een groep die niet heeft deelgenomen aan de regeling gevraagd hoe zij zich gedragen hebben (feitelijk). Dat wordt vergeleken met het daadwerkelijke gedrag van deelnemers aan de regeling (feitelijk).

De 'what if...'-methode wordt over het algemeen als minder betrouwbaar beschouwd omdat geantwoord wordt op basis van een hypothetische situatie. Daarbij zou een bedrijf bijvoorbeeld kennis over de uitkomsten van een innovatieplan mee kunnen laten wegen in zijn antwoord. Als een ondernemer zojuist een succesvol innovatietraject heeft doorlopen,

is de kans groot dat hij/zij aangeeft dat traject ook zonder subsidie te hebben uitgevoerd. Andersom als het een mislukt traject betreft.

Ook in dit onderzoek zijn twee metingen uitgevoerd:

- Aan deelnemers aan het IPC (2005-2006-cohort en 2009-cohort) is gevraagd hoe zij hun innovatieplannen zouden uitvoeren als zij niet hadden mogen deelnemen aan het IPC. Deze bedrijven is dus gevraagd te reflecteren op een hypothetische situatie (*what if...*).
- Aan bedrijven die zich aangemeld hadden voor het IPC, maar zijn uitgeloot (controlegroep) is gevraagd hoe zij hun innovatieplannen nu zullen uitvoeren. Deze vragen konden alleen aan het 2010-cohort voorgelegd worden omdat alleen toen bedrijven zijn uitgeloot. Omdat uitloting relatief kort voor bevraging plaats heeft gevonden (er zaten maar enkele maanden tussen) was er nog weinig duidelijkheid over de uiteindelijke inrichting van het innovatieplan. De bedrijven is dus weliswaar gevraagd te reflecteren op een feitelijke situatie (ze zijn echt uitgeloot), maar antwoorden zijn nog steeds hypothetisch: ze geven aan hoe ze verwachten in de toekomst met hun innovatieplan om te gaan.

De resultaten van deze metingen komen in paragraaf 4.3.1 respectievelijk 4.3.2 aan bod. In paragraaf 4.3.3 worden de verschillen tussen de resultaten verklaard.

In beide metingen wordt additionaliteit voorts op verschillende manieren uitgedrukt:

- De basis: een deel van de bedrijven zal hun innovatieplan zonder IPC helemaal niet uitvoeren.
- Daarnaast is er een groep bedrijven die hun innovatieplannen ook zonder IPC had uitgevoerd, maar op een andere manier. In dit onderzoek is naar drie verschillende dimensies¹³ gekeken, namelijk:
 - Het tijdstip van uitvoeren van het plan, aangeduid met 'tijdseffect'. Er is sprake van een positief tijdseffect als bedrijven hun innovatieplan zonder het IPC later uitvoeren.
 - De investering in het plan, aangeduid met 'investeringsseffect'. Er is sprake van een positief investeringsseffect als bedrijven zonder het IPC minder geld investeren in hun IPC.
 - De duur van het plan, aangeduid met 'intensiteitseffect'. Er is sprake van een positief intensiteitseffect als bedrijven zonder het IPC een korter/minder uitgebreid innovatieplan uitvoeren.

Door deze dimensies mee te nemen, ontstaat inzicht in de mechanismen van de regeling: waar *triggert* de ondernemer wel op en waar niet op? Gaat het vooral om de stok achter de deur (dankzij het IPC gaat de ondernemer eerder aan de slag), of juist om financiële ondersteuning (dankzij het IPC kan de ondernemer meer besteden aan innovatie)?

¹³ Agentschap NL heeft in 2009 ook de additionaliteit van de regeling onderzocht (onder deelnemers van het 2008-cohort). De data van dat onderzoek worden ook in dit rapport meegenomen. Destijds is echter geen onderscheid gemaakt tussen investerings- en intensiteitseffect, maar is gevraagd naar een 'omvangseffect': de mate waarin innovatieplannen zonder IPC dezelfde omvang gehad zouden hebben.

- Tot slot worden voornoemde aspecten van additionaliteit gecombineerd om inzicht te krijgen in de 'additionaliteit' van de regeling. Dit geeft inzicht in de mate waarin bedrijven hun innovatieplan zonder IPC niet of op een andere manier uitvoeren. Anders gezegd: alleen de bedrijven die hun innovatieplan zonder IPC op precies dezelfde manier uitvoeren worden hierin niet meegenomen. Merk echter op dat de totale additionaliteit vanzelf hoger wordt naarmate meer dimensies worden meegenomen waarop uitvoering van een innovatieplan zonder versus met IPC verschilt. De kans dat bedrijven hun innovatieplan zonder IPC op exact dezelfde wijze uitvoeren, wordt immers kleiner naarmate meer verschilpunten (tijdstip, budget, duur, etc.) in de analyse betrokken worden.

4.3.1 Additionaliteit: input van IPC-deelnemers

Agentschap NL meldt in de monitoringsrapportage 2009 dat de IPC-regeling een totale additionaliteit kent van 72,6%. Dat is berekend op basis van het 2008-cohort. Uit die meting blijkt dat 25% zou besluiten geen innovatieplannen uit te voeren zonder subsidie. Uit die meting volgt bovendien een tijdseffect van 47% en een omvangseffect van 34%.

In 2005-2006 en 2009 bedraagt de totale additionaliteit 86% respectievelijk 88%. Deze totalen zijn niet goed vergelijkbaar met het totaal in 2007, omdat in 2005-2006 en 2009 een extra dimensie is meegenomen waarop uitvoering van het IPC kan verschillen. Zoals eerder uiteengezet, valt de totale additionaliteit daardoor vanzelf hoger uit.

Tabel 16. Additionaliteit onder IPC-deelnemers (o.b.v. enquête)

	Conditie				Additionaliteit
	Niet uitvoeren zonder subsidie	Tijdseffect	Investerings-effect	Intensiteits-effect	
Cohort 2005-2006	31%	23%	5%	8%	86%
Cohort 2009	27%	31%	37%	2%	88%

Niet uitvoeren zonder subsidie = 'percentage dat innovatieplan niet uitvoert zonder IPC'.

Tijdseffect = 'percentage dat innovatieplan wél uitvoert zonder IPC, maar op een later tijdstip' minus 'percentage dat innovatieplan wél uitvoert zonder IPC, maar op een eerder tijdstip'.

Investerings-effect = 'percentage dat innovatieplan wel uitvoert zonder IPC, maar met minder financiële middelen' minus 'percentage dat innovatieplan wél uitvoert zonder IPC, maar met meer financiële middelen'.

Intensiteitseffect = 'percentage dat innovatieplan wél uitvoert zonder IPC, maar met een kortere duur' minus 'percentage dat innovatieplan wél uitvoert zonder IPC, maar met een langere duur'.

Additionaliteit ¹⁴ = 'totale responsgroep (100%)' minus 'percentage dat innovatieplan zonder IPC op exact dezelfde manier uitgevoerd zou hebben (op hetzelfde moment, met dezelfde middelen en van gelijke duur)'.

¹⁴ Anders dan de term wellicht doet vermoeden, is de additionaliteit geen simpele sommatie van het percentage dat zegt zonder subsidie geen plan uit te voeren en de verschillende effecten. Dat komt doordat op twee manieren gecorrigeerd wordt voor dubbelingen. (1) Stel dat een bedrijf zijn innovatieplan ook zonder IPC zou hebben uitgevoerd, maar dankzij het IPC eerder begint én meer geld investeert. Dit bedrijf kent een positief tijdseffect en investerings-effect. Zouden we beide effecten optellen bij de basis dan wordt dit bedrijf dus twee keer meegenomen. Dat gebeurt niet: het

Kijken we meer in detail naar de effecten dan valt op dat het IPC er met name voor zorgt dat ondernemers *eerder starten* met het serieus aanpakken van innovatieplannen (2005-2006: 23%; 2009: 31%). Deelname aan IPC kan dan ook gezien worden als trigger. Dat beeld wordt in de case study interviews bevestigd. Opvallend is overigens in het 2005-2006-cohort dat 21% aangeeft met de uitvoering van hun innovatieplan te hebben gewacht op de start van het IPC (zie Tabel 17). Zonder IPC-deelname zouden zij eerder zijn begonnen. Dit is te verklaren vanuit de opzet van het IPC destijds: men was verplicht te wachten met uitvoering tot het innovatieplan geaccordeerd was, en dat liet soms lang op zich wachten.

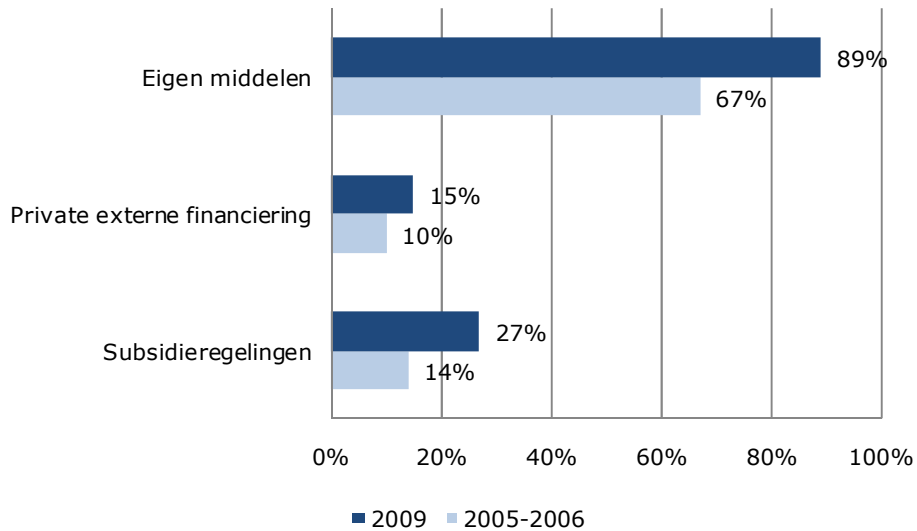
Tabel 17. Het uitvoeren van innovatieplannen als ondernemers geen steun gekregen zouden hebben (o.b.v. enquête)

	2005-2006	2009
<i>Uitvoeren van het plan zonder IPC</i>		
Ja	69%	73%
Nee	31%	27%
<i>Tijdstip van uitvoeren van het plan zonder IPC</i>		
Eerder	21%	9%
Zelfde moment	24%	40%
Later	55%	51%
<i>Investering in het plan zonder IPC</i>		
Minder	38%	54%
Even veel	31%	42%
Meer	31%	4%
<i>Duur van het plan zonder IPC</i>		
Korter	45%	36%
Even lang	21%	30%
Langer	34%	33%

De effecten op intensiteit zijn veel lager. Met andere woorden: respondenten geven aan dat zij – zonder IPC – vergelijkbaar lange/uitgebreide plannen zouden maken. Een deel geeft zelfs aan (zie Tabel 17) dat zonder IPC juist langere plannen (>3 jaar) gemaakt zouden worden (2009: 33%; 2005-2006: 34%). Een investeringseffect wordt vooral gevonden bij het 2009-cohort; de meting onder ondernemers die recent zijn gestart met hun IPC. Het investeringseffect voor de groep uit 2005-2006 is slechts 5%. Mogelijke verklaring is de kredietcrisis; de bedrijven die nu starten worden geconfronteerd met een slechter ondernemersklimaat en hebben meer moeite met het intern alloceren van

bedrijf wordt maar één keer meegeteld in de berekening van additionaliteit. (2) Stel dat een bedrijf zijn innovatieplan ook zonder IPC zou hebben uitgevoerd, maar dankzij het IPC meer geld investeert maar later begint. Dit bedrijf kent een positief investeringseffect maar een negatief tijdseffect. In de berekening van additionaliteit wordt alleen het positieve investeringseffect meegenomen.

innovatiemiddelen. De subsidie is extra welkom. In 2005-2006 zegt 31% van de respondenten zonder IPC-subsidie evenveel geïnvesteerd te zouden hebben in uitvoering van innovatieplannen, 31% geeft zelfs aan dat men meer zou uit hebben gegeven (zie Tabel 17). Die score heeft invloed op het lager uitvallen van het investeringseffect. Mogelijk zouden die bedrijven zónder IPC zelf het deel hebben gefinancierd dat nu door de overheid is gefourneerd. Aanvullend is daarom de vraag gesteld: hoe zou u – zonder IPC-deelname – uw innovatieproject gefinancierd hebben? Zie Figuur 13.



Figuur 13. Alternatieve financiering van innovatieplannen als IPC-subsidie niet gegund zou zijn (o.b.v. enquête, meerdere antwoorden mogelijk)

Het merendeel zoekt alternatieve financiering in de private hoek: met name intern (eigen middelen), maar soms ook bij externe private financiers. Opvallend is daarnaast dat, procentueel gezien, respondenten die recent (2009) zijn gestart meer terugvallen op andere subsidiemogelijkheden.

Tot slot is bedrijven gevraagd of zij bij de uitvoering van hun innovatieplan buiten het IPC om ook partners betrokken zouden hebben. Van het 2005-2006-cohort zegt 41% nee. Van de 59% die wel zou samenwerken, zou het overgrote deel zowel bedrijven als kennisorganisaties betrekken (41%). Binnen het 2009-cohort zou 31% met bedrijven samenwerken, 14% met kennisorganisaties en 39% met beide typen organisaties. Het IPC zorgt er bovendien voor dat deelnemers met méér andere partijen samenwerken: in het 2009-cohort maakt 49% van de respondenten de inschatting zonder IPC met minder partners samengewerkt te zouden hebben, onder de respondenten uit het 2005-2006-cohort is dat 47%.

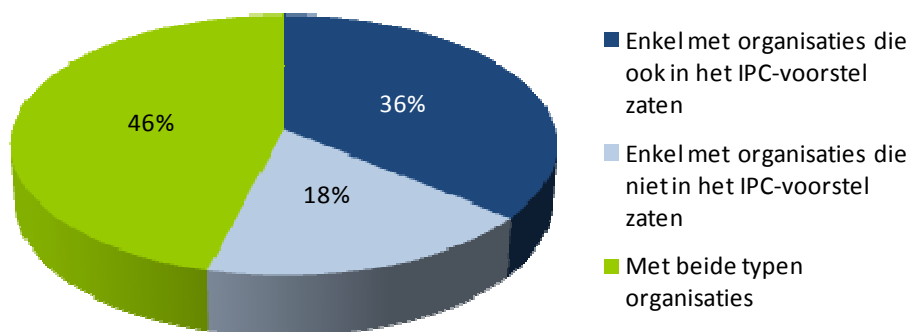
4.3.2 Effect van de regeling: input van niet IPC-deelnemers

De inschatting van het effect van de regeling op basis van niet IPC-deelnemers valt iets lager uit dan die op basis van deelnemers (vorige alinea): 64%. Dat wil zeggen dat 64% van de respondenten verwacht door het niet krijgen van subsidie geen dan wel een (sterk) aangepast innovatieplan uit te voeren. Deze ondernemers kijken vooruit: zij hebben immers pas recent te horen gekregen dat zij geen subsidie krijgen. Welk deel daadwerkelijk doorgaat met uitvoering van plannen – en in welke vorm – kunnen we dus pas over enkele jaren weten.

Op basis van hun inschatting maken we echter al wel op dat het tijdseffect zeer groot is (zeker vergeleken met het investerings- en intensiteitseffect). Kortom: door afwijzing gaan ondernemers vooral uitstellen. Dat spoort met onze eerdere constatering dat IPC-deelnemers door hun verkregen subsidie juist eerder starten met structurele uitvoering van innovatieplannen. Het risico van uitstel is vanzelfsprekend afstel.

Het investeringseffect lijkt gering. Van de afgewezenen die verwachten door te gaan (75%), houdt het merendeel (90%) vast aan de eigen middelen die zij al van plan waren te besteden. Waarschijnlijk zijn bedrijven al uitgegaan van bepaalde investeringen (minstens 50% matching), hebben die middelen gealloceerd en zijn na afwijzing van plan dat geld nog steeds aan innovatie uit te geven. Zij vullen het budget aan met – hoofdzakelijk – interne middelen (90%) naast externe private financiering (8%) en in een enkel geval een alternatief subsidiemiddel (3%).

Het afwijzen van het voorstel heeft weinig invloed op de externe oriëntatie van bedrijven, zo is de verwachting van niet-geselecteerden. Van de organisaties die verwachten door te gaan met de uitvoering van innovatieplannen (al dan niet in aangepaste vorm), geeft 81% aan collectief aan innovatie te (gaan) werken. In sommige gevallen gaat het om samenwerking met bedrijven die óók deel uitmaakten van het niet-geselecteerde IPC-voorstel. Daarnaast worden er andere consortia gevormd (zie Figuur 14). Net als onder IPC-deelnemers (zie paragraaf 4.3.1) lijkt het IPC voornamelijk invloed te hebben op de kwantitatieve component van externe netwerkoriëntatie: niet-deelnemers werken samen met minder partners (56%).



Figuur 14. Vormen van consortia bij samenwerking buiten het IPC om

4.3.3 Deelnemers versus niet-deelnemers: verschillen verklaard

We hebben nu twee schattingen van additionaliteit c.q. het effect van de regeling: één op basis van deelnemers aan het IPC en één op basis van niet-gehonoreerden. Maar waar treden nu precies verschillen op en hoe zijn die te verklaren?

Allereerst valt op dat de antwoorden op de vraag wel/niet uitvoeren van het innovatieplan redelijk consistent is; zowel als we de niet-geselecteerden vergelijken met IPC-deelnemers, als binnen de groep deelnemers (de jaren 2005-2006, 2008 en 2009 vergeleken): dat ligt ongeveer in de bandbreedte 25-30%. Ruim een kwart van de bedrijven zou niet doorgaan met uitvoering van hun innovatieplan zonder steun vanuit het IPC. Het merendeel (70-75%) dus wel. Hier lijkt de voorfase een rol te spelen: het schrijven van een innovatieplan zet ondernemers al op het juiste spoor. In welke mate de groep niet-geselecteerden daadwerkelijk doorgaat met uitvoering van hun innovatieplannen, en in welke mate de vorm afwijkt van hun IPC-plan, weten we pas over een paar jaar. De ondernemers hebben namelijk recent pas gehoord geen subsidie te krijgen. Het is goed mogelijk dat een groot deel van de respondenten nu nog zegt door te gaan, maar dat het uitstel – helaas – leidt

tot afstel. Dat zou duiden op een hogere additionaliteit: zonder de regeling (ofwel: het verkrijgen van subsidie en begeleiding) blijken ondernemers toch minder ver te komen. Nogmaals: dat is pas over enkele jaren te meten.

