

# Tender getoetst

Evaluatie van de tender-regelingen  
innovatie van de provincie Drenthe



**BBo**

Bureau voor beleidsonderzoek



# Tender getoetst

Evaluatie van de tender-regelingen  
innovatie van de provincie Drenthe

Engbert Boneschansker  
Peter van der Meer

Leeuwarden, 27 november 2009



## VOORWOORD

In dit rapport wordt verslag gedaan van een evaluatie van de tender-regelingen van de provincie Drenthe. Die regelingen betreffen subsidies voor bedrijven die innovatieve projecten willen uitvoeren. Het idee is dat met name de kleinere mkb-ondernemer in Drenthe zonder zo'n subsidie niet gauw begint aan een risicovolle innovatie. Die innovatie is wel nodig om de concurrentiekracht van de Drentse economie te versterken.

Er worden wel meer innovatiesubsidies gegeven door de landelijke en de regionale overheid. De tender-regelingen zijn echter bijzonder omdat ze zijn vorm gegeven als een prijsvraag. Ondernemers met een innovatie-idee kunnen hun plan indienen. De plannen die door een externe beoordelingscommissie (een jury) als beste worden beoordeeld, krijgen de subsidie.

De provincie Drenthe wil haar aanpak evalueren, wat op zich zinvol is omdat maar al te vaak regelingen worden uitgevoerd zonder de eigen aanpak te beoordelen en te (willen) verbeteren. In de evaluatie is de tender-aanpak vergeleken met de aanpak van andere regelingen die een in zekere mate traditionelere aanpak volgen.

Dank gaat uit naar de ondernemers die via het invullen van een e-enquête informatie voor de evaluatie op hebben gebracht. Ook gaat dank uit naar de personen die bereid waren voor deze evaluatie geïnterviewd te worden. Ten slotte is dank verschuldigd aan de begeleidingsgroep van de provincie die - naar het idee van de onderzoekers - de begeleiding van dit onderzoek op een zelfde enthousiaste en betrokken manier hebben gedaan als zij de uitvoering van de tender-regelingen doen.

Engbert Boneschansker



## INHOUD

<b>SAMENVATTING</b>	<b>7</b>
<b>1 INLEIDING</b>	
1.1 Achtergrond, doel en onderzoeksvragen	11
1.2 Beoordelingskader	14
1.3 Aanpak en opzet onderzoek	16
1.4 Leeswijzer	17
<b>2 BESCHRIJVING EN ANALYSE REGELINGEN</b>	
2.1 Inleiding	19
2.2 Beleidskader	19
2.3 Vergelijking regelingen	20
<b>3 ENQUÊTE-ANALYSE</b>	
3.1 Verantwoording enquête en respons	27
3.2 Informatie en voorlichting	31
3.3 Het proces van aanvragen	33
3.4 Resultaten projecten en bereik	36
<b>4 VERDIEPENDE ANALYSE</b>	
4.1 Inleiding	41
4.2 Resultaten interviews	41
4.3 Evaluatie resultaten interviews	44
<b>5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	
5.1 Inleiding	47
5.2 Beleid: doelen en effecten	47
5.3 Aanpak	51
5.4 Organisatie	54
5.5 Financiën	56
5.6 Effectiviteit, efficiëntie en aanbevelingen	57
Bijlage I: Geïnterviewde personen	61
Bijlage II: Subsidieregelingen	63





## SAMENVATTING

De provincie Drenthe geeft subsidies aan bedrijven gericht op innovatie en ondernemerschap. Deze tender-regelingen zijn vormgegeven als een prijsvraag. De tender-systematiek is toegepast op drie provinciale subsidieregelingen: ICT in Drenthe (2004-2006), de Tender Innovatief Ondernemerschap Drenthe (2006-2007) en het Innovatief Actieprogramma Drenthe 2008-2010 (IAD).

Het doel van deze evaluatie is om te kijken of het beleidsinstrument tender een goed instrument is om de provinciale beleidsdoelstellingen te realiseren. Het gaat daarbij in wezen om de effectiviteit en efficiëntie van de aanpak. In de evaluatie is de tender-aanpak vergeleken met de aanpak van andere regelingen die een in zekere mate traditionelere aanpak volgen. Centraal in de onderzoeks aanpak staan dossieranalyse, interviews en een e-enquête.

In de evaluatie is *niet* gekeken naar de effectiviteit van de afzonderlijke projecten. Er worden dus geen conclusies getrokken over de mate waarin de projecten hun doelen realiseren. Voor een deel van de projecten kan dat ook nog niet omdat de effecten pas de komende jaren zichtbaar worden. Wel kan iets gezegd worden over de effectiviteit in termen van aansluiting van de aard van de projecten bij de beleidsdoelen, het innovatieve karakter van de projecten, en het bereik en draagvlak van de regeling. Daarnaast zijn regelingen vergeleken in termen van de opzet en aanpak.