Wat ook redelijk consistent is, is de vaststelling dat het tijdseffect van IPC het grootst is. Zónder steun van IPC worden plannen op een later tijdstip uitgevoerd, zo is de verwachting van ondernemers. Dat tijdseffect blijkt in de praktijk van niet-gehonoreerden zelfs sterker te zijn dan dat de IPC-deelnemers inschatten (in de hypothetische situatie waarin zij geen geld gekregen zouden hebben). Uit beide schattingen valt bovendien op te maken dat afwijzing van IPC er niet zozeer toe leidt dat plannen van kortere duur (<3 jaar) worden uitgevoerd. Het ziet er dan ook naar uit dat het überhaupt schrijven van een plan, zorgt voor een meer langjarige visie op innoveren. Eerder in dit hoofdstuk hebben wij reeds geconcludeerd dat het schrijven van een plan voor deelname effect heeft op innovatiegedrag. Die conclusie lijkt hier te worden bevestigd. Bovendien, het ligt voor de hand te veronderstellen dat uitvoering van een (IPC-)innovatieplan onderdeel uitmaakt van langjarige innovatie-inspanningen binnen een onderneming. Het is geen 'stand alone' project; het zou vreemd zijn als ondernemers stoppen met innoveren, zodra de looptijd van 3 jaar verstreken is. Die assumptie kan ook mede het geringe intensiteitseffect verklaren.

De cijfers over het investeringseffect lopen sterk uiteen. Zo is dat effect voor het cohort deelnemers uit 2005-2006 en de groep afgewezenen (2010) relatief laag (5-7,5%); voor de IPC-deelnemers die vorig jaar zijn gestart is dat effect relatief hoog (37%). Voor de groep deelnemers zou kunnen gelden dat de kredietcrisis invloed heeft op deze uitkomst: in 2009 ervaren ondernemers het als een lastigere opgave om aanvullende financiering te vinden voor (risicovolle) innovatietrajecten. Waarom het investeringseffect voor de groep niet-gehonoreerden dan zo laag ligt (terwijl er nog steeds sprake is van economisch slecht weer), kan aan het volgende liggen: ondernemers zijn er door het uitwerken van hun IPC-voorstel vanuit gegaan intern geld te gaan besteden aan innovatie. Binnen hun bedrijf zijn middelen gereserveerd. Ook na afwijzing van de subsidie zijn zij van plan dat geld te besteden.

Ten slotte de additionaliteitswaarden: eerder hebben wij het verschil tussen de hoge waarden van het cohort 2005-2006 en 2009 – vergeleken met 2008 – al verklaard. Nu valt ook op dat het effect van de regeling op afgewezenen lager is. Met andere woorden: van hen verwacht een groter deel (36% versus – resp. – 14%, 27% en 12% voor de jaren 2005-2006, 2008 en 2009) het innovatieplan op exact dezelfde manier uit te voeren als omschreven in het IPC-voorstel. Dit resultaat is te onderbouwen: allereerst hebben ondernemers van wie het voorstel niet is geselecteerd, vooraf goed nagedacht over het uit te voeren innovatietraject in de komende 3 jaar. Het schrijven van het voorstel kan reeds gewerkt hebben als trigger. Ook hebben zij intern geld gealloceerd voor de te leveren innovatie-inspanningen (zie vorige alinea over investeringseffect). Een deel zal minder gevoelig zijn voor de subsidie en vastberaden zijn om het plan uit te voeren (eventueel met aanvullende financiering of andere subsidies). Daarnaast kan door de groep afgewezenen het doorzetten van hun innovatieplan ook overschat zijn: zij hebben immers net pas gehoord dat de subsidie aan hen voorbij gaat. Het blijft voor deze groep dus een inschatting of – en hoe – zij hun innovatieplan gaan uitvoeren. Reflecteren op een feitelijke situatie kunnen deze ondernemers (nog) niet.

Samengevat: het feitelijke effect van de regeling onder de groep afgewezenen ligt waarschijnlijk hoger dan 64%. Nu zegt een vrij groot deel van de bedrijven hun plan op dezelfde manier uit te voeren, maar de praktijk zal weerbarstiger zijn. De ondernemers kijken namelijk vooruit en spreken zodoende hun verwachtingen uit. Uitstel (en het tijdseffect is erg groot) kan echter leiden tot afstel of men kan gaandeweg toch beslissen om minder geld aan het plan te besteden.

5 Succesfactoren IPC

In hoofdstuk 3 passeerden verschillende ontwerpcriteria van de IPC-regeling (pre-IPC, groeps grootte, hoogte budget, etc.) de revue. Daarbij stond de beoordeling van die criteria door IPC-deelnemers (en penvoerders) centraal. Tevens kwam aan bod hoe criteria in de praktijk uitpakken, bijvoorbeeld: hoe geven bedrijven die deelnemen aan het IPC invulling aan collectieve projecten? In dit hoofdstuk worden ontwerpcriteria besproken in het licht van de doelstelling van het IPC. Met andere woorden: in welke mate dragen de criteria bij aan het verbeteren van het intern en extern innovatiegedrag van MKB'ers (zie Figuur 9). We zijn dus op zoek naar succesfactoren van de regeling.

Succesfactoren zijn per definitie onafhankelijke variabelen die (in sterke mate) de door deelnemers geboekte resultaten verklaren. Om de verbanden tussen ontwerpcriteria en resultaten te onderzoeken, zijn twee verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Allereerst kwantitatief: er is een aantal statistische toetsen uitgevoerd op de data van surveys onder IPC-deelnemers uit het 2009 en het 2005-2006-cohort.¹⁵ Daarbij is onderscheid gemaakt tussen verschillende typen resultaten (Tabel 18): op intern gedrag, op extern gedrag en totale resultaten (een combinatie van de twee voornoemde typen). Daarnaast is een meer kwalitatieve analyse uitgevoerd: succesfactoren worden besproken aan de hand van informatiemateriaal uit de case studies en penvoerderworkshop.

Tabel 18. Schalen voor het meten van IPC-resultaten

Resultaten intern: effecten op intern innovatiegedrag
<i>Verwachtingen ten aanzien van:</i>
(1) realiseren van oorspronkelijke doelen
(2) nieuwe producten op markt te brengen of productieprocessen in gebruik nemen
(3) meer doen aan R&D
(4) professioneler innovatiemanagement dan vóór IPC
Resultaten extern: effecten op extern innovatiegedrag (samenwerking)
<i>Verwachtingen ten aanzien van:</i>
(1) meer samenwerking met ondernemers en kennisorganisaties dan vóór IPC
(2) samenwerking met andere bedrijven, tijdens IPC
Resultaten totaal
effecten op intern innovatiegedrag + effecten op extern innovatiegedrag

¹⁵ Bij de interpretatie van uitkomsten zal rekening gehouden moeten worden met de soms beperkte geschiktheid van de data; voorzichtige interpretatie is dus gewenst. O.m.: (i) celvulling is soms laag (klein aantal respondenten), (ii) variabelen hebben beperkte diepgang (dichotome variabelen), (iii) er wordt veelal gevraagd naar verwachtingen in plaats van feitelijk gedrag, (iv) samenhang is getoetst, niet de causaliteit van statistische relaties.

Overigens kunnen geboekte resultaten ook afhangen van het profiel van deelnemers. Mogelijk dat grotere of meer ervaren bedrijven de regeling beter benutten.¹⁶ Ook dat komt in dit hoofdstuk aan bod.

5.1 Het profiel van IPC-deelnemers

Een analyse van verschillende achtergrondkenmerken van deelnemers (o.m. aantal werknemers, omzet, bedrijfsleeftijd) laat geen significante effecten op IPC-resultaten zien. Dat betekent dat het IPC voor kleine bedrijven net zoveel oplevert als voor grote, voor bedrijven uit de meubelbranche net zoveel als uit de zakelijke dienstverlening, etc. Ook de redenen voor deelname (samenwerking, subsidie) en de mate waarin bedrijven voorafgaand aan het IPC duidelijk hebben welke activiteiten ze willen uitvoeren, blijken er (statistisch) niet toe te doen.

Kijken we naar het innovatieprofiel dan zijn er wél significante effecten. Bedrijven die voorafgaand aan IPC-deelname relatief beperkt aan R&D deden, verwachten betere IPC-resultaten te behalen. Het tegenovergestelde is daarmee ook waar: bedrijven die vooraf juist veel aan R&D deden, spreken lagere verwachtingen uit over de resultaten van IPC-deelname. Dat is verklaarbaar, bij de eerste groep bestaat het grootste ontwikkelpotentieel. Dat beeld wordt ook in de case studies bevestigd.

Ook ervaring met externe innovatiesamenwerking hangt negatief samen met (de verwachting over) IPC-resultaten. Opmerkelijk daarbij is dat deze factor enkel significant samenhangt met interne resultaten, niet met externe resultaten. Samengevat: deelnemers die voorafgaand aan het IPC-traject relatief weinig met bedrijven of kennisinstellingen samenwerkten, verwachten vaker IPC-doelen te behalen, vaker nieuwe producten/diensten op de markt te brengen, meer aan R&D te doen en innovatiemanagementprocessen beter in te richten.

5.2 Type penvoerder en diens rol

In de case studies wordt de penvoerder als de belangrijkste kritieke succesfactor benoemd. Dat heeft twee redenen. Allereerst is de laagdrempeligheid van de regeling volgens gesprekspartners vooral te danken aan de rol van de penvoerder. Door de inzet van de penvoerder komt de regeling als het ware naar de ondernemer toe. Er zijn veel bedrijven die geen ervaring hebben met subsidieaanvragen (de regeling bereikt zoals eerder gemeld relatief veel 'nieuwe' bedrijven) en die de drempel naar een aanvraag zonder penvoerder misschien niet hadden kunnen nemen. Dankzij de penvoerder worden dus bedrijven bereikt die tot de onderkant van de innovatiepiramide behoren. In de vorige paragraaf werd al vastgesteld dat juist die bedrijven het meest van de regeling kunnen profiteren.

Daarnaast is de penvoerder belangrijk bij het maken en uitvoeren van innovatieplannen en het smeden van samenwerking. Zonder penvoerder zouden sommige bedrijven hun innovatieplan eerder opgeven; de penvoerder is de stok achter de deur. Maar ook voor collectieve innovatie is de penvoerder cruciaal. Omdat de penvoerder met een ander perspectief naar de bedrijven kijkt (als het ware boven de partijen staat) en meerdere bedrijven in zijn branche of regio kent, is hij in staat mogelijkheden voor samenwerking aan te wijzen waar bedrijven die zelf niet zien.

¹⁶ Deze factoren zijn ook te beïnvloeden door de overheid: door eisen te stellen aan indieners (bijv. uit bepaalde sectoren, met een bepaalde bedrijfsomvang of innovatiegedrag).

De belangrijke positie van de penvoerder blijkt ook uit de statistische analyse van enquêteresultaten: de beoordeling van de penvoerder door bedrijven hangt samen met (met name interne) IPC-resultaten ($p < 0,1$). Daarbij gaat het vooral om inhoudelijke begeleiding door de penvoerder: begeleiden van ondernemers bij de uitvoering van hun innovatieplannen, begeleiden van de samenwerking en het stimuleren van kennisuitwisseling.

Kijken we in meer detail naar het type penvoerder, dan valt het volgende op:

- Bedrijven die deelnemen aan een IPC waarvan de penvoerder een kleinere achterban (minder dan 50 organisaties) heeft laten mindere resultaten zien dan bedrijven met een penvoerder met een grotere achterban.
- Penvoeders met adviseurs in loondienst scoren hetzelfde als penvoeders met ingehuurde adviseurs.
- Regio-IPC's laten (statistisch significant) minder goede resultaten zien dan thema- en branche-IPC's. Daarbij gaat het alleen om externe resultaten; er is geen verband met interne resultaten. Dit gegeven spoort met een eerdere vaststelling: voor regionale IPC's kan het lastiger zijn om 'gemene delers' te vinden voor collectieve projecten. Regionale IPC's hebben doorgaans namelijk een meer heterogene deelnemersgroep, waardoor het moeilijker kan zijn succesvolle samenwerking tot stand te brengen.

5.3 Groepsgrootte en collectiviteitsverplichting

De groepsgrootte van een IPC varieert van 15 tot 35 bedrijven. Er bestaat geen significant verband tussen de groepsgrootte van een IPC en de resultaten van deelnemers aan dat IPC. Het maakt dus geen verschil hoeveel andere deelnemers een IPC-bedrijf naast zich heeft: 14, 34 of daar tussenin. Verschillende penvoeders geven aan dat het totaal aantal deelnemers in een IPC zodanig moet zijn, dat er voldoende 'ruimte' is om kansrijke matches voor collectieve projecten te vinden. Tegelijk moet het aantal deelnemers behapbaar blijven. De bandbreedte 15 tot 35 is dus goed gekozen.

Eerder hebben we al vastgesteld dat IPC-deelnemers in veel kleinere aantallen samenwerken. Voor een collectief dat zich richt op productontwikkeling is een consortium van 2-3 spelers het meest gebruikelijk. Als de groep te groot wordt, nemen transactiekosten (o.a. overleg) toe, is de kans kleiner dat alle partijen een evenwichtig belang hebben bij de (technologische) ontwikkeling (risico op concessies/'polderen') en kan de afhankelijkheid complex worden. Een klein aantal deelnemers in dit soort trajecten kan derhalve als succesfactor worden gezien. Gaat het collectief over procesgerelateerde innovatie of kennisopbouw dan zijn er vaak wat meer bedrijven betrokken: 4 tot 6. In dat geval is het gemakkelijker een groter collectief te vormen, o.m. omdat concurrentieoverwegingen minder een rol spelen.

In de case studies worden tevens de vereisten tot samenwerking en externe inkoop veelvuldig als een kritieke succesfactor benoemd. Die eisen leiden ertoe dat ondernemers leren dat samenwerking kan resulteren in het versnellen en beter benutten van innovaties en dat ondernemers leren welke specifieke kennis en expertise bij wie beschikbaar is. Interviewrespondenten geven voorts aan dat de eisen van 20% respectievelijk 60% haalbaar, uitdagend en realistisch zijn. Bij een neerwaartse bijstelling van deze eis, verdwijnt de uitdaging. Bij een bijstelling naar boven, is het de vraag of de verplichting haalbaar blijft. Bijstelling lijkt dus niet ten goede te komen aan het bereiken van de doelstelling van de IPC-regeling. Strengere handhaving van de eis mogelijk wel: in de

pervoerdersworkshop bleek dat sommige pervoerders een aantal bedrijven toestaat gewoon niet samen te werken, en de subsidiekorting (20%) als gevolg daarvan accepteren.

Let wel: op basis van de surveydata kan het belang van de voornoemde eisen, noch van de hoogte (%) ervan, bevestigd worden; de daarvoor benodigde data (hoeveel procent werken bedrijven samen, hoeveel procent kopen bedrijven extern in) ontbreekt. Bovendien geven sommige pervoerders ook aan dat samenwerking voor hun IPC geen succesfactor geweest is. Met name in meer conservatieve sectoren komt samenwerking lastig van de grond. Door de behoudendheid van deelnemers worden – om aan de 20%-eis te voldoen – collectieve projecten gedefinieerd die voor de ondernemer minder van belang zijn. Resultaten binnen deze IPC's worden met name bereikt door individuele inspanningen en het begeleidingstraject door de pervoerder.

5.4 Pre-IPC

In hoofdstuk 3 bleek dat het doorlopen van een pre-IPC de IPC-fase positief beïnvloedt, zij het beperkt: bedrijven met pre-IPC hebben voorafgaand aan het IPC duidelijker voor ogen welke activiteiten zij willen uitvoeren. Er bleek geen positief verband met de haalbaarheid van innovatieplannen, noch met de snelheid waarmee deelnemers tot samenwerking komen. Hoe beïnvloedt het pre-IPC de resultaten van deelnemers? Als een statistische toets wordt uitgevoerd op de samenhang tussen wel/geen pre-IPC en IPC-resultaten blijkt een significant negatief verband tussen pre-IPC-deelname en scores op externe resultaten. Bedrijven van wie het IPC vooraf is gegaan door een pre-IPC werken tijdens het IPC dus minder samen met andere bedrijven en verwachten na afloop van deelname ook minder vaak partners te betrekken bij innovatie.

Een mogelijke verklaring is dat pervoerders de afweging om deel te nemen aan een pre-IPC heel bewust maken: heb ik een fase van (betaald) onderzoek (IPS) en coalitievorming nodig om tot een succesvol IPC te komen? In sommige gevallen is dat niet nodig, er kan sprake zijn van een andere vorm van voorbereiding. Denk aan de situatie waarin een brancheorganisatie al jaren samenwerkt met een aantal bedrijven, dat elkaar eveneens door en door kent. Pervoerders die niet voor een pre-IPC kiezen hebben dus een voorsprong op pervoerders die daar wel voor kiezen, en die voorsprong vertaalt zich ook na afronding van het IPC-traject nog in betere resultaten. Kennis en vertrouwen die in jaren zijn opgebouwd bieden een betere basis dan kennis en vertrouwen die in een relatief kort pre-IPC-traject ontstaan. Wat onverlet laat dat het pre-IPC voor pervoerders die daar wel voor kiezen, bijvoorbeeld omdat bedrijven elkaar nog helemaal niet kennen, erg nuttig kan zijn. Dat werd ook in de case studies benoemd: met uitzondering van de IPS, wordt de pre-IPC-fase als nuttig ervaren.

5.5 Wijze van toekenning: First come, First served

Statistisch is de relatie tussen de wijze van toekenning en resultaten uit het IPC niet te leggen. Om dat te doen moeten verschillende manieren van toekenning worden vergeleken: presteren bedrijven die op basis van hun voorstel zijn geselecteerd beter dan bedrijven die zijn geselecteerd middels het principe First come, First served? Die vraag is niet te beantwoorden, omdat First come, First served vooralsnog het enige selectiemechanisme geweest is.

First come, First served heeft voordelen: het is snel (er gaat minimaal tijd 'verloren' met de beoordeling van voorstellen) en vereist een beperkt innovatieplan van indienende

bedrijven. Mogelijk dat een uitgebreider plan – nodig voor inhoudelijke beoordeling van potentiële deelnemers – juist die bedrijven zou afschrikken die het IPC door haar huidige laagdrempelige karakter t.o.v. andere regelingen extra weet te bereiken. Om First come, First served als kritieke succesfactor te betitelen gaat echter te ver: deze aanpak maakt het niet mogelijk om de beste en meest kansrijke bedrijven te selecteren, noch te selecteren op penvoerders die ondernemers het meest gericht (en met ervaring) kunnen ondersteunen bij uitvoering van innovatieplannen, en begeleiding bieden bij samenwerking en kennisuitwisseling.¹⁷

5.6 Flexibiliteit van het programma

Het IPC biedt ondernemers de mogelijkheid hun plannen gaandeweg aan te passen aan veranderende omstandigheden en voortschrijdend inzicht. Op basis van case studies kunnen we vaststellen dat de flexibiliteit van het programma bijdraagt aan goede resultaten voor deelnemende bedrijven. Immers, door de plannen tussentijds aan te passen aan de 'interne agenda' en behoeften van het deelnemende bedrijf, is de kans op succesvolle benutting van resultaten het grootst.

Door ondernemers gepercipieerde flexibiliteit van de regeling, hangt bovendien (statistisch significant) samen met interne resultaten. Anders gesteld: deelnemers die van mening zijn dat IPC hen voldoende ruimte biedt om gaandeweg plannen te wijzigen, geven vaker aan dat zij verwachten:

- IPC-doelen te realiseren;
- na afloop nieuwe producten op de markt te brengen of productieprocessen in gebruik te nemen;
- na afloop meer aan R&D te zullen doen;
- na afloop innovatiemanagement professioneler in te richten.

5.7 Looptijd van het IPC

Als belangrijk pluspunt van de IPC-regeling wordt gezien dat het fungeert als breekijzer c.q. duwtje in de rug om innovatieprojecten op te pakken. Met name in de kleinere MKB-bedrijven wordt bedrijfsvoering vaak bepaald door de waan van de dag. In die situatie is er sprake van een enorme sprong voorwaarts als een dergelijk bedrijf zich vastlegt (in de vorm van een plan) om capaciteit vrij te maken om gedurende langere tijd met innovatie bezig te zijn. Daarbij is de stok achter de deur – in de vorm van afgesproken deliverables en gesprekken over voortgang met de penvoerder – volgens de bedrijven ook erg belangrijk. Juist deze structuur zorgt ervoor dat onderwerpen niet blijven liggen en voldoende aandacht blijven krijgen. De langere looptijd van een IPC (3 jaar), vergeleken met andere regelingen (bijv. vouchers), is daarbij te typeren als een succesfactor. Tijdens de duur van een IPC-deelname hebben bedrijven voldoende tijd om te wennen aan de geest van de regeling (samenwerking, extern inkopen), hun plannen uit te voeren en om te werken aan betere inrichting van hun innovatiefunctie. Omdat er nog maar een paar IPC's (volledig) afgerond zijn, is het niet mogelijk statistisch te toetsen of er verschillen in IPC-resultaten optreden tussen bedrijven die 3 jaar over uitvoering van plannen doen en zij die eerder of later klaar zijn.

¹⁷ Zie §5.2. De inhoudelijke begeleiding van de penvoerder blijkt een grote impact te hebben op

5.8 Subsidiepercentage en maximumbedrag van de subsidie

Uit de case studies komt naar voren dat het subsidiebedrag een belangrijke rol speelt bij de beslissing van bedrijven om aan het IPC deel te nemen. De subsidie van € 50.000 is een ruime steun in de rug en zorgt ervoor dat bedrijven (aanvullende) middelen hebben om plannen uit te voeren. Die uitkomst wordt in de enquête ondersteund: ruim een derde van de bedrijven doet mee aan het IPC vanwege financiële ondersteuning en van de bedrijven die aangeven zonder IPC hun plannen niet uitgevoerd te hebben (ongeveer een kwart) noemt de helft een gebrek aan middelen als voornaamste reden. Eerder in dit rapport is ook gesteld dat € 50.000 voor ondernemers een interessant bedrag is. Met name vergeleken met de subsidiehoogte van de andere ruimtoegankelijke innovatiesubsidie: de voucher. Met € 50.000 kan men lange tijd aan de uitvoering van een innovatieplan werken, met een voucher kan alleen een innovatievraag worden beantwoord.

Voorname betekent niet dat dit specifieke bedrag een succesfactor is. In het algemeen mag verondersteld worden dat méér wordt bereikt, als er meer middelen worden ingebracht. Maar die gedachte houdt ergens op: MKB'ers kunnen het bedrag dan niet meer matchen (cofinanciering) en het hefboomeffect (output genereren met input) neemt af. Vanuit die gedachte is in case studies de volgende vraag aan de orde gekomen: zou het IPC-resultaat ook bereikt kunnen worden met een lager bedrag? De meeste respondenten antwoorden bevestigend. Het merendeel van de IPC-deelnemers geeft dan ook meer eigen geld uit aan uitvoering van de innovatieplannen dan strikt noodzakelijk (50% matching). Aan de andere kant: juist het bedrag van € 50.000 is (duidelijk) onderscheidend ten opzichte van de vouchers, en maakt het voor bedrijven mogelijk om langjarig met innovatie bezig te zijn en ook een zinvol deel van de middelen te besteden aan inkoop van externe kennis en samenwerking. Dat zijn aspecten die bijdragen aan de hoofddoelstelling van de IPC-regeling.

Voorname is aan te vullen met een statistische analyse: er bestaat geen verband tussen de totale kosten van een IPC en resultaten van dat IPC, noch tussen de extra uitgaven die de ondernemer doet (matching) en de resultaten van zijn IPC.

5.9 Betrokkenheid van Syntens

Syntens wordt bij sommige IPC's betrokken ter ondersteuning van deelnemende bedrijven. Het gaat om een aanvulling op de ondersteunende taak die door de penvoerder wordt opgepakt; de focus ligt eerder bij innovatiemethodieken dan op inhoudelijke of administratieve ondersteuning. Om vast te stellen of betrokkenheid van Syntens invloed heeft op resultaten van deelnemende bedrijven zijn twee testen uitgevoerd:

- De vergelijking van resultaten tussen bedrijven die wel door Syntens zijn begeleid en hen die dat niet zijn;
- De relatie tussen beoordeling van verschillende taken van Syntens gaandeweg het IPC en resultaten van bedrijven.

Uit de eerste analyse volgt dat bedrijven die door Syntens zijn geholpen, significant beter scoren op interne resultaten (dus: verbeteren van innovatiemanagement, etc.). Een vergelijking op de externe resultaten laat geen duidelijke statistische verschillen zien. Ook de tweede analyse toont geen significante verbanden aan.

deelnemende bedrijven.

6 Conclusies en aanbevelingen

De IPC-regeling is in 2007 van start gegaan. De eerste pilots gingen in het najaar van 2005 van start. De IPC-regeling richt zich op het stimuleren van innovatie in het Midden- en Kleinbedrijf. Meer specifiek richt de regeling zich op groepen bedrijven die een bepaalde samenhang kennen. Het kan gaan om een branche, maar ook om een regionaal samenwerkingsverband, om samenwerking binnen een keten of om bedrijven die met dezelfde technologie werken. Het gaat om samenwerkingsverbanden van minimaal 15 en maximaal 35 bedrijven die zich verplichten tot het uitvoeren van individuele en collectieve innovatieplannen. Deze groepen bedrijven staan onder regie van een penvoerder, die een belangrijke rol heeft in de selectie en begeleiding van de bedrijven. De IPC-regeling maakt deel uit van het basispakket c.q. generieke innovatiebeleid van het ministerie van Economische Zaken, naast instrumenten als de WBSO-regeling en de innovatievoucher. De regeling is dus laagdrempelig en dat komt onder meer tot uiting in het feit dat de inhoud van de innovatieplannen vrij is. De belangrijkste eis is dat het om innovaties gaat die nieuw zijn voor het bedrijf c.q. voor de samenwerkende bedrijven. Deelnemende bedrijven leggen in plannen met een looptijd van drie jaar vast welke *extra* inspanningen zij gaan leveren om tot de uitvoering van de innovatieplannen te komen.

Omdat de regeling sinds 2007 bestaat en de looptijd van de plannen drie jaar beslaat, zijn er nog relatief weinig IPC's en daarbinnen deelnemende bedrijven die de 'eindstreep' hebben gepasseerd. De ruime meerderheid van de deelnemende bedrijven – met name in 2008, 2009 en 2010 gestart – is nog onderweg. Dat is een belangrijke kanttekening bij de beoordeling van de effectiviteit van het IPC-instrument. De hoofdvraag van de evaluatie is immers om vast te stellen in welke mate IPC's bijdragen aan het verhogen van de innovatiekracht van het MKB *tijdens de looptijd van het programma en erna*. Onder de groep bedrijven die in 2005 en 2006 zijn gestart, is een zogenaamde eindmeting gehouden. Onder de groep bedrijven die 'onderweg' is, hebben we een zogenaamde aanvangsmeting gedaan bij deelnemers die in 2009 zijn gestart. Zij zijn relatief kort bezig en rapporteren dus naast eerste ervaringen vooral ook verwachtingen. Ten slotte hebben we een meting gedaan bij een controlegroep van bedrijven die in 2010 zijn uitgeloot. Van hen wilden we vooral weten of ze ondanks het uitblijven van extra financiering hun plannen toch gaan doorzetten. Naast de groepen bedrijven die zijn geëvalueerd, zijn combinaties van penvoerders en deelnemende bedrijven geïnterviewd in een tiental verdiepende case studies. De groep penvoerders is ook nog apart bevraagd in de vorm van een interactieve workshop.

6.1 Conclusies

De doelstelling om de innovatiekracht van het MKB te verhogen door het IPC valt uiteen in verschillende subdoelstellingen:

- bedrijven innoveren meer en *structureel*;
- bedrijven werken meer samen binnen het IPC-verband;
- bedrijven binnen de IPC-groep werken meer samen met externe partners.

Samenwerking is feitelijk een middel om tot innovatie te komen. Daarnaast is het van belang dat het niet om eenmalige innovatieprojecten gaat, maar dat juist het innovatiegedrag van bedrijven wordt beïnvloed in die zin dat er meer gestructureerd en professioneler

met innovatie (ofwel zichtbaar op de langere termijn) wordt omgegaan. Men zou kunnen zeggen dat de doelstelling van verhoging van innovatiekracht moet worden gemeten aan de hand van innovatievermogen bij individuele bedrijven. Innovatievermogen gaat over een verandering in de cultuur en structuur van een bedrijf (menskracht, resources, innovatie wordt planmatig aangepakt en staat hoger op de agenda) zodat ook in de toekomst (na afloop van de drie-jaarsperiode) effectief aan nieuwe producten, processen en diensten kan worden gewerkt.

Effect op innovatiegedrag

Uit de evaluatie blijkt allereerst een duidelijk effect van de IPC-regeling op het innovatiegedrag van deelnemende bedrijven:

- 84% (aanvangsmeting) resp. 88% (eindmeting) geeft aan dat door deelname aan het IPC in de toekomst meer aan R&D zal worden gedaan;
- Het overgrote deel van de respondenten (76% aanvangsmeting en 83% eindmeting) geeft aan meer aan het management van innovatie te (gaan) doen. Er is dus sprake van een professionaliseringsslag;
- De bij aanvang minder innovatieve bedrijven verwachten meer aan R&D en innovatiemanagement te gaan doen dan de overige deelnemers. Op zich is dit logisch omdat hier de wet van de stimulerende achterstand aan de orde is;
- Bij de niet-deelnemers (controlegroep) is toch een effect op (voorgenomen) innovatiegedrag waarneembaar in die zin dat enkel het maken van een plan (dat immers een vereiste is voor deelname aan IPC) leidt tot meer R&D (in 68% van de gevallen) en beter innovatiemanagement (in 67% van de gevallen). Ofwel tweederde van de uitgelote groep gaat op basis van het gemaakte plan toch meer aan innovatie en samenwerking doen;
- Met name de penvoerders geven aan een verschil in innovatiegedrag te zien bij 'hun' IPC-deelnemers. Sommige penvoerders spreken van het institutionaliseren van innovatieprocessen bij de deelnemers, anderen geven aan dat er in de bedrijven een cultuur is ontstaan waarin meer ruimte is voor nieuwe en risicovolle trajecten, en voor samenwerking met anderen.

De 'hefboom' van de IPC-regeling, in termen van gematchte private investeringen per subsidie-euro, kwam in 2008 uit op € 2,18 en in 2009 op € 1,77. De gerealiseerde hefboom is dus veel hoger dan vereist. Tegenover iedere publiekgefinancierde euro moet een bedrijf € 1,00 zelf investeren. In de praktijk komt de private investering gemiddeld uit op ongeveer het dubbele. De hefboom per individueel bedrijf hangt samen met hun focus. Bedrijven die inzetten op de ontwikkeling van nieuwe producten geven aan dat het bedrag in relatie tot hun totale innovatiebegroting niet zoveel is. Voor bedrijven die inzetten op meer proces- en kennisgerelateerde innovatie geldt dat minder: € 50.000 is voor hen substantieel. Overigens geven verschillende bedrijven uit de case studies aan dat zij ook voor een lager subsidiebedrag hadden willen deelnemen aan de IPC-regeling. Vergeleken met de andere breed inzetbare innovatiesubsidie – de innovatievoucher – is het bedrag behoorlijk hoog.

Effect op resultaten van het bedrijf

Een tweede belangrijk effect is dat de deelnemende bedrijven uit de eindmeting een duidelijk positief effect melden van de deelname aan een IPC op de resultaten van het bedrijf:

- 69% van de deelnemers rapporteert een positieve bijdrage van het IPC aan de ontwikkeling van de winst;
- 74% van de deelnemers rapporteert een positieve bijdrage van het IPC aan de omzetontwikkeling.

Breed bereik

Een belangrijke onderzoeksvraag gaat over het bereik van de regeling. Wanneer we de pilot-jaren 2005 en 2006 meenemen in de optelsom dan hebben inmiddels 2.353¹⁸ bedrijven deelgenomen aan een IPC. Wanneer we kijken naar het profiel van de deelnemende bedrijven dan valt op dat het bereik het grootst is bij de categorie incidentele innovatoren (43,5%). De tweede groep (32%) behoort tot het innovatieprofiel van de koplopers. Op zich is het logisch dat de meer innovatieve bedrijven worden bereikt. Er moet binnen de bedrijven een basis aanwezig zijn om met een 3-jarig innovatieplan en met samenwerking aan de gang te gaan. Ook komt uit de interviews met de penvoerders naar voren dat er sprake is van een zeker selectie-effect. De meer ambitieuze bedrijven in de sector of regio worden uitgenodigd om deel te nemen. Anderzijds wordt de regeling gepositioneerd als een generieke regeling waarmee ook bedrijven moeten worden bereikt die geen ervaring hebben met innovatie. De categorie achterblijvers blijkt evenwel slechts beperkt vertegenwoordigd (neemt in 5% van de gevallen deel).

Het bereik van de regeling is dus bijna 2.400 bedrijven en deze groep bedrijven is zeer divers. Een groot aantal sectoren is vertegenwoordigd. Het gaat zowel om startende bedrijven als bedrijven met een lange historie. Deelnemers zijn zowel afkomstig uit de grotere (kijkend naar omzet en aantallen werknemers) als kleinere bedrijven. De IPC's die zijn gericht op branches komen het vaakst voor (48% van de gevallen), gevolgd door zogenaamde thematische en regionale IPC's (beide 25%).

In het bereik is nog een andere opvallende constatering te doen. De deelnemende bedrijven blijken in veel gevallen nog niet in de bestanden van Agentschap NL voor te komen. De bedrijven zijn zogezegd nieuw voor het Agentschap NL. Bedrijven kunnen voorkomen in de bestanden op basis van bijvoorbeeld deelname aan WBSO of de vouchers. Dit zou als een belangrijke toegevoegde waarde van het IPC-instrument kunnen worden beschouwd: er worden veel 'nieuwe' bedrijven bereikt. In de enquêtes is gevraagd of de deelnemers in de afgelopen drie jaar gebruik hebben gemaakt van andere (generieke) instrumenten. In 2006 gaf 28% aan geen andere regelingen te hebben gebruikt, in 2009 was dit percentage 43% en in 2010 23%.

Additionaliteit

Een onderzoeksvraag die nauw verband houdt met het bereik is die van de additionaliteit van de IPC-regeling. Additionaliteit is een complex begrip dat op verschillende manieren bekeken en berekend kan worden. Waar we met name een uitspraak over willen doen is de vraag of het instrument IPC een specifiek effect op het innovatiegedrag laat zien dat zou *uitblijven* zonder de deelname aan een IPC. Die additionaliteit moet niet zozeer worden bekeken in termen van *wel* of *geen* innovatieplannen uitvoeren, het gaat veeleer om de vraag of de innovatieplannen *anders* worden uitgevoerd. Anders kan onder meer betekenen dat het plan later wordt uitgevoerd, dat het in een kortere periode wordt uitgevoerd of dat het voor minder geld wordt uitgevoerd. De additionaliteit is hoog: 86%

¹⁸ De committering voor de bedrijven die in 2010 van start gaan, loopt nog. Er zijn 480 bedrijven die formeel van start kunnen gaan, er zullen er totaal 652 van start gaan in 2010. In voornoemd getal zijn alle 652 2010-deelnemers meegenomen.

voor de groep uit 2005-2006 en 88% voor de groep uit 2009. We zien daarnaast vooral een tijdseffect en een investeringseffect. Zonder IPC zouden bedrijven hun innovatieplannen later uitvoeren en/of er minder geld in investeren. Het gevaar is natuurlijk zeer reëel dat hier van uitstel in enkele gevallen ook afstel komt. Dit hoge percentage bij het tijdseffect bevestigt het beeld van een belangrijke toegevoegde waarde van het IPC als *trigger* en als stok achter de deur om met innovatieplannen aan de slag te gaan.

Resultaten van IPC-projecten

In de interviews en in de workshop met penvoerders is gevraagd naar concrete resultaten van de deelname aan een IPC. Daarbij gaat het allereerst om concrete producten¹⁹ die zijn ontwikkeld. Op de tweede plaats worden voorbeelden genoemd van verbetering van processen (efficiencyverbetering, lean manufacturing, verbetering logistiek). Deze twee soorten innovatie (productinnovatie en procesinnovatie) kennen overigens wel een eigen dynamiek. Bij productontwikkeling is een driejaarsperiode een goed gekozen tijdspanne, bij procesinnovatie is dit minder het geval en zou een kortere doorlooptijd passend zijn. Ook zijn er verschillen in samenwerkingsbereidheid tussen proces- en productinnovaties. Productinnovaties zitten meer in de kern van het bedrijf, worden als strategischer en concurrentiegevoeliger gezien en lenen zich dus moeilijker voor samenwerking. Er worden door de interviewpartners nog vele andere resultaten gemeld van deelname aan het IPC. Versnelling van innovatieprocessen, het leren samenwerken en het meer gestructureerd werken aan innovaties worden als belangrijke resultaten gemeld. Door de penvoerders worden als specifieke resultaten genoemd het versterken van de strategische focus van bedrijven, het toetsen van de haalbaarheid van een nieuw concept alvorens men tot verdergaande investering overgaat en in een enkel geval heeft de samenwerking zelfs geleid tot de oprichting van een nieuw bedrijf. Voor de penvoerders is bovendien van belang dat het de uitstraling van de sector/regio in positieve zin beïnvloedt en dat het de positie van de eigen organisatie versterkt.

Rol van de penvoerder

Een belangrijke conclusie is dat in de gekozen opzet van de IPC-regeling een cruciale rol is weggelegd voor de rol van de penvoerder. De kwaliteit, de inzet en de rolopvatting van de penvoerder is in belangrijke mate bepalend voor het succes van een IPC. De penvoerder selecteert de bedrijven, begeleidt het opstellen van innovatieplannen, ziet toe op uitvoering en voortgang (en fungeert daarmee als stok achter de deur voor deelnemers) van de plannen, formuleert (mede) de individuele en collectieve plannen, organiseert en begeleidt de samenwerking en ziet tot slot toe op kennisuitwisseling tussen de deelnemers. De beoordeling van de rol van de penvoerders door de deelnemers is overwegend positief. Over de hele linie variëren de rapportcijfers tussen de 6,5 als ondergrens tot iets boven de 8. Met name de beoordeling van de inhoudelijke begeleiding door de penvoerder (de hoogte van het rapportcijfer op dit punt) blijkt significant samen te hangen met de behaalde c.q. verwachte resultaten. Ook valt op dat bedrijven die deelnemen aan een IPC waarvan de penvoerder een kleinere achterban (minder dan 50 organisaties) heeft, minder goede resultaten laten zien dan bedrijven met een penvoerder met een grotere achterban. Bedrijven die deelnemen aan een regio-IPC scoren ook minder dan deelnemers aan een

¹⁹ Ter illustratie enkele voorbeelden die zijn genoemd: mobiele planningstoepassing in extra-murale zorg, onbrandbaar karton, klimaatregeling in tuinbouwkassen, voetbalmuur t.b.v. trainingen van een voetbalclub, systeem voor ondergrondse wateropslag, mobiele applicatie voor monteurs in aannemerij, bouw pakket voor de ombouw van auto's voor gehandicapten, nieuw concept voor containervervoer, etc.

branche- of thema-IPC. Uit de interviews in de cases komt verder het beeld naar voren dat de kwaliteit van het werk van de penvoerder toeneemt, wanneer men reeds IPC-ervaring heeft opgedaan. Bij een volgend IPC weet men nog beter hoe te sturen en welke interventies en activiteiten effectief zijn.

Rol van Syntens

Syntens is bij een beperkt aantal IPC's betrokken. Waar zij wel een rol speelt wordt het stimuleren en begeleiden van samenwerking positief beoordeeld. In de case studies worden tevens de innovatiemethodieken die Syntens meebrengt als nuttig ervaren, al geven sommige penvoerders aan dat soms te strak aan die methodieken wordt vastgehouden. Bedrijven die door Syntens begeleid zijn scoren significant beter op o.m. het verbeteren van innovatiemanagement.

Samenwerking

Samenwerking is een essentieel uitgangspunt van de IPC-regeling. Interactie en samenwerking tussen bedrijven wordt gezien als middel om tot innovatie te komen en daarom is 20% van de subsidie bestemd voor collectieve activiteiten.

Bedrijven lijken in de meerderheid positief over de samenwerking en de verplichting daartoe, maar zouden liever een lager verplicht percentage willen zien. De meeste penvoerders zijn echter niet voor een lager percentage. Zij geven aan dat de percentages goed gekozen zijn: het is niet onmogelijk (ontmoedigend) maar wel uitdagend. Daardoor gaat er het juiste signaal vanuit: je kunt als bedrijf meer samenwerken, maar je moet er moeite voor doen.

Deelname aan het IPC heeft effect op de bereidheid van bedrijven om in de toekomst samen te werken met andere bedrijven en/of kennisinstellingen: 87% geeft aan in de toekomst meer samen te willen werken. Slechts 13% van de deelnemers geeft aan geen heil meer te zien in samenwerking met derden. Uit de case studies blijkt dat deelname aan een IPC op twee cruciale manieren bijdraagt aan extern innovatiegedrag:

- Het opent ondernemers de ogen dat samenwerking en het betrekken van externe kennis kan resulteren in het versnellen en beter benutten van innovaties;
- Door samenwerking met andere bedrijven en de inkoop van kennis vanuit het IPC weet men welke specifieke kennis en expertise bij wie beschikbaar is.

Het eerste effect kan zich óók uiten in toekomstige samenwerking met organisaties die deelnemers niet kennen vanuit hun IPC-participatie. Het tweede effect slaat expliciet op voortzetting van relaties die in het kader van hun IPC-deelname zijn opgedaan.

In de aard van de samenwerking (collectieve projecten) zien we dat het overwegend 1-op-1-samenwerking betreft dan wel dat het om zeer kleine groepen van bedrijven gaat. Een collectief project omvat dus meestal 2, 3, 4 of 5 bedrijven. Grotere groepen zijn een uitzondering. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat de samenwerking zelden 'in de kern' van de bedrijven plaatsvindt. Zaken als kennisuitwisseling, een gezamenlijk onderzoek uitzetten of het inschakelen van een externe adviseur voor doorlichting van processen zijn relatief makkelijk onder te brengen in een collectief plan. Verdergaande samenwerking zoals in de vorm van gezamenlijke productontwikkeling is duidelijk minder vaak aan de orde en heeft dan eerder de vorm van 1-op-1-samenwerking. Productontwikkeling vindt hoofdzakelijk plaats in de individuele innovatieplannen van de deelnemende bedrijven. Van belang is ook het startpunt. Veel bedrijven beginnen het IPC met een redelijk ver uitgewerkt idee over het product dat ze willen ontwikkelen. De kans dat zij een partner treffen waarmee ze samen aan dat product kunnen werken is niet zo groot. Er

worden wel externe partijen betrokken, maar eerder in een leverancier-afnemer-relatie. Echte collectieve productontwikkeling werkt het beste als verschillende bedrijven in een vergelijkbaar (vroeg) stadium bij het gezamenlijke product betrokken zijn.

Looptijd

Over de looptijd van drie jaar zijn de respondenten over het algemeen goed te spreken. Met name de penvoerders wijzen op het belang van de langere tijdshorizon (in de vorm van de huidige driejaarsperiode) als methode om bedrijven te dwingen om wat verder in de toekomst te kijken. De groep bedrijven die graag een langere periode zou willen is ongeveer even groot als de groep die het liever korter zou zien. In het eerste geval gaat het voornamelijk om bedrijven die zich richten op productontwikkeling, in het tweede geval om procesontwikkeling.

Pre-IPC

Een IPC kan vooraf worden gegaan door een voorbereidende pre-IPC-periode. Het doorlopen van een pre-IPC is geen voorwaarde om toegelaten te worden tot de IPC-fase. In het pre-IPC worden deelnemers samengebracht (coalitievorming) en worden innovatiekansen geïnventariseerd (innovatiepositiestudie - IPS) en gecommuniceerd (kennisoverdracht). Uit de evaluatie blijkt dat de pre-IPC-fase slechts beperkt toegevoegde waarde heeft. Het pre-IPC helpt bedrijven voorafgaand aan het IPC te formuleren welke activiteiten ze willen ontplooiën maar heeft geen positief effect wat betreft het formuleren van haalbare innovatiedoelstellingen, noch waar het gaat om de snelheid waarmee bedrijven tot samenwerking komen. Bedrijven van wie het IPC vooraf is gegaan door een pre-IPC werken tijdens het IPC zelfs minder samen met andere bedrijven en verwachten na afloop van deelname ook minder vaak partners te betrekken bij innovatie.

Een mogelijke verklaring is dat penvoerders verschillende uitgangspunten kennen en de afweging om deel te nemen aan een pre-IPC vanuit hun positie bewust maken: heb ik een fase van (betaald) onderzoek en coalitievorming nodig om tot een succesvol IPC te komen? In sommige gevallen is dat niet nodig. Er kan sprake zijn van een andere vorm van voorbereiding, bijvoorbeeld de ervaring die een penvoerder in zijn rol als brancheorganisatie heeft opgedaan. Penvoerders die niet voor een pre-IPC kiezen hebben mogelijk dus een voorsprong op penvoerders die daar wel voor kiezen, en die voorsprong vertaalt zich ook tijdens en na afloop van het IPC-traject nog in betere resultaten. Kennis en vertrouwen die in jaren zijn opgebouwd bieden een betere basis dan kennis en vertrouwen die in een relatief kort pre-IPC-traject ontstaan. Dat laat onverlet dat het pre-IPC voor penvoerders die daar wel voor kiezen, bijvoorbeeld omdat bedrijven elkaar nog helemaal niet kennen, erg nuttig kan zijn. Dat werd ook in de case studies benoemd: de pre-IPC-fase wordt door penvoerders als nuttig ervaren.

Uitzondering daarop vormt de IPS; die levert volgens penvoerders vaak geen nieuwe inzichten op. Het heeft meer zin reeds bestaande inzichten over innovatiemogelijkheden over te brengen op ondernemers. Hoe meer geld in een pre-IPC wordt uitgegeven aan kennisoverdracht, hoe beter bedrijven weten wat ze met het IPC willen. Of om te investeren in coalitievorming: des te meer in een pre-IPC wordt uitgegeven aan coalitievorming, des te sneller bedrijven in de IPC-fase tot samenwerking komen.

Inrichtingselementen: toekenning en flexibiliteit

In het vorige hoofdstuk is uitgebreid ingegaan op de relatie tussen inrichtingselementen van de regeling en resultaten. Verscheidene van die elementen hebben wij separaat in dit conclusiehoofdstuk terug laten komen. Conclusies kunnen ook getrokken worden voor de wijze van toekenning (First come, First served) en de flexibele inrichting van de regeling.

First come, First served heeft voordelen. Het is een minder arbeidsintensieve methode (vergeleken met inhoudelijke selectie) en vereist een beperkt innovatieplan van indienende bedrijven. Mogelijk dat een uitgebreider plan (inhoudelijke beoordeling) bedrijven zou afschrikken. Nadeel is dat de huidige aanpak het niet mogelijk maakt om de beste en meest kansrijke bedrijven te selecteren, noch te selecteren op penvoerders die ondernemers het meest gericht (en met ervaring) kunnen ondersteunen. We hebben vastgesteld dat die factoren (met name kwaliteit van penvoerders) sterk bijdragen aan het benutten van de regeling door deelnemende bedrijven. Ook de 'overvraag' van de regeling (significant meer aanvragen dan beschikbare middelen) kan de noodzaak doen toenemen om het toekenningsprincipe te heroverwegen.

Deelnemers kunnen gaandeweg hun plan aanpassen. Door de plannen tussentijds aan te passen aan de 'interne agenda' en behoeften van het deelnemende bedrijf, is de kans op succesvolle benutting van resultaten het grootst. Zowel uit de case studies als uit een statistische toets (o.b.v. de enquête) blijkt dit inrichtingselement – flexibiliteit voor ondernemers – zeer effectief.

Administratieve lasten

De administratieve lasten van de IPC-regeling voor de penvoerders en voor de deelnemende bedrijven worden als zeer acceptabel beoordeeld. 9 van de 10 deelnemende bedrijven rapporteren weinig of geen hinder te ondervinden van de administratieve verplichtingen. Met name de bedrijven en de penvoerders die ook ervaring hebben met de regimes van andere regelingen, beoordelen de IPC-regeling op dit punt als een gunstige uitzondering. In de algehele beoordeling van de IPC-regeling komen dan ook als belangrijke pluspunten naar voren de laagdrempeligheid en de flexibiliteit van de regeling.

Plaats IPC in instrumentarium

Kijken we naar de plaats van de IPC-regeling binnen het totale innovatie-instrumentarium dan constateren we in het gebruik van de regeling enige samenloop met andere generieke instrumenten (WBSO en voucherregeling). De regelingen staan open voor alle bedrijven en er wordt aan penvoerders zelfs gevraagd om deelnemers aan het IPC expliciet te wijzen op andere instrumenten. Op deze manier heeft het IPC – in de vorm van de adviserende rol van de penvoerders – zelfs een schakelrol gekregen ten opzichte van andere instrumenten. Er is dus weliswaar samenloop in gebruik van instrumenten, maar tegelijkertijd constateren we dat de IPC-regeling een zeer eigen, specifieke en onderscheidende plek inneemt in het instrumentarium. Dat houdt vooral verband met het planmatig werken aan innovatieprojecten, de samenwerking met andere bedrijven, de begeleidende rol van de penvoerder en het leren innoveren als gevolg van de intensieve begeleiding. Dit leereffect is veel minder aanwezig in andere generieke instrumenten.

6.2 Aanbevelingen

Volgens de onderzoekers komen uit de evaluatie de volgende zaken als aanbevelingen voor de toekomst naar voren:

- Aangezien de rol van de penvoerder cruciaal is, is het raadzaam om meer grip te krijgen op de kwaliteit en rolopvatting van de penvoerder. Een penvoerder die weinig binding met de deelnemende bedrijven heeft en zich primair als een administratiekantoor opstelt, is ongewenst. Een toets op de kwaliteit van de penvoerder zou een extra waarborg kunnen zijn voor de kwaliteit van het werk binnen het IPC.

- In de huidige situatie wordt bij overtekening van het beschikbare budget overgegaan tot loting. Dit wordt door de meeste respondenten als ongewenst ervaren. Gelet op de populariteit van de IPC regeling zou een beleidsmatige afweging kunnen zijn om over te gaan op een toetsing op kwaliteit van de IPC-voorstellen. Afgewogen moet worden dat een meer inhoudelijke toetsing van de kwaliteit van de voorstellen ten koste kan gaan van de laagdrempeligheid van het instrument. Aangezien er plannen worden geformuleerd voordat men wordt toegelaten tot de IPC-regeling, is het goed mogelijk om op de inhoud van de plannen een kwalitatieve toetsing (bijvoorbeeld door externe deskundigen) los te laten.
- Een derde aanbeveling houdt verband met de beperkte historie van de IPC-regeling. Zoals in het begin van dit hoofdstuk gesteld zijn nog maar weinig IPC's aan de eindstreep gekomen en zijn de meeste deelnemers nog onderweg met het realiseren van hun innovatieplannen. De echte effecten voor de betreffende bedrijven zullen pas op de langere termijn zichtbaar zijn en het is om die reden verstandig om nu vast na te denken over een monitoringssystematiek voor de langere termijn. Juist het volgen van de bedrijven na afloop van de IPC-periode zou interessante informatie kunnen opleveren over economische effecten.
- Uit de evaluatie blijkt een beperkte toegevoegde waarde van de pre-IPC-fase, en dan met name de innovatiepositiestudie. Bedrijven die zonder voorbereidend pre-IPC aan de start verschijnen blijken even goed in staat tot realistische plannen en tot samenwerking te komen. Ook gelet op een aantal nadelen van de huidige constructie met de pre-IPC's (lange tijd tussen pre-IPC en IPC-fase, pre-IPC werkt niet kwalificerend voor het IPC) dat door de penvoerders wordt aangedragen, zou overwogen kunnen worden dit onderdeel te herzien of aan te passen. Naarmate de ervaring met de IPC-regeling toeneemt (bij de zogenaamde *serial* IPC-deelnemers en -penvoerders) neemt de toegevoegde waarde van een voorbereidende fase af.
- Omdat de samenwerking in de collectieve projecten voorsnog beperkt wordt ingevuld, is het goed om na te denken over mogelijkheden om juist de echte samenwerking (in de kern van de bedrijven) meer ruimte te geven. Ook dit punt komt als vanzelf op tafel wanneer er meer inhoudelijke toetsing van plannen plaatsvindt. Dit punt houdt ook verband met de grootte van de groepen (ondergrens van 15 deelnemende bedrijven). Deze ondergrens zou bijvoorbeeld minder strak gehanteerd kunnen worden wanneer er sprake is van gedegen en vergaande samenwerkingsvoorstellen in kleinere groepen. Samenwerking zou ook een extra impuls kunnen krijgen door ruimte te geven aan samenwerking met partijen buiten de IPC-groep.
- In de afronding van een project wordt nu gebruikgemaakt van een eindverslag (op papier) waarin de resultaten van het IPC worden beschreven. In de workshop met de penvoerders kwam als suggestie op tafel om een project af te sluiten via presentaties/demonstraties van behaalde resultaten door ondernemers. Dit zou bovendien een extra impuls voor toekomstige samenwerking kunnen zijn. Daarnaast kan dit moment aangegrepen worden om juist dieper in te gaan op mogelijkheden (en valkuilen) van commercialisatie.
- Door de penvoerders worden ook diverse voorstellen gedaan voor verbetering en vereenvoudiging van de administratieve procedures. Als belangrijkste zijn te noemen het mogelijk maken van meerdere indieningsmomenten voor voorstellen per jaar, een tussentijdse beoordeling van de projectvoortgang door Agentschap NL en het oplossen van het probleem dat bij een afrekening een partij die eerder klaar is met zijn plannen vaak lang moet wachten tot ook de andere deelnemers klaar zijn.

Opvallend is dat vrijwel alles via papier heen en weer gaat. Digitalisering van processen van indiening, voortgang etc. kan tot grote efficiencywinst leiden en het maakt een vergelijkbaar (evaluatie)onderzoek in de toekomst minder arbeidsintensief.

- Een laatste aanbeveling betreft de kennisoverdracht tussen de IPC's en het opleiden van de adviseurs die de bedrijven bezoeken. Er zijn vele best practices, tools, gereedschappen en inzichten die zich lenen voor verdere verspreiding buiten het eigen IPC. Er zijn weliswaar penvoerdersbijeenkomsten en andere mogelijkheden voor kennisuitwisseling, maar er bleek tijdens de workshop behoefte aan een extra inspanning of voorziening op dit punt. Een systematische analyse van de werkwijzen van adviseurs (wat werkt en wat niet) zou een eerste stap kunnen zijn. Een vervolgstap zou kunnen zijn om ervaren adviseurs in te schakelen bij het opleiden van nieuwe adviseurs.

Annex I: gesprekspartners

Vorbereidende interviews

Naam	Organisatie
Anja Hezemans	EZ
Jan Nieuwenhuis	EZ
Geert Huizinga	FME-CWM
Suzanne Verboon	Agentschap NL
Rik Mooijweer	MKB NL
Ronald Kousbroek	Koninklijke Metaalunie
Harm Jan Keijer	Koninklijke Metaalunie

Penvoerdersworkshop

Naam	IPC/Organisatie
Henk Heerink	Stichting Metaal- en Electro Opleidingen Twente
Mat Josquin	Stichting Mikrocentrum Nederland
Arno Bouwens	iMMovator Cross Media Network
Harrie van de Arend	AVAG
Marlous van den Bosch	Bedrijfstakschool Anton Tijdink
Tanja Storm	Stichting Kenniscentrum Papier en Karton
Theo Lohman	FME-CWM
Paul Epping	Organisaties voor ICT in de Zorg
Sibe Jan Koster	Stichting Slimbouwen
Norbert Klein	Bedrijvenkring Hoevelaken Nijkerk
Femke van Laarhoven	Vereniging Metalenramen & Gevelbranche
Maurice Manders	Digitaal Samenwerken Tweewielerbranche
Jan-Henk Reef	Goor Collectief

Case studies

Naam	Organisatie
Henk Bos	FOCWA – penvoerder
Erik Henneken	FOCWA – bedrijf
Huub Dormans	Innovatiehuis West-Brabant – penvoerder
Henk van Dijk	Innovatiehuis West-Brabant – penvoerder
Pieter Hoff	Innovatiehuis West-Brabant – bedrijf
Nick Sassen	Life Sciences Limburg – penvoerder
Peter Rindt	Life Sciences Limburg – bedrijf
Martin van Dord	NRK – penvoerder
Erwin van Limpt	NRK – bedrijf
Gerrit de Heer	SBR-Grip – penvoerder
Peter Kattevilder	SBR-Grip – bedrijf
Koen van Leeuwen	HME – penvoerder
Nico Dalpis	HME – bedrijf
Tonny Grimberg	Industrial Design Centre – penvoerder
Elgar Veldhuis	Industrial Design Centre – bedrijf
Tom Evers	Industrial Design Centre – bedrijf
Otto Dings	Kempisch Ondernemersplatform – penvoerder
Rob Bierens	Kempisch Ondernemersplatform – bedrijf
Ruud Rodenburg	Vereniging van Logistieke Adviseurs – penvoerder
Peter Leerintveld	Vereniging van Logistieke Adviseurs – bedrijf
Ireen Laarakker	Centrale Bond van Meubelfabrikanten – penvoerder
Leendert Hogendoorn	Centrale Bond van Meubelfabrikanten – bedrijf

Leden begeleidingscommissie

Naam	Organisatie
Michel Verhagen (voorzitter)	EZ/ET
Jacqueline Coenraads (secretariaat)	EZ/I
Marja Peperkamp (secretariaat)	Agentschap NL
Suzanne Hoefnagel	EZ/FEZ
Anja Hezemans	EZ/I
Rik Mooijweer	MKB/VNO-NCW
Henk Bos	FOCWA
Ireen Laarakker	CBM
Ignace Karthaus	Syntens

Annex II: casebeschrijvingen

Centrale Bond van Meubelfabrikanten

Titel

Innovatieprestatiecontract Meubelindustrie

Achtergrond

Naam penvoerder	Centrale Bond van Meubelfabrikanten (CBM)
Type IPC	Sector
Betrokken bedrijven	32
Totale budget	5.631.655 euro
Totale subsidie	1.751.500 euro (waarvan 1.550.000 euro als matching voor individuele bedrijven en 201.500 euro voor activiteiten van de penvoerder)
Looptijd	3 jaar: van 1 april 2009 tot 1 april 2012

Totstandkoming van het IPC

In 2005 is een *roadmap*-studie uitgevoerd, daaruit bleek dat de leden geen koplopers zijn op het gebied van innovatie. Het initiatief is vervolgens voornamelijk vanuit de penvoerder gekomen, in samenspraak met het bestuur. Voor een gedeelte van de begeleiding is een adviesbureau ingehuurd.

Er is een pre-IPC gedaan, dat middels een door TNO uitgevoerde innovatiepositiestudie 11 belangrijke innovatiegebieden opleverde. De toegevoegde waarde hiervan was in de ogen van de penvoerder echter nihil: die gebieden waren in de opdracht al omschreven en "echt te voor de hand liggend".

Versillende bijeenkomsten zijn georganiseerd om ondernemers te vertellen over de regeling. Er was gelijk zo veel animo, dat er direct voldoende deelnemers waren. Daarom is ook een tweede, vergelijkbaar IPC ingediend (en gehonoreerd).

Individuele en collectieve projecten

De eerste reactie van bedrijven was dat ze zichzelf niet tot de innovatie-koplopers rekenden. Toen zij echter hoorden dat innovatie binnen het IPC breed gedefinieerd is, en dat projecten die resulteren in voor het bedrijf nieuwe inzichten/producten/processen ook gesubsidieerd kunnen worden, waren er veel ideeën voor individuele projecten. Dit betreft veel procesinnovatie, maar meestal dus geen unieke, nieuwe kennis; *lean* werken is voor veel bedrijven nog nieuw. Duurzaamheid, milieu en/of ecologie wordt ook in veel projectplannen genoemd, maar vaak weet men dan nog niet wat men er precies mee wil gaan doen. Het thema manarm produceren was eerst sterk in trek, maar als gevolg van de crisis zijn de plannen daarvoor op de lange baan geschoven: bedrijven zijn nu al blij als ze voldoende werk voor hun personeel hebben.

Voor de collectieve projecten wordt gewerkt met een menukaart: 11 innovatiethema's waar bedrijven zich op in kunnen schrijven. Het gaat daarbij meestal om kennisdeling: externen geven uitleg, verder geven ondernemers elkaar tips en leggen wederzijdse bedrijfsbezoeken af. Een ander voorbeeld is het gezamenlijk uitvoeren van marktonderzoek. De rol van de penvoerder is bij deze projecten steeds het zoeken van de externe partijen. Naast de menukaart kunnen bedrijven ook zelf gezamenlijke projecten opzetten. Dit gebeurt echter minder dan verwacht.

Naast de collectieve projecten worden ook IPC-brede bijeenkomsten georganiseerd, vooral bedoeld

om te netwerken, projecten te presenteren en te discussiëren over welke thema's interessant zijn.

Uitvoering IPC

De samenwerkingsgrootte verschilt: de 'eigen' collectieven zijn vaak 2 bedrijven die samen iets doen, de collectieve groepen (op basis van de menukaart) 3 tot 15. Ook de intensiteit verschilt. Bij 'lean werken' is het 5 dagen bij elkaar over de vloer komen; dit is vrij intensief. Bij het project 'ouderen' wordt nu marktonderzoek verricht dat uiteindelijk wordt gepresenteerd. Of en hoe de bedrijven daarna samen verder gaan is nog niet duidelijk.

Met betrekking tot samenwerkingsbereidheid kan gesteld worden dat, vanuit het oogpunt van concurrentie, het meer voor de hand ligt om rond procesinnovatie samen te werken dan bij productinnovatie. Wat dat aangaat zou het voor veel bedrijven interessant zijn om met andere partijen uit de keten (bijv. leveranciers/klanten) samen te werken, maar dat is binnen het IPC niet subsidiabel. Bedrijven die de regeling goed lezen weten dat het geen financiële gevolgen heeft als je geen collectief deel doet (men krijgt dan namelijk wel de subsidie voor het individuele traject) en de verwachting bestaat dan ook bij de penvoerder dat enkele bedrijven mogelijk om die reden van het collectieve deel af zullen zien.

De relatie tussen de penvoerder en Syntens is een moeizame. Er is wel contact, maar als men ze vraagt ergens bij te helpen, past het niet in het regionale beleid of heeft men het te druk. Bij de collectieve trajecten zou Syntens een deel van de organisatie voor haar rekening nemen, maar dat is tot op heden niet van de grond gekomen. Dit wordt door de penvoerder als een teleurstelling ervaren. Lichtpunt is wel dat op dit moment een Syntens-adviseur een bijeenkomst aan het organiseren is; tot op heden naar volle tevredenheid van de penvoerder. De contacten tussen de penvoerder en Agentschap NL zijn goed.

Resultaten

Het is lastig om nu al iets over resultaten te kunnen zeggen: eigenlijk is men pas in september 2009 'echt gestart'. Of er nieuwe producten, diensten en/of processen uit het IPC voortkomen, moet blijken uit de voortgangsrapportages en die zijn nog niet voorhanden. Informeel weet de penvoerder dat er qua processen/samenwerking "slimme dingen" zijn gedaan.

Ook de uitspraak dat het IPC leidt tot een verandering in het innovatiegedrag is nu nog een brug te ver. Dat bedrijven nu in contact komen met een organisatieadviseur zal er volgens de penvoerder wel voor zorgen dat zij anders over innovatie gaan denken. Door de wederzijdse bedrijfsbezoeken ontstaat vermoedelijk een opener houding. Het IPC versterkt ook de rol van CBM als netwerkorganisatie.

Eindoordeel

Flexibiliteit is een belangrijk pluspunt van de IPC-regeling: je maakt plannen voor drie jaar, maar kunt deze indien nodig later ook nog wijzigen. Ook de 80% individuele subsidie is een positief aspect.

Toch zou de penvoerder met de huidige opzet (namelijk: in 2011 indienen en dan loten) waarschijnlijk niet nogmaals een IPC-traject ingaan. Dan zou zij namelijk graag een IPC met andersoortige bedrijven/branches opzetten; dit kost veel tijd en gaat CBM niet doen als de slagingskans beperkt is.

Het is ook vervelend om bedrijven constant aan het lijntje te moeten houden en uiteindelijk te moeten vertellen dat het niet doorgaat. Het proces van aanvraag tot gunning zou hierom zo kort mogelijk moeten zijn. Een idee is om het pre-IPC af te ronden met een penvoedersplan (inclusief collectieve plannen), dat wordt goedgekeurd, waarna je handtekeningen van bedrijven kunt verzamelen en IPC-subsidie krijgt.

Collectieve projecten buiten de eigen branche, bijvoorbeeld samen met een bedrijf uit een ander IPC, zouden wat CBM betreft ook voor subsidie in aanmerking moeten komen.

FOCWA

Titel

Innovatieprestatiecontract FOCWA CAT (Carrosserie-, Aanhanger- en Trailerbouw)

Achtergrond

Naam penvoerder	FOCWA
Type IPC	Sector
Betrokken bedrijven	Uiteindelijk 35 ondernemingen (aanvankelijk 39). Bij de deelnemende bedrijven zijn tussen de 10 en 120 personen werkzaam.
Totale budget	7.237.005 euro
Totale subsidie	begroot: 1.999.425 euro (waarvan 1.699.425 euro als matching voor individuele bedrijven en 300.000 euro voor activiteiten van de penvoerder); uiteindelijk: 1.570.000 euro
Looptijd	3 jaar: van september 2005 tot september 2008

Totstandkoming van het IPC

De pilot is samen met EZ ontwikkeld. Het initiatief is in samenwerking ontstaan. Omdat het een pilot was is er veel energie in gestoken. Ook VNO en MKB waren betrokken. Syntens schoof later in het project aan, er was al een langer bestaande samenwerking met Syntens, met name op het vlak van strategieontwikkeling bij leden. De rol van Syntens was wel belangrijk. Daar waar ze als adviseur betrokken waren, hebben ze een goede bijdrage geleverd. De combinatie met eigen adviseurs (generieke insteek van Syntens, branchekennis van eigen mensen) was eigenlijk ideaal.

Aan de basis van het IPC (plan: groei door innovatie) lag een gezamenlijke behoefte van meer innovatie in de sector. Doel was om meer gestructureerd met innovatie bezig te zijn. (meer investeren in innovatie). Dit is ook cijfermatig bijgehouden (extra R&D-inspanning). Samenwerking was geen doel, wel een middel.

De formele aftrap was op 10 november 2005 (door Staatsecretaris van Gennip), maar de start voor de bedrijven lag op 22 september 2005. De plannen van de bedrijven waren al eerder klaar en ingediend (april 2005). Vanuit FOCWA is aan ieder deelnemend bedrijf een begeleider toegewezen. In veel gevallen vond de begeleiding plaats door FOCWA en Syntens gezamenlijk. Het penvoerderschap is bij FOCWA ondergebracht. Dit is ingepast in bestaande capaciteit.

FOCWA is nu bezig met een tweede IPC. Dit keer met 32 bedrijven. Dit zijn deels dezelfde bedrijven (ongeveer de helft doet voor de tweede keer mee). Dit tweede IPC is nu een jaar bezig. Opvallend is dat de kwaliteit van de plannen beter is dan de eerste keer. Bedrijven gaan nu echt een grotere sprong maken.

Individuele en collectieve projecten

Individuele activiteiten zijn het uitvoeren/uitzetten van toegepast onderzoek, verkenningen, en advisering aan bedrijven. Er is relatief weinig gezamenlijke productontwikkeling van de grond gekomen, wel gezamenlijk onderzoek en testen. De bedrijven zijn gewend solo te opereren. (en soms zijn ze concurrenten). NB in het tweede IPC gebeurt dit al meer.

Collectieve projecten zijn vooraf gedefinieerd op basis van de afzonderlijke plannen van deelnemende bedrijven. Een consultant heeft gekeken naar de rode draden in de afzonderlijke plannen en daar zijn suggesties voor samenwerking uitgekomen. Het betreft in totaal 10 collectieve projecten die bij aanvang van het IPC gepland waren, waarvan ongeveer de helft daadwerkelijk is opgepakt/uitgevoerd. Sommige projecten bleken uiteindelijk niet (goed) haalbaar. Voorbeelden van gerealiseerde collectieve projecten zijn een verkenning naar geconditioneerd transport (thermische isolatie van voertuigen) en collectieve kennisontwikkeling rond dynamische belastingen. Verder heeft kennisoverdracht plaatsgevonden rond het thema productiviteitsverhoging (in het kader van

TNO-MKB programma) en rond het thema marketing en export. Tijdens het IPC zijn diverse andere samenwerkingsprojecten gestart die bij aanvang niet in het plan zaten.

Uitvoering IPC

In de pilot lag de nadruk op individuele plannen/activiteiten. FOCWA zag/ziet het IPC primair als een individuele activiteit met samenwerking als middel. Er is uiteindelijk wel samengewerkt door de meeste deelnemers, daarnaast is veel samenwerking gezocht met kennisaanbieders, waaronder de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN), TNO, Dow Chemical, Lightweight structures BV, TU Delft.

De begeleiding van de bedrijven vond plaats door FOCWA en Syntens (Syntens was bij de meeste bedrijven al betrokken bij de formulering van de plannen). Bedrijven zijn minimaal twee keer per jaar bezocht. Deze voortgangsgesprekken veranderden gedurende de looptijd steeds meer in adviesgesprekken. Voortgang en resultaten zijn zeer gedetailleerd bijgehouden door de penvoerder, tot op het niveau van R&D-uitgaven, ontwikkeling van omzet en winst per deelnemer.

Communicatie tussen deelnemers heeft veel aandacht gekregen. Resultaten van projecten kwamen terecht op een speciale website: www.groedoorinnoveren.nl.

Resultaten

Belangrijk resultaat is dat deelnemende bedrijven meer open staan voor innovatie. Van de achterban van 250 bedrijven bereikt FOCWA de helft met activiteiten gericht op innovatie. Van die helft is de helft geschikt (gebleken) voor het werken in IPC-verband. Waar het bij die kwart van de bedrijven om gaat (voor die samenwerking) is ondernemerschap, een zeker regelvermogen en het open staan voor de buitenwereld. De doorbraak in de sector om meer gezamenlijk aan projecten te werken is zeker voor een deel te danken aan het IPC. (Overigens was de branche natuurlijk ook al voor de IPC bezig met innovatieprojecten).

Resultaten van het IPC zijn gemeld in termen van omzetsijging van deelnemers ten opzichte van de rest van de branche. Het ging daarbij om een eigen opgave van de ondernemers. Dit is in totaal 6 keer gemeten. Uiteindelijk ging het om 57% omzetsijging in de IPC-periode ten opzichte van een sectorgemiddelde van 35%. Hier is uiteraard sprake geweest van een element van selectie want FOCWA heeft die bedrijven geselecteerd die een duidelijke ambitie hadden.

Andere resultaten: er is een bedrijf ontstaan uit de IPC-samenwerking (DSG) en er is sprake van een opleiding aan de HAN die deels te herleiden is tot het IPC.

Concrete producten die in dit IPC zijn ontwikkeld zijn onder meer: een nieuwe modulaire samen te stellen bedrijfswagen imperiaal; een zelfdragende lichtgewicht (meer dan 1.000 kg lichter) oplegger voor transport van aardappels; een bouw pakket voor ombouw van auto's voor invalidentransport; de ontwikkeling van een dubbeldek oplegger; de ontwikkeling van een geheel nieuw concept oplegger; een bouw pakket voor koelcarrosserie en een bouw pakket voor kleine koelcarrosserie; een nieuwe stoel voor taxibus/rolstoelvervoer en een nieuw montagesysteem voor rolstoelen.

Eindoordeel

Voor FOCWA is van belang dat het instrument IPC is gericht op ondernemerschap. Het heeft een lage drempel, een aantrekkelijk subsidiebedrag en lage administratieve lasten. Dat de regeling meerwaarde heeft blijkt uit het feit dat veel ondernemers op herhaling willen. Er is nieuwe samenwerking ontstaan en die is blijvend. Uit het vervolg-IPC blijkt ook de bereidheid om samen verder te gaan. Volgens de penvoerder is het innovatiegedrag van de deelnemers aan het IPC veranderd. Bedrijven zijn zich meer bewust van het belang van innovatie en zijn er op meer structurele basis mee bezig. Verder is aantoonbaar dat bedrijven meer aan innovatie (R&D) zijn gaan besteden.

Holland Marine Equipment

Titel

Innovatieprestatiecontract Holland Marine Equipment

Achtergrond

Naam penvoerder	Vereniging Holland Marine Equipment (HME)
Type IPC	Sector
Betrokken bedrijven	29 leden van HME, waaronder ook grotere bedrijven (vallend buiten de definitie van MKB) zoals Alewijnse Marine Technology. In de pilot van IPC was dat nog mogelijk.
Totale budget	1.234.665 euro
Totale subsidie	652.900 euro (waarvan 352.900 euro als matching voor individuele bedrijven en 300.000 euro voor activiteiten van de penvoerder; vergoeding van de penvoerder was in de pilot anders geregeld)
Looptijd	3 jaar: van 17 maart 2006 tot 18 maart 2009

Totstandkoming van het IPC

Het ministerie van EZ besloot om te starten met een pilot voor de regeling IPC: na contacten tussen HME en het ministerie werd besloten om een project te laten starten in het domein van de maritieme equipment industrie. HME was daarvoor al enkele jaren bezig met het op de agenda krijgen van innovatie in haar industrie; een technologische industrie weliswaar, maar waarin innovatiemanagement niet in ieder bedrijf even goed ontwikkeld is.

Na de toezegging van het ministerie heeft HME de regeling bij leden (toen ongeveer 200 bedrijven) onder de aandacht gebracht. HME is actief bij bedrijven langsgesgaan om deelnemers te vinden. Daarbij werd het principe gehanteerd 'first come First served'. HME heeft niet geselecteerd op type bedrijf (bijv. naar specialisatie, omvang of ervaring met innovatie). Een deel van de HME-leden viel snel af, aangezien zij zich concentreren op in- en export. Juist de bedrijven die opereren in een technische niche, waarin innovatie steeds belangrijker wordt, vonden aansluiting bij de IPC-pilot. In totaal gaat het om 29 deelnemende bedrijven; een paar andere bedrijven hadden plannen ingediend met te weinig focus op innovatie (vooral marketing en internationalisering). Die plannen zijn niet goedgekeurd.

Gezien het succes van de pilot heeft HME besloten ook bij de eerste reguliere 'open call' van de regeling een voorstel in te dienen; ditmaal rondom het domein Binnenvaart (niet alleen toeleveranciers, zoals in de pilot, maar ook eindgebruikers) en recent een 3e traject. Het 3e IPC wordt gefinancierd vanuit het Maritieme Innovatieprogramma.

Individuele en collectieve projecten

In de pilot lag de nadruk (nog) minder op samenwerking, hoeveel bedrijven zich ook moesten opgeven voor collectieve projecten. Om te komen tot de collectieven heeft de penvoerder in de aanloopfase een inventarisatie gemaakt van reeds beschikbare kennis en behoeften van de 29 deelnemers. Uiteindelijk zijn die profielen gebundeld tot 6 collectieve projecten: ballastwater management systeem (2 bedrijven), dynamic oval towing system & safewinch (3 deelnemers), verkenning technologische samenwerking in opkomende landen zoals China, Vietnam, Rusland en Brazilië (verschillende deelnemers; interessant voor een bredere groep IPC-bedrijven), verbetering van interne productieprocessen (idem), certificeringproces door klassebureaus (idem), nut en noodzaak van octrooieren (idem). Merk op dat een aantal collectieve projecten zeer concreet en productgerelateerd is. Daarnaast zijn er projecten gestart met een meer generiek karakter die interessant zijn voor een bredere groep IPC-deelnemers.

Sommige projecten zijn 100% collectief. Uit het IPC-2 (Binnenvaart) wordt de samenwerking tussen Emi-tech en Discom genoemd. Deze bedrijven hebben samen een uitlaatsysteem ontwikkeld

om emissies van motoren van binnenvaartschepen te bestrijden. Inmiddels is het product geïmplementeerd in een schip en verwachten de beide bedrijven het product in de nabije toekomst te kunnen verkopen (eventueel gemodificeerd; maatwerk is vaak nodig).

De individuele innovatieplannen waren uiteenlopend, maar gingen overwegend over het verbeteren van interne (productie)processen en soms het verbeteren van een product(portfolio). Niet ieder project is te bestempelen als even innovatief, maar toch zijn uit de pilot-IPC van HME voorbeelden te noemen die nieuw voor de markt zijn. Zo heeft HGG verder gewerkt aan een snijrobot. Voor dat idee won HGG eerder de Maritieme Innovation Award (2005).

Uitvoering IPC

De pilot is in de juiste periode gestart: in 2006, 2007 en een deel van 2008 werden de meeste deelnemers geconfronteerd met een hoogconjunctuur. Voor een deel zorgt hoogconjunctuur voor minder aandacht voor innovatie (juist gericht op de gevulde orderportefeuille). Anderzijds maakt de goede economische omstandigheid het mogelijk om extra personeel voor innovatie aan te trekken. De meeste individuele innovatieplannen zijn dan ook naar behoren uitgevoerd en alle deelnemers hebben geprofiteerd van hun betrokkenheid (zie Resultaten).

Van de externe kosten is 55% besteed aan productinnovatie (engineering en testing), 26% aan procesinnovatie, 15% aan inhuur van kennisinstellingen en 3% aan overige zaken (octrooien, marktonderzoek).

Samenwerking kwam echter niet altijd uit de verf. De penvoerder ziet overigens ook geen trend naar intensievere samenwerking door de 3 IPC-trajecten heen. Als belangrijke reden wordt genoemd dat de maritieme sector behoudend is. Voor een deel heeft te maken met het strenge regulatieve kader (veiligheid) en de grote investeringen in assets. Samenwerking komt slechts in een aantal gevallen voor 'in optima forma'. Eerder is al het project genoemd van Emi-tech en Discom, maar ook Greenship en eL-Tec (ballastwater management systeem: één bedrijf met een behoefte, één bedrijf met een oplossing) en Mampaey, ICM en Kraaijveld (oval towing system en Safewinch) hebben hun project op die manier vormgegeven. Op het niveau van het totale pilot-IPC compenseerden deze collectieven de mindere collectieve inspanning van andere deelnemers.

Gezien het technische karakter van de deelnemende bedrijven, werd veelvuldig gewerkt aan demo's en testopstellingen. Daar bestaat nog steeds discussie over met Agentschap NL (hoe af te schrijven? De demo als product mag – gezien de subsidiëring – niet direct doorverkocht worden).

De penvoerder heeft bij de uitvoering een duidelijke rol ingenomen als spin in het web; zowel door bedrijven aan elkaar te koppelen en die samenwerking mede te begeleiden als richting de overheid (incl. administratieve afwikkeling). Voor de penvoerder was het nog wel zoeken naar de juiste rol in het geheel: zeker in de pilot-fase was er vanuit de overheid weinig houvast in de zin van beschikbare voorbeelden voor rapportage, bijhouden van administratie, enzovoort.

Resultaten

Alle bedrijven hebben geleerd van hun deelname; innovatie staat hoger op hun interne agenda en men denkt na over organisatorische inbedding van innovatieprocessen. Dat betekent veelal: innovatiedoelen opstellen en actieplannen (incl. begroting en planning) om die doelen te halen. Individuele ervaringen heeft HME vastgelegd in een publicatie: "29 MKB successen". Deelname heeft voor enkele deelnemers direct geleid tot een vermarktbaar product en er zijn diverse prestigieuze innovatieprijzen gewonnen (Seatrade Award en de Maritime Innovation Award). Ook zijn er buitenlandse vestigingen geopend naar aanleiding van deelname aan IPC.

Het meest opvallende resultaat is wellicht de 'multiplier' die door HME wordt gecommuniceerd: voor iedere euro die door de overheid is geïnvesteerd, is door de deelnemende bedrijven ruim 5 euro geïnvesteerd. IPC-deelnemers hebben derhalve méér geïnvesteerd dan noodzakelijk volgens de eisen van de regeling. Die eisen zijn voor ondernemers dus niet leidend. HME geeft aan het lastig te vinden om omzetgroei bij de deelnemers toe te schrijven aan het IPC (er doen meer factoren toe bij omzetonwikkeling en daarnaast is niet iedere activiteit – zeker interne procesverbetering – gemakkelijk door te rekenen naar omzet).

Het IPC heeft bovenal geleid tot versterkte netwerkrelaties: met name tussen de bedrijven die de

100% collectieve projecten uitvoerden en tussen HME en haar achterban.

Eindoordeel

De penvoerder en deelnemers zijn positief over de regeling. Met name de laagdrempeligheid en het wegnemen van administratieve lasten worden genoemd. Zo geeft een bedrijf aan vast en zeker in aanmerking te komen voor WBSO, maar er gezien de complexiteit vanaf te zien.

De kritieke succesfactor is de rol van de penvoerder. Niet alleen doordat HME de administratie voor haar rekening nam, maar vooral ook door inhoudelijke betrokkenheid: HME ken de sector goed en is daardoor in staat om matches te maken, bedrijven te wijzen op marktkansen, relevante evenementen en mee te sturen op de sociale processen (intervenieren als het een keer minder soepel loopt met de samenwerking).

De penvoerder geeft aan collectieve projecten niet te zien als dé succesfactor van het IPC. Na een aantal rondes komt samenwerking nog altijd niet goed van de grond. Er zou eerder aan gedacht kunnen worden om samenwerking als bonus op te nemen. Dat betekent niet dat de innovatieplannen állemaal intern uitgevoerd zouden moeten worden. Er wordt juist gepleit voor meer uitbesteding en het in mindere mate declarabel maken van interne uren (in de pilot was de eis: 50%-50%. Die eis is inmiddels al opgeschoven in het voordeel van uitbesteding).



Industrial Design Centre

Titel

Innovatieprestatiecontract Industrial Design

Achtergrond

Naam penvoerder	Industrial Design Centre (IDC)
Type IPC	Thema
Betrokken bedrijven	26
Totale budget	4.218.800 euro
Totale subsidie	1.469.000 euro (waarvan 1.300.000 euro als matching voor individuele bedrijven en 169.000 euro voor activiteiten van de penvoerder)
Looptijd	3 jaar: van 27 december 2007 tot 27 december 2010

Totstandkoming van het IPC

Het IDC bestond al voor het IPC. In 2007 kwam het idee op dat een IPC-traject voor het IDC een belangrijke toegevoegde waarde kon zijn. Dat idee is gepresenteerd aan leden en niet-leden en werd goed ontvangen. In eerste instantie leken er veel eisen te zijn, maar is men toch van start gegaan. Er is een pre-IPC aangevraagd, dat is voor de helft betaald door Agentschap NL; IDC en de deelnemers hebben beide een kwart bijgedragen. Dit pre-IPC-traject is in 6 maanden tijd doorlopen.

Er zijn tijdens het pre-IPC ongeveer 50 bedrijven bezocht, waarbij een intake heeft plaatsgevonden (wil je en kun je innoveren en samenwerken?) en hun kennisvraag- en aanbod geïnventariseerd zijn. Dit heeft geresulteerd in 26 deelnemers. Met die 26 bedrijven zijn rondetafelgesprekken (*speed dating*) georganiseerd om voorstellen voor productinnovaties te bespreken en verdere ideeën voor samenwerking te stimuleren.

Individuele en collectieve projecten

Er zijn volledig individuele trajecten (soms is dit een *spin-off* van een collectief project). Het gaat hierbij om eigen product- of kennisontwikkeling. Dit is ook nodig om aan de '60% extern'-eis te

kunnen voldoen: die kosten worden voornamelijk in individuele trajecten gemaakt. Aan dit IPC doet ook een aantal ontwerp bureaus mee. Zij hebben wel wat moeite met het maken van externe kosten, maar krijgen via het IPC de gelegenheid om op een andere manier dan gebruikelijk samen te werken als opstap naar een nieuw businessmodel.

Aan het eind van het pre-IPC waren 23 collectieve projecten geformuleerd. Daar is heel bewust op gestuurd. Gedurende de IPC-fase zijn er 4 collectieve projecten gestopt en zijn er 5 collectieve projecten bijgekomen. Bij de collectieve samenwerking gaat het vooral om productontwikkeling (80%) en dat betreft dan samenwerking van 2-3 bedrijven. Meer zou ook niet goed zijn. Bij zo'n klein aantal heeft ieder bedrijf tenminste een eigen unieke inbreng; dat houdt ze gemotiveerd. De overige 20% collectieve projecten kennen iets meer deelnemers: 5-6. Dit zijn vaak meer kennisgerelateerde projecten. Er zijn ook studenten betrokken bij diverse projecten, vooral in de conceptuele fase. Dat is een van de activiteiten van het IDC, waarin ook de Universiteit Twente en de Saxion Hogeschool participeren.

De verplichtingspercentages zijn in de ogen van de penvoerder goed gekozen: 20% collectief en 60% externe kosten. Sommige bedrijven hebben best moeite deze percentages te halen, maar dat is goed; er gaat een boodschap vanuit: het is normaal dat je meer gebruikmaakt van de kennis en mogelijkheden van anderen en dat men meer risicodragend gaat samenwerken.

Er zijn ook IPC-brede activiteiten met alle bedrijven. Hier wordt besproken waar iedereen staat. Dat gaat in alle vertrouwen, bedrijven vinden het leuk om van elkaar te horen (men is nieuwsgierig) en leuk om aan elkaar te vertellen (men is trots). Daarnaast zijn er praatsessies – met rond 6-7 personen – over uiteenlopende onderwerpen. Daar ontstaan weer nieuwe dwarsverbanden.

Uitvoering IPC

De looptijd van drie jaar wordt prima gevonden. Men heeft tijd nodig om andere partijen te leren kennen en te denken vanuit de 'IPC-gedachte'. Pas daarna komt het echt op gang. Of de 50.000 euro voldoende is hangt af van het bedrijf.

De penvoerderrol is binnen het Industrial Design-IPC erg groot. De penvoerder doet meer administratie (2 rapportages per jaar) dan door Agentschap NL wordt geëist. Dit is een hulpmiddel voor henzelf en voor de bedrijven. Er gaat bij IDC dan ook geld bij; niet alle uren worden 'op IPC' geschreven. Volgens een deelnemend bedrijf zit de penvoerder echter goed in de inhoud en is hij goed in het bij elkaar brengen van bedrijven. Het succes van het IPC is daar voor een groot deel aan te danken.

Syntens heeft geen rol gespeeld binnen dit IPC. Haar (mogelijke) rol is eigenlijk vanaf het begin ingevuld geweest door penvoerder IDC. Het is simpelweg nooit overwogen hen te vragen. Achteraf was dat misschien vanuit financieel oogpunt wel interessant geweest.

Resultaten

Er zijn als gevolg van het IPC tientallen nieuwe producten ontwikkeld (onder andere een automatisch voedersysteem, een waterzuiveringssysteem, een grondwaterniveaumeter, een outdoor verlichting concept, een draadloos sensornetwerk, een toegangscontrolesysteem, een multispeler speltimer, een bekrachtigde zorglift, een roterend reclaimedisplay, een kofferconcept voor mobiel werken en een terrasvijver die getransformeerd kan worden tot tafel). Bij bijna elk bedrijf is sprake van een of meerdere nieuwe producten en samenwerkingsrelaties.

Verder zijn er ook nieuwe product/markt-combinaties gevonden, is er nieuwe kennis opgedaan (vooral: geleerd die kennis extern in te kopen) en heeft het IPC geleid tot netwerkvorming en samenwerking (ook: hoe werk je samen?). Een groot deel van de bedrijven wil nu ook verder; het liefst met een aantal nieuwe erbij. Dat biedt weer nieuwe kansen op samenwerking en zo kunnen zij leren van de meer ervaren bedrijven.

Volgens de penvoerder is het rendement van de IPC-regeling echt uitstekend; zowel wat betreft nieuwe producten en samenwerkingsverbanden, als gedragsverandering.

Eindoordeel

Subsidie in de vorm van het IPC is wel degelijk belangrijk voor bedrijven. Voor bedrijven die zelf al een innovatiebudget hebben vormt het een additionele investeringsbron. Andere bedrijven, die anders te weinig geld zouden hebben om de 'innovatiedip' te overbruggen, zitten nu voor het eerst in een traject van productontwikkeling.

De flexibiliteit van de regeling wordt als zeer positief punt gezien: je kunt op ieder moment je plannen wijzigen, zolang je maar blijft voldoen aan de gestelde criteria. Bedrijven doen dat: zij kunnen met een nieuw idee meteen mee aan de slag.

De penvoerder heeft een cruciale rol. Hij is van belang bij het herkennen van kansen, het schrijven van een innovatieplan en het zorgen voor volharding. Ook maakt hij het laagdrempelig voor bedrijven om deel te nemen door het merendeel van de initiële projectopzet, de koppelactiviteiten en de administratieve lasten voor zijn rekening te nemen.

Mogelijk verbeterpunt zou zijn dat bedrijven (bijvoorbeeld tot 6 maanden) na de start nog in kunnen stromen. Nu is dat niet mogelijk, terwijl je sommige kansen pas ziet als je eenmaal onderweg bent. Een groot punt van kritiek is dat er geselecteerd zou moeten worden op kwaliteit en niet op loting, om voor een IPC-subsidie in aanmerking te komen; vooral omdat er vooraf veel aandacht nodig is om een IPC-traject op te zetten.

Innovatiehuis West-Brabant

Titel

Innovatieprestatiecontract Het Innovatiehuis

Achtergrond

Naam penvoerder	Stichting Innovatiehuis West Brabant (IWB)
Type IPC	Regionaal
Betrokken bedrijven	34
Totale budget	3.671.966 euro
Totale subsidie	1.902.100 euro (waarvan 1.681.100 euro als matching voor individuele bedrijven en 221.000 euro voor activiteiten van de penvoerder)
Looptijd	3 jaar: van 29 januari 2008 tot 29 januari 2011

Totstandkoming van het IPC

Bij onder meer de Kamer van Koophandel bestaat de ambitie om het West-Brabantse bedrijfsleven innovatiever te maken. Daartoe is – nu zo'n 8 jaar geleden – een actieplan opgesteld en de Stichting Innovatiehuis West-Brabant (IWB) in het leven geroepen. In samenwerking met Syntens en door inzet van het eigen KvK-netwerk zijn 1.500 potentieel innovatieve bedrijven geïdentificeerd. Daarvan wil men er 500 'aan het innoveren' krijgen.

Het IPC is een van de manieren waarop aan het actieplan invulling wordt gegeven (er wordt – getuige de website – ook gebruikgemaakt van de innovatievoucher en WBSO). Inmiddels lopen er vanuit IWB 4 IPC's. IWB is bij het opzetten en indienen van deze IPC's initiatiefnemer geweest: zij zoekt naar potentieel geïnteresseerde ondernemers. Dat is geen sterk gestuurd proces. IWB laat de ondernemer zelf zoeken naar mogelijke samenwerkingspartners. Daarbij wordt natuurlijk wel gebruikgemaakt van het netwerk van IWB. Voor die ondernemers is dat prettig, zij kunnen bij een bekende terecht. IPC is bovendien een bijzonder fijne regeling, omdat het een van de weinige is die niet "discrimineert": heel verschillende ondernemers kunnen aan verschillende aspecten van hun eigen innovatieplan werken.

Toch is er niet altijd sprake van een goede match: looptijd, verplichting tot samenwerking, etc. sluiten niet bij ieders wensen aan. Bovendien – zo is de ervaring van de penvoerder – passen dienstenbedrijven niet goed binnen de regeling. Dat komt vooral door Agentschap NL, zij lijkt weinig gevoel te hebben voor diensteninnovatie (men snapt simpelweg beter wat innovatief is aan nieuw product dan aan een nieuwe dienst). In het eerste IWB-IPC zijn 2 deelnemers afgewezen en dat waren beide ICT-bedrijven.

Individuele en collectieve projecten

Individuele en collectieve activiteiten zijn zeer divers. Het gaat om productontwikkeling in allerlei gradaties. Er is geen sterk onderscheid tussen typische individuele en typische collectieve activiteiten. Wel zitten veel collectieve activiteiten ook in de aannemer-/uitbestedings sfeer.

Het moment waarop samenwerking tot stand komt is in de tijd (van IPC1 tot IPC4) sterk veranderd. In het begin startte het IPC op basis van individuele plannen; collectiviteit kwam gedurende het project tot stand en was vooral gericht op kennisopbouw. Nu gaan individuele en collectieve trajecten tegelijk van start. De activiteiten lopen daardoor ook veel sterker door elkaar. Samenwerking is overigens niet continu.

Het is wel goed dat de verplichting om samen te werken er is. Zonder zou de samenwerking niet van de grond komen en het betekent ook een drempel om te stoppen. Maar men moet niet meer verwachten dan 2-3 bedrijven die met elkaar samenwerken.

IPC-brede samenwerking/kennisuitwisseling is ook geprobeerd. Maar de regeling stimuleert het niet; het moet passen binnen de individuele plannen en dat is eigenlijk alleen in een smalle sector mogelijk. In de metaalsector kan men IPC-breed iets doen met nieuwe lastechnieken. In een regionaal initiatief is de gemene deler veel algemener: duurzaamheid bijvoorbeeld. Daarbij is Agentschap NL in deze streng en niet altijd even helder en consequent (IWB IPC-1 is heel anders dan IWB IPC-3).

Uitvoering IPC

Naast de reguliere uitvoering van de individuele/collectieve projecten komen alle deelnemers iedere 3 maanden bij elkaar. Dat is volgens een van de bedrijven heel leuk: er zijn hier goede sprekers, het is op een goede tijd (na werkdag) en er is dan ook een goede opkomst. Er wordt algemene kennis gedeeld, bijvoorbeeld over hoe het met intellectuele eigendomsrechten werkt.

Administratieve lasten worden door veel ondernemers toch als zwaar ervaren. Zij zijn niet bezig met uren bijhouden en rapportage. Dat is overigens is wel sterk afhankelijk van de ervaring die deelnemers met subsidieregelingen hebben.

Het is volgens de penvoerder positief dat het geld voor een deel verplicht extern besteed moet worden. Veel MKB'ers hebben moeite om geld uit te geven, zoeken zaken liever zelf uit, zeker als het resultaat niet direct tastbaar is (zoals bij innovatie). Het IPC leert de ondernemer dat het vaak loont om kennis/advies extern te betrekken.

Wat betreft de penvoerdersvergoeding: 6.500 euro per deelnemer is geen vetpot. Maar ieder bedrijf tweemaal per jaar bezoeken, en twee keer per jaar een bijeenkomst organiseren is goed te doen. Dat komt ook doordat men inhoudelijke ondersteuning van Syntens krijgt. Helaas is dat wel minder dan initieel gehoopt. De horizon van drie jaar is voor Syntens simpelweg te lang; inmiddels is hun inhoudelijke focus gewijzigd en hebben zij minder tijd/budget voor bedrijfsbezoeken.

Resultaten

De resultaten lopen zeer uiteen. Bij een aantal partijen komt het niet van de grond. Bij een aantal andere partijen verloopt de productontwikkeling juist zeer goed; voorbeelden hiervan zijn SteamFry, AquaPro en Carian. Dit wil overigens nog niet zeggen dat het ook tot succesvolle marktintroducties leidt: vermarkting blijft een bottleneck. Het is dan ook jammer dat ondersteuning van dat proces niet financierbaar is binnen het IPC.

Een van de (reeds innovatieve) deelnemers denkt dat veel van zijn collega-ondernemers nu meer met innovatie bezig zullen zijn dan voorheen, als gevolg van de door de Innovatiefabriek rond het

thema 'hoe breng ik innovatie in mijn bedrijf?' georganiseerde opleidingsavonden.

Eindoordeel

Belangrijkste verbeterpunt is wat de penvoerder betreft de lotingprocedure. Ondanks dat zij met vier gehonoreerde IPC's niets te klagen heeft, vindt zij het vreemd dat een voor IPC vereiste voorinvestering op grond van willekeur voor niets kan blijken. Men zou of het budget moeten verhogen, of de aanmeldingsprocedure anders in moeten richten. Een andere verbetersuggestie is meer aandacht voor de vermarktingsfase en voor het aanleren van structureel innoveren, bijvoorbeeld via een opleiding/cursus. Samenwerking 'over de IPC's heen' is niet subsidiabel en dat is jammer, omdat dit volgens de penvoerder wel degelijk toegevoegde waarde zou hebben. Ook een van de deelnemende bedrijven geeft aan graag samen te willen werken met bedrijven van buiten de eigen regio.

Succesfactoren van de regeling zijn volgens de penvoerder haar flexibiliteit, (toegevoegde) collectiviteit en de rol van de penvoerder als makelaar/schakelaar en intermediair richting de overheid.

De kracht van IPC is volgens de penvoerder dat het gelijkgestemde ondernemers bij elkaar brengt, namelijk ondernemers die willen innoveren. Hierdoor ontstaat er naast de IPC-samenwerking, nog veel meer samenwerking en interactie. Doordat bedrijven bovendien uit diverse sectoren komen is er veel openheid (geen vrees voor concurrentie), veel wil om te leren van elkaar (hoe doe jij dat nou in jouw sector?) en ontstaan er verrassende nieuwe combinaties.

Verder is krachtig aan de IPC-regeling dat de overheid niet bepaalt waarin ondernemers moeten innoveren, maar dat die keuze aan de ondernemer zelf overgelaten wordt. De ondernemers kunnen veel beter bepalen in welke innovatie(thema)'s en sectoren zij kansen zien. Ook leidt dit vaak tot zeer verrassende producten en diensten, die vooraf niet bedacht hadden kunnen worden.



Kempisch Ondernemersplatform

Titel

Innovatieprestatiecontract De Kempen Cluster A

Achtergrond

Naam penvoerder	Stichting Innovatie Project De Kempen (IPK)
Type IPC	Regionaal
Betrokken bedrijven	35
Totale budget	7.682.380 euro
Totale subsidie	1.977.500 euro (waarvan 1.750.000 euro als matching voor individuele bedrijven en 227.500 euro voor activiteiten van de penvoerder)
Looptijd	3 jaar: van 1 oktober 2008 tot 1 oktober 2011

Totstandkoming van het IPC

Het Kempisch Ondernemers Platform (KOP) vertegenwoordigt meer dan 700 bedrijven in de regio De Kempen. Belangenbehartiging vindt onder meer plaats op het vlak van bedrijventerreinen, infrastructuur en scholing. Sinds het voorjaar van 2007 is hieraan toegevoegd: het stimuleren van innovatie en samenwerking in de regio. Dit hangt direct samen met het IPC, waarvoor stichting IPK is opgericht als penvoerder hiervan. Het initiatief voor dit IPC lag duidelijk bij het KOP/IPK.

In de regio is een grote verscheidenheid aan bedrijven te vinden; industriële MKB-bedrijven hebben daarin een groot aandeel. De onderlinge samenhang en samenwerking zijn niet erg groot. Ook het feit dat veel afnemers van de bedrijven zich buiten de regio bevinden heeft hier waarschijnlijk aan

bijgedragen. IPC De Kempen richt zich primair op bedrijven in de regio De Kempen, maar sluit andere bedrijven niet uit wanneer zij bijdragen aan de ontwikkeling van de bedrijven in de Kempen.

Een pre-IPC was destijds echt noodzakelijk, vanwege onwetendheid over de regeling. Bestuur, adviseurs en ondernemers moesten zich nog 'inleven' in de regeling. Er lopen nu twee clusters met in totaal 66 bedrijven. Geïnteresseerde partijen konden een plan indienden, waarna werd beoordeeld of dit in de regeling paste. Er zijn hiervoor zo'n 80 bedrijven benaderd; een deel daarvan is zelf afgehaakt of bleek niet goed in de regeling te passen.

Individuele en collectieve projecten

Het draait bij de (individuele) projecten hoofdzakelijk om productontwikkeling, in combinatie met de klant en/of toeleverancier. Veel bedrijven zijn eindgebruiker en er zijn veel toeleveranciers die een waardevolle rol kunnen spelen. Het gaat dan vaak om functionele problemen: kostprijsverlaging, automatisering/robotisering en ontwikkeling van een eigen product.

Bij de collectieve projecten is er sprake van een "gigantische diversiteit". Het is voor de penvoerder lastig aan te geven of er een verschil zit tussen individuele en collectieve activiteiten.

Uitvoering IPC

De samenwerking behelst meestal 2 of 3 bedrijven die samenwerken aan een gezamenlijk project. Gemiddeld genomen betreft dat zo'n 1 à 2 collectieve projecten. Er zijn bedrijven die geen samenwerkingsverband hebben; die worden gekort op hun subsidie. Er zijn echter ook bedrijven met wel 10 samenwerkingspartners. Sommige bedrijven waren echt meer geïnteresseerd in het collectieve stuk. Vanuit de penvoerder wordt veel gedaan om bedrijven bij elkaar te brengen. De bijeenkomsten (laat in de middag) zijn het belangrijkste middel voor bedrijven om elkaar te vinden.

Er is zeker ruimte geweest om zaken gaande het IPC aan te passen. Een aantal projecten is gewijzigd, een aantal is afgefallen en er zijn nieuwe samenwerkingsprojecten- en verbanden ontstaan. Dat alles leidde tot weinig problemen bij Agentschap NL. Ook de hoogte van de penvoedersvergoeding leverde geen moeilijkheden op, omdat vooraf precies was bepaald hoe deze zou worden besteed.

Resultaten

De resultaten van dit IPC zijn volgens de penvoerder heel divers. Er zijn bij bepaalde projecten zeker nieuwe producten/diensten bijgekomen. Er is ook een aantal samenwerkingsverbanden ontstaan waarbij men elkaar gevonden heeft via de bijeenkomsten. Het gaat dan echt om samenwerking die tijdens de looptijd van het project is ontstaan en niet als gevolg van de verplichting. Dat neemt niet weg dat naar schatting van de penvoerder 80% van de samenwerking niet had plaatsgevonden zonder (de verplichting van) het IPC.

Een van de bedrijven ervaart dat het nu makkelijker is om intern uren vrij te maken voor innovatie. Voorheen was er sprake van een 'hokjesgeest' waarbij niet integraal gedacht werd. Uitvoering van de IPC-projecten heeft bijgedragen aan bewustwording hieromtrent. Bovendien heeft men nu meer ervaring met *lean* produceren en heeft men geleerd om op een andere manier naar bedrijfsprocessen te kijken.

Eindoordeel

Voor de penvoerder is een aantal duidelijke succesfactoren van de IPC-regeling aan te duiden: de (relatieve) laagdrempeligheid van de regeling, de penvoedersvergoeding (die ertoe leidt dat allerlei adviseurs bedrijven gaan samenbrengen om IPC's te starten), regionale IPC's. Dit laatste punt verwijst ernaar dat volgens de penvoerder samenwerking heel belangrijk, maar tegelijk moeilijk te bewerkstelligen is, bijvoorbeeld in verband met vertrouwelijkheid. Wanneer je dit op sectorniveau doet, speelt dit een grotere rol dan bij regionale samenwerking. Er is dan meer diversiteit en daar "word je altijd wijzer van".

Nadeel van de huidige inrichting van de regeling is volgens de penvoerder wel dat er nu veel geld (10%) in een 'tussenschakel' blijft hangen, namelijk de adviseurs. Deze zijn een noodzakelijk kwaad in verband met de eisen die worden gesteld aan de rapportage en het voortraject. Door dit

te vereenvoudigen (bijvoorbeeld door te werken met een standaard *format*) zou er meer geld bij de ondernemers zelf terecht kunnen komen.

Al met al is de penvoerder zeer enthousiast over de regeling; een aanvraag voor een derde cluster is dan ook al ingediend.

Life Sciences Limburg

Titel

Innovatieprestatiecontract Life Sciences Limburg

Achtergrond

Naam penvoerder	Vereniging "Life Sciences Limburg" (LSL; inmiddels 'LifetecZONE')
Type IPC	Thema/regionaal
Betrokken bedrijven	26
Totale budget	4.140.010 euro
Totale subsidie	1.465.900 euro (waarvan 1.296.900 euro als matching voor individuele bedrijven en 169.000 euro voor activiteiten van de penvoerder)
Looptijd	3 jaar: van 13 december 2007 tot 13 december 2010

Totstandkoming van het IPC

De bedrijvenvereniging Life Sciences Limburg bestond reeds, dus er was al contact met bedrijven. Het pre-IPC bleek echter lastig om aan ondernemers te verkopen, want dit is niet projectgeoriënteerd. Sommige bedrijven heeft men wel vijf maal moeten benaderen, maar uiteindelijk ontstond een sneeuwbaaleffect.

De penvoerder was duidelijk de initiatiefnemer van het IPC. Haar taak bestond dan ook veelal uit het uitleggen wat de IPC-regeling inhield en hier was veel communicatie voor nodig. Opmerkelijk is dat de bedrijven in februari 2007 al akkoord waren, maar pas in december van dat jaar voldoende op papier hadden. Het bleek voor ondernemers lastig om iets op te schrijven. Bij de tweede IPC-aanvraag was de doorlooptijd echter veel korter: drie maanden. Er was naar eigen zeggen duidelijk sprake van een leereffect bij de penvoerder.

Individuele en collectieve projecten

Zowel de individuele als de collectieve projecten zijn veelal gericht op concrete productontwikkeling, soms in combinatie met procesontwikkeling. Projecten worden vaak uitgevoerd met partijen waarmee men al samenwerkte.

Uitvoering IPC

Om de totstandkoming van het IPC zo snel mogelijk te realiseren, is er bij de acquisitie van de deelnemers gevraagd of er ook een natuurlijke samenwerkingspartner voor het bedrijf was. Vervolgens is geprobeerd om die natuurlijke samenwerkingspartner ook binnen het IPC te halen. Door deze werkwijze heeft de 20% collectiviteitsverplichting tot weinig additionaliteit geleid. Inmiddels heeft de penvoerder een tweede IPC opgestart, waarbij de collectiviteit tijdens de looptijd van het IPC tot stand zal worden gebracht. Verwacht wordt dat er dan meer sprake van additionele collectieve samenwerking zal zijn. Overigens streeft de penvoerder geen IPC-brede samenwerking na, omdat de bedrijven hiervoor te divers zijn.

De kredietcrisis heeft wel haar stempel gedrukt op het verloop van sommige projecten. Naast een faillissement bij een bedrijf en een financieringsvraagstuk bij een ander, is het voor sommige bedrijven wrang dat uitbesteden wordt vergoed, terwijl men dat nu juist niet wil. Prettig is dan ook

dat de regeling veel ruimte biedt om de plannen tussentijds te wijzigen. Dit is alleen soms niet bekend bij de ondernemers.

Resultaten

De eerste producten zijn op de markt geïntroduceerd of zijn bijna zo ver. Ook de procesverbeteringen die in het kader van het IPC zijn ontwikkeld, zijn geïmplementeerd of daaraan toe.

De borstscanner van de firma Kleeven heeft vanwege het revolutionaire karakter de Sociale Innovatieprijs van het ministerie van VWS gewonnen.

Eindoordeel

De IPC-regeling wordt als prettig ervaren gezien de lange duur, weinig inhoudelijke toetsing, flexibiliteit en geringe administratieve lasten. Positief is dat je veel nieuwe bedrijven bereikt (die je anders niet zou bereiken) en dat de projecten vrij 'diep' gaan qua technologie. De penvoerder zou dan ook zonder twijfel nogmaals een IPC-traject ingaan.

Een van de deelnemende bedrijven geeft wel aan dat het soms allemaal erg lang duurt, met name het proces van indienen. Als ander mogelijk verbeterpunt wordt door de penvoerder aangegeven dat men de loting een slecht idee vindt. Wanneer er sprake is van een begreemd budget, zou een oplossing hiervoor kunnen zijn om de regeling minder aantrekkelijk te maken, bijvoorbeeld door de vergoeding voor penvoerders te verlagen naar 4.500 euro per bedrijf en te zorgen dat (dochter)ondernemingen maar één keer (tegelijkertijd) kunnen deelnemen.

NRK

Titel

Innovatieprestatiecontract in de Rubber- en Kunststoffindustrie: Innovatie door de ketens heen (IPC-2)

Achtergrond

Naam penvoerder	Federatie Nederlandse Rubber en Kunststoffindustrie (NRK)
Type IPC	Sector
Betrokken bedrijven	22 bedrijven gestart, waarvan er inmiddels 3 failliet zijn gegaan (door economische crisis)
Totale budget	2.615.780 euro
Totale subsidie	1.059.400 euro (waarvan 935.900 euro als 50% matching voor individuele bedrijven en 123.500 euro voor activiteiten van de penvoerder)
Looptijd	3 jaar: van 21 september 2007 tot 21 september 2010

Totstandkoming van het IPC

Het initiatief kwam van NRK. In de rubber- en kunststofindustrie zitten veel kleine bedrijven, die niet allemaal even innovatief zijn. NRK probeert met dit initiatief concurrentievermogen van haar leden, via het verbeteren van innovatiedrag, te laten toenemen.

Voorafgaand aan IPC-2 heeft NRK een eerder IPC-traject doorlopen (IPC-1) en een pre-IPC uitgevoerd. Het pre-IPC is vooral ingezet om onderwerpen te definiëren die zich lenen voor de collectieve projecten (zie onderstaand). Vervolgens zijn NRK-leden (merendeel valt onder MKB) aangeschreven via een open call. Bedrijven konden zich aanmelden en eventueel steun krijgen bij het uitwerken van hun (individuele innovatieplannen). Gezien het open karakter van de inschrijving, heeft NRK geen voorstellen (of bedrijven) afgewezen. Voor een enkele geïnteresseerde

leek het IPC als instrument minder geschikt; NRK verwachtte dat het bedrijf moeite zou hebben met het niveau en de langjarige commitment. Dat bedrijf is uiteindelijk op een andere manier geholpen (begeleiding vanuit NRK en Syntens).

Individuele en collectieve projecten

De achterban van de NRK is heel heterogeen; zo ook de individuele projecten. Sommige bedrijven opereren in een niche (zoals Haval in de ontwikkeling en productie van verpakkingen voor voeding). Die bedrijven hebben deels specifieke individuele projecten (zoals het opnemen van RFID in voedingsverpakkingen) en deels vergelijkbare (op meer generieke thema's).

NRK heeft 8 vooraf gedefinieerde collectieve projecten gestart; IPC-deelnemers konden intekenen op die projecten om zo aan hun 20% samenwerking te komen. De projecten zijn verdeeld over procesonderwerpen en inhoudelijke thema's/toepassingen: lean manufacturing, moulded interconnected devices (*), rapid manufacturing/prototyping (*), composieten in de machinebouw, meubels van kunststoffen, composieten in de gevelbouw, composieten in de luchtvaart en perkalite. Voor sommige onderwerpen (gekenmerkt met een *) bleek te weinig animo. Die zijn niet van start gegaan. Daarnaast hebben IPC-deelnemers, meestal in duo's, eigen collectieve projecten opgezet: composiet vakwerkconstructie en composieten in de bouw.

Uitvoering IPC

De uitvoering van individuele projecten gebeurde met wisselend succes (zie onder). Ook de belasting (in termen van besteedde uren en middelen) verschilt per bedrijf en per periode. Men is het er wel over eens dat de uitvoering van innovatieplannen, zeker niet op deze structurele en langjarige manier, niet tot stand zou zijn gekomen zónder IPC-steun.

IPC-2 deelnemers lijken voorrang te geven aan hun individuele projecten; pas daarna denken de deelnemers (over het algemeen) aan de collectieve projecten. Collectieve projecten hebben bovendien een langere aanloop nodig; bedrijven kennen elkaar veelal nog niet, waardoor er vooral 'afgetast' wordt en men aan vertrouwen werkt. De intensiteit van samenwerking binnen collectieve projecten wordt als laag bestempeld. Als belangrijkste verklaring noemt men dat de projecten (zoals lean manufacturing) met name kennisuitwisseling inhielden; in mindere mate gezamenlijke productontwikkeling of nieuwe business generatie. Bij het laatstgenoemde type projecten moet echter wel goed gelet worden op concurrentie. Samenwerking in de keten neemt die spanning weg én zorgt voor logische samenwerking (diversiteit van NRK-leden is groot; velen opereren in niches).

In samenwerking met adviesbureau Berenschot, Syntens en DPI Value Centre heeft de penvoerder een Kennis & Contactkaart (KECK) ontwikkeld voor deelnemers. Zo kon iedereen zijn bedrijfsprofiel kenbaar maken en aangeven waar men kansen voor samenwerking ziet.

Plannen ontwikkelen zich voortdurend; technische en marktontwikkelingen zijn vooraf lastig in te schatten en de economische crisis heeft de rubber- en kunststofindustrie hard geraakt (bijv. sterk toeleverend aan sectoren zoals automotive en bouw). De uitvoering van de meeste individuele plannen is dan ook opgeschoven; soms met als gevolg budgetoverschrijdingen. De collectieve projecten zijn minder uitgelopen, omdat NRK een groot deel vooraf afgebakend had (zie boven) en die projecten overwegend in het teken stonden van kennisuitwisseling.

Binnen de NRK hebben verschillende personen op begeleiding van IPC-2 gewerkt.

Resultaten

Het succes van uitvoering van de individuele projecten verschilt sterk tussen de deelnemers. Een paar ondernemers hebben zich vanaf de start volop ingezet en maakt hun IPC-deelname onderdeel uit van een bredere 'innovatieagenda'. Andere bedrijven hebben niet alles uit hun deelname gehaald. Voor een belangrijk deel wordt dat aan de economische crisis verweten.

Het IPC heeft – voor de meeste NRK-deelnemers – tot nieuwe inzichten geleid, die in de toekomst nog doorontwikkeld moeten worden tot nieuwe producten (denk aan RFID in voedingsverpakkingen). Andere, minder doorbrekende, concepten hebben de markt al bereikt. Winsten zijn ook geboekt door procesinnovatie; voor de meeste bedrijven zijn met de uitvoering van dat plan flinke investeringen gepaard gegaan (enkele honderdduizenden euro's). De verwachting is dat die

investeringen binnen aan paar jaar terugverdiend zijn.

Andere resultaten: netwerking & nieuwe contacten en meer, structurele aandacht voor innovatiemanagement (institutionalisering).

Eindoordeel

Ondanks dat het algemene beeld bestaat dat er méér uit dit IPC gehaald had kunnen worden (en dat resultaten vooral geremd werden door economisch slecht weer), is men positief over het instrument, vanwege: (i) laagdrempeligheid van de regeling, (ii) mogelijkheid om structureel, langjarig met innovatieplannen bezig te zijn (3 jaar) en (iii) lage administratieve lasten.

Als kritieke succesfactoren worden genoemd: (i) inhoudelijke begeleiding door de penvoerder (naast een administratieve rol ook een taak in het adviseren over innovatiemanagement) en (ii) samenwerking in de keten. Juist bij samenwerking in de keten neemt de kans op concurrentie af en de mogelijkheden voor concrete productontwikkeling (in tegenstelling tot kennisuitwisselingsprojecten) toe.

Aandachtspunten voor toekomstige inrichting van het instrument: (i) flexibiliteit in de uitvoering van innovatieplannen (nu moeten wijzigingen worden voorgesteld en geaccordeerd), (ii) goede selectie van partijen waar externe kennis (bijv. workshops over lean manufacturing) wordt ingekocht, (iii) nadrukkelijke focus op concrete productontwikkeling en samenwerking (of breder: nieuwe business generatie).

SBR-GRIP

Titel

Innovatieprestatiecontract Grip op keten- en bedrijfsprocessen

Achtergrond

Naam penvoerder	Stichting Bouw Research (SBR)
Type IPC	Sector/thema
Betrokken bedrijven	35
Totale budget	3.718.380 euro
Totale subsidie	1.918.950 euro (waarvan 1.697.950 euro als matching voor individuele bedrijven en 221.000 euro voor activiteiten van de penvoerder)
Looptijd	3 jaar: van 1 juni 2009 tot 1 juni 2012

Totstandkoming van het IPC

Het bouwproces en de bedrijfsvoering staan centraal in het IPC SBR-GRIP. Het penvoerderschap is ondergebracht bij de Stichting Bouw Research (SBR), die al ruim een halve eeuw bestaat. Zij wordt nu nog betaald uit het ontwikkelingsfonds bouwnijverheid, maar moet op korte termijn commercieel worden. Haar missie is het vergroten van de productiviteit en kwaliteit van de bouwnijverheid. Dat doet SBR door het leveren van kennis.

Een van de gesproken ondernemers geeft aan via een mailing op de hoogte te zijn gebracht van de IPC-regeling en vervolgens het innovatieplan zelf geschreven te hebben. Het werd uitgelegd als een subsidie voor innovatie en dat was welkom, omdat binnen het bedrijf normaal te weinig tijd en geld voor bestaat. Deze regeling betekent dekking en een stok achter de deur. Bij het schrijven van het innovatieplan viel wel op dat dit erg gedetailleerd moest zijn. Het vermoeden bestaat dat niet elke ondernemer dit kan.

Syntens heeft geen rol gespeeld bij het opzetten van het IPC. Zij had dat in principe wel kunnen

doen, door te doen wat nu een adviesbureau gedaan heeft. Maar veel bedrijven lijken niet zo veel op te hebben met Syntens. Ze is volgens hen te traag en onvoldoende doelgericht.

Individuele en collectieve projecten

De individuele thema's in dit IPC leunen sterk op de collectieven, ze liggen in het verlengde daarvan. Het zijn allemaal procesinnovaties; sommige al concreet, andere minder.

De collectieven zijn in de praktijk allemaal vrij klein: 2-5 bedrijven. Er zijn 6 onderwerpen gedefinieerd, daaromheen bestaan er 9 clusters. Allemaal zitten ze nog in de opstartfase. Er is sprake van kennisuitwisseling, gezamenlijk klantonderzoek, gezamenlijke cursussen, gezamenlijk opstellen van implementatieplannen. De plannen die zijn opgesteld veranderen ook nog.

Er zijn ook IPC-brede activiteiten, maar daarmee heeft het voor deze case geanalyseerde bedrijf "weinig voeling". In haar belevenis gaat het uiteindelijk om de kleine groepen. De penvoerder probeert wel dwarsverbanden te leggen.

Uitvoering IPC

Er zijn vooralsnog geen bedrijven uit collectieven gestapt. Ze zijn wel gewisseld tussen collectieven. Vaak omdat het onderwerp niet matchte, of omdat er onvoldoende overeenstemming met de andere bedrijven was, bijvoorbeeld in termen van bedrijfsgrootte. Concurrentie speelt hierbij niet zo'n rol, dat heeft ook te maken met de procesfocus van de innovaties. Het was in sommige gevallen interessanter/beter geweest wanneer er samengewerkt kon worden met andere partijen uit de keten in plaats van vergelijkbare bedrijven.

Er is minder budget beschikbaar voor de penvoerderrol dan initieel gehoopt. Achteraf had men plannen vooraf concreter moeten maken. Wat gedaan wordt is in ieder geval: (i) 2 bedrijfsbezoeken per jaar, (ii) 2 collectiefbijeenkomsten per jaar, (iii) in het 1e jaar veel ondersteuning bieden bij het concreter maken van de plannen en (iv) 2 keer per jaar een IPC-brede bijeenkomst waarvoor ook externe bouwbedrijven en deskundigen uitgenodigd worden.

De administratieve lasten lijken vooralsnog draaglijk. De eerste keer is het wel veel werk, maar als penvoerder word je er ervaren in. De aanvraag kent nogal stringente eisen en wordt in veel gevallen door een adviesbureau gedaan. Wanneer de aanvraagprocedure simpeler is, zou de uitvoerder dat zelf kunnen doen.

Resultaten

Dit IPC is nog maar kort onderweg; ongeveer een half jaar. Naar verwachting is er over 2,5 jaar uitgekomen dat 80% van de bedrijven meer aandacht zal hebben voor innovatie en het zodoende oppikken van ideeën. Daarnaast zal het invloed hebben op de kwaliteit van wat bedrijven leveren, op duurzaamheid en op kosten. Maar men wordt ook klantgerichter.

Er is zeker sprake van additionaliteit van de regeling. Zowel wat betreft de collectieven (al werkten twee bedrijven al samen) als wat betreft individuele trajecten. Daar zijn verschillende redenen voor: (i) door de inzet van de penvoerder is er een stok achter de deur en voor 50% van de deelnemers is dat echt nodig, je ziet dat veel trajecten wel opgepakt worden maar uiteindelijk verzanden en (ii) het budget geeft de mogelijkheid externe kennis in te kopen, dat is iets dat bedrijven echt moeten leren.

Eindoordeel

De penvoerder vindt het IPC een goede regeling; EZ/Agentschap NL hebben volgens hem veel van de pilot-IPC's geleerd.

Om het geld van de regeling nóg beter in te zetten zou gestuurd kunnen worden op koplopers. Zij zouden dan meer budget kunnen krijgen, maar met de verplichting deze kennis te verspreiden onder de achterblijvers en het peloton. Daarnaast zouden budget en looptijd meer in relatie tot de activiteiten moeten staan. Voor procesinnovatie is 3 jaar lang en € 50k veel. Ben je echt met producten bezig dan is het juist kort/weinig. Er is ook geen echte inhoudelijke ondersteuning vanuit Agentschap NL, maar dat komt omdat men te ver van de thema's afstaat. Procedureel is die

ondersteuning er wel.

Ten slotte geeft een van de deelnemende bedrijven aan dat de verstrekte subsidiebedragen voor kleine bedrijven groot – en daardoor uitermate stimulerend zijn – en voor kleine bedrijven “niet maatgevend” zijn.

Vereniging van Logistieke Adviseurs

Titel

Innovatieprestatiecontract in de Interne & Externe Logistiek

Achtergrond

Naam penvoerder	Vereniging Logistieke Adviseurs (VeLA)
Type IPC	Sector
Betrokken bedrijven	35 bedrijven nemen deel, waarvan het merendeel logistiek (specifiek: logistieke dienstverlening) niet beschouwt als kerncompetentie ('toepassers'). Ong. 7 bedrijven zijn wel adviesbureaus (VeLA-leden) en verbeteren via deelname hun producten/diensten. Daarnaast worden VeLA-leden door IPC-deelnemers ingeschakeld als extern partner bij de uitvoering van de innovatieplannen.
Totale budget	4.101.320 euro
Totale subsidie	1.952.580 euro (waarvan 1.725.080 euro als matching voor individuele bedrijven en 227.500 euro voor activiteiten van de penvoerder)
Looptijd	Afhankelijk van de collectieve projecten: tussen 1 en 2 jaar. Startdatum: mei 2010.

Totstandkoming van het IPC

VeLA, als branchevereniging voor adviesbureaus in de logistiek (ong. 30 bureaus in Nederland), is aangesloten bij de Stichting Logistica (StiLog). StiLog is een bundeling van organisaties en bedrijven die logistieke diensten en producten aanbieden (breder dan de doelgroep van VeLA). Het betreft hier bedrijven die als fabrikant, importeur of productionafhankelijk adviesbureau actief zijn. StiLog is 2 jaar eerder gestart met een IPC. Het succes van StiLog deed de vraag bij VeLA aanwakken: is dit iets voor ons? VeLA zag het opstarten van een IPC als kans om de klanten van hun leden (adviesbureaus) op een meer structurele manier te laten innoveren op het gebied van logistiek & inrichting (intern en extern). Voor VeLA-leden betekent dit, dat zij betrokken kunnen worden als externe adviseurs bij de uitvoering van de (collectieve) projecten. VeLA heeft onder leden interesse gepolst, om klanten aan te dragen rondom collectieve thema's. Verschillende VeLA-leden zagen dit voorstel zitten en hebben klanten over de drempel geholpen (soms sceptisch over subsidies). Sommige VeLA-leden nemen ook zelf deel (zie volgend blok).

VeLA heeft bewust niet gekozen voor een pre-IPC. Juist omdat logistiekadviseurs zijn betrokken, heeft men al zicht op de thema's die spelen. Een pre-IPC zou ook niet nodig zijn om deelnemers te zoeken: die zijn aangedragen door VeLA-leden.

Individuele en collectieve projecten

De projecten (bestaand uit een collectief deel en – in sommige gevallen – nog een individueel deel) zijn geclusterd op 13 thema's: blue Wheel concept, carbon-emissie calculatiemodel, hybride orderpicking methode, logistieke procesaansturing, orderverzamelstrategie, papierloze opdrachtverwerking, planning services, talentmanagement, transmission, verbetering magazijnprocessen, warehouse management voor groothandels, warehouse management voor logistieke dienstverleners en warehouse-transport integratie.

Onderwerpen sluiten eerder aan bij interne logistiek dan bij externe logistiek (vervoerders minder vertegenwoordigd): ervaring leert dat verladers en productiebedrijven logistiek veel meer zien als onderdeel van hun productieproces waar winsten te behalen zijn. Dan is er innovatie – en dus investering – nodig.

Vier projecten zijn 100% collectief georganiseerd. Daarnaast zijn er projecten waaraan logistieke adviseurs deelnemen; zij werken aan verbetering van hun eigen adviesdiensten portfolio. Voorbeeld: carbon-emissie calculatiemodel. Aan andere projecten doen hoofdzakelijk 'toepassers' mee; bedrijven die in hun werkzaamheden te maken krijgen met logistieke uitdagingen (bijv. groothandel).

Uitvoering IPC

Dit IPC is recent gestart. Het is nu lastig om aan te geven welke zaken wel of niet goed gaan in de uitvoering van innovatieplannen. Wat betreft de opzet van de uitvoering van dit IPC valt nog wel het e.e.a. te melden (afwijkend van andere IPC's):

Het is niet de brancheorganisatie voor de doelgroep die heeft besloten om als penvoerder op te treden; het is de brancheorganisatie voor adviseurs van de doelgroep. Dat leidt tot een constructie waarin (verplichte) inkoop van kennis door IPC-deelnemers (feitelijk: technische en/of organisatorische ondersteuning bij het uitvoeren van de innovatieplannen) wordt gedaan bij leden van VeLA. Per project worden gemiddeld 10 dagen advies ingekocht (10-15K euro); het is dus niet zo dat alle middelen indirect bij VeLA-adviseurs terecht komen. Sommige adviesbureaus zijn betrokken bij 10 van dit soort projecten, hetgeen voor een aanzienlijk deel bij kan dragen aan de omzet van het bureau. Die bureaus worden – via urenvergoeding – voor hun inspanningen betaald, maar hebben zeker in het voortraject mee geïnvesteerd (zoeken van deelnemers, organiseren van brainstormsessies over de thema's en ondersteuning bij de uitwerking van het plan). Voor VeLA en haar leden is deze constructie een extra prikkel om goede dienstverlening te leveren: klantrelaties staan op het spel.

De plannen beslaan vooral procesinnovatie bij de deelnemers: betere inrichting van hun magazijn, warehouse management, etc. Veelal zijn dat verbeteringen die bestempeld kunnen worden als 'nieuw voor een bedrijf' (niet 'nieuw voor de markt'). De adviseurs worden vooral betrokken in de voorfase; het traject van conceptontwikkeling (minder bij implementatie).

Juist omdat IPC-deelnemers vanuit verschillende toepassingsgebieden bij elkaar zijn geplaatst (bindende factoren: vraagstuk en adviseur) speelt concurrentie geen rol. Het vraagstuk voor de deelnemers binnen de clusters/projecten is gelijk (bijv. papierloze opdrachtverwerking), maar uitkomsten/adviezen kunnen verschillen (wel relevant voor een groot bedrijf dat met versproducten werkt, niet voor een klein bedrijf dat handelt in IT-onderdelen). Ook zijn er de 100% collectieve projecten waar samen aan een nieuw product of dienst wordt gewerkt. Dat is veelal samenwerking in de keten (geen concurrenten).

Door de afgebakende clusters zal er geen concurrentie zijn tussen de adviesbureaus.

Resultaten

Het project is nog niet volledig opgestart, dus kan men nog niet spreken over resultaten. Omdat dit IPC over logistiek gaat, als middel in producerende bedrijven, worden producten *an sich* niet verbeterd. Centraal staat procesinnovatie: sneller, goedkoper en beter (minder fouten) produceren en handelen. Uit het StiLog IPC heeft men opgemaakt dat die effecten aan de orde zijn; dat is echter niet grondig geanalyseerd onder deelnemers. Het zijn signalen: voor een kleine onderneming met 10-15 fte in het magazijn is een besparing van 2-3 fte al forse winst.

In termen van innovativiteit zullen de resultaten van dit IPC voornamelijk 'nieuw voor het bedrijf' zijn; in tegenstelling tot de collectieve projecten waar de adviesbureaus als deelnemers zijn betrokken.

Over additionaliteit: door deze opzet zijn relaties tussen IPC-deelnemers en hun innovatiepartners niet nieuw. Adviesbureaus hebben hen gewezen op de regeling. Deelname zal wel zorgen voor continue focus op innovatie (structureel en langjarig).

Eindoordeel

Tot zover zijn deelnemers en VeLA-leden te spreken over deze constructie. Voor adviesbureaus zorgt het voor omzet en een structurele innovatierelatie met hun klanten. Voor deelnemers is er langjarig aandacht voor innovatie en wordt 50% gesubsidieerd. Daarnaast neemt het administratieve lasten weg. Als groot voordeel van de regeling wordt dan ook het bereik genoemd: vanuit een klein team van Agentschap NL, via penvoerders (en in dit geval adviesbureaus) naar ondernemers. Ook de daadkracht bij de overheid op het moment van toekenning (direct voorschot gestort) wordt als positief ervaren.

Als kritieke succesfactor noemt men: een penvoerder die de administratieve lasten doet afnemen én inhoudelijke betrokkenheid toont. Succes wordt bereikt, zo voorspelt men, door de directe inzet van adviesbureaus in de clusters. Omdat hun klanten deelnemen, is er al een vertrouwensbasis en zijn uitdagingen/problemen bekend. Daarnaast is er een extra motivatie om goede resultaten te behalen.

De meningen zijn verdeeld over de hoogte van de subsidie: die zou per bedrijf mogelijk lager kunnen zijn om toch dezelfde effecten te bewerkstelligen; deze deelnemers betrekken al adviesbureaus bij verbetering van hun werkzaamheden. Alleen gebeurt dat nu op een meer strategisch niveau langs een vastgestelde lijn (innovatieplan). Het gat tussen innovatievouchers en IPC in het beleidsinstrumentarium wordt echter als te groot ervaren.





Contact:

Dialogic
Hooghiemstraplein 33-36
3514 AX Utrecht
Tel. +31 (0)30 215 05 80
Fax +31 (0)30 215 05 95
www.dialogic.nl