### Doelen, resultaten en effectiviteit

In termen van effectiviteit kan geconcludeerd worden dat de Drentse tender-regelingen goed aansluiten bij de beleidsdoelen die zijn opgesteld. De regelingen sluiten aan bij de brede doelen van versterken van concurrentiekracht, economische structuurversterking en/of bijdrage aan de kenniseconomie. De Drentse tender-regelingen zijn, meer dan andere regelingen, breed opgezet: de thema's zijn breed en ook de definitie van innovatie is breed gekozen. Gezien het doel om juist de kleine Drentse mkb'er te bereiken, lijkt dat een goede benadering. De Drentse tender-regelingen lijken ook effectief in de zin dat het bereik groot is en er steeds sprake is van overschrijving van de tenders. Bovendien is de indruk dat er een redelijke mix wordt gevonden van (hoog-)innovatieve projecten, kansrijke projecten en meer 'gewone' projecten, al is er geen zicht op of men alle beoogde (typen) ondernemers 'met een idee' weet te bereiken. De algemene indruk is dat ondernemers die anders niet zo snel een innovatief project zouden opzetten, dat nu wel of eerder doen. Er lijkt in die zin een zekere 'aanjaagfunctie' uit te gaan van de tender-regelingen, wat als een positief effect van de regelingen is te beschouwen.

Als het gaat om de relatie tussen innovatie en de hoofddoelen rond economische groei en werkgelegenheid, zijn de regelingen enigszins diffuus. Aan de ene kant wordt met name in de IAD-regeling een brede benadering van innovatie gekozen, en wordt er expliciet aandacht besteed aan mogelijke vormen van innovatie. Aan de andere kant blijkt in de praktijk van de regeling, dus bij de aanvragen zelf, dat het meestal toch gaat om productinnovatie. De regeling eist dat projecten op korte termijn (binnen een jaar) een concreet resultaat moeten halen. Procesinnovatie, projecten met een hoger risicoprofiel en projecten die meer tijd vragen voor onderzoek en ontwikkeling, komen daardoor in de praktijk minder aan bod, ondanks dat de regeling breed is opgezet. Het is overigens de vraag hoe 'erg' dat is, omdat daarvoor andere regelingen voorhanden

zijn op noordelijk niveau, zoals het NIOF. Het is echter niet duidelijk of daarmee de kleine mkb-ondernemer in Drenthe voldoende wordt bereikt.

Doelen en effectiviteit van de regelingen worden, mede vanwege 'Europese' richtlijnen vaak geformuleerd in termen van stuwendheid en werkgelegenheid. Het is echter zo dat innovatie niet direct daaraan hoeft bij te dragen. Innovatie kan ook plaatsvinden in de regionale markt (en is dan niet stuwend) en kan in termen van banen pas op langere termijn resultaat opleveren. Effectiviteit in termen van banen is een lastige indicator als het gaat om innovatie. Meer gebruikelijk zijn indicatoren als spin-offs (nieuwe bedrijvigheid op basis van innovatie) of bijvoorbeeld patenten.

Opvallend is de aandacht die 'op papier' wordt gegeven aan samenwerking en starters. Dat wordt gedaan op basis van de aanname dat starters en samenwerking bijdragen aan innovatie en 'kennis'. Met het stimuleren van samenwerking wordt in regelingen verschillend omgegaan. De financiële prikkel voor samenwerking bij de IAD-regeling is relatief hoog en brengt het risico mee dat samenwerking vooral wordt gekozen vanwege de financiële bonus. Wat betreft het stimuleren van starters wordt in de praktijk het feit dat een bedrijf kort geleden gestart is, niet expliciet bij de selectiecriteria van de regeling meegenomen. De gedachte is veeleer dat de levensvatbaarheid van innovatieve projecten groter is bij bestaande ondernemingen en ondernemers die zich al hebben bewezen. In de tender-regelingen wordt daardoor min of meer impliciet gekozen voor de wat minder risicovolle projecten. Dat verhoogt waarschijnlijk de effectiviteit. Nadeel is dat projecten met heel 'prille' ideeën waarvan de marktkansen nog niet goed zijn in te schatten, onderbelicht blijven.

#### **Aanpak, organisatie en efficiëntie**

De tender-regelingen verschillen qua opzet en aanpak op een aantal aspecten wezenlijk van andere regelingen. Ten eerste is er de meer brede en niet-thematische benadering. Ten tweede is sprake van een tender en van een externe beoordelingscommissie. Het basisidee daarbij is dat de creativiteit van marktpartijen optimaal kan worden gebruikt. Bij de externe beoordelingscommissie is bewust gekozen voor mensen met enige afstand tot de 'Drentse circuits'. Door de aanpak hebben de tender-regelingen het karakter van een prijsvraag met een (externe) jury. Overigens is het verschil met andere regelingen ook weer niet heel groot: bij andere regelingen hebben commissies van deskundigen ook een rol, en bij de tender-regelingen is er wel degelijk ook een rol voor de ambtelijke begeleiding.

De externe beoordelingscommissie werkt naar het oordeel van betrokkenen over het algemeen goed. De kracht is dat oordelen redelijk onbevangen en met afstand tot de Drentse situatie kunnen worden gegeven. Het beleid ten aanzien van de *samenstelling* van de commissie is niet duidelijk, maar is wel van belang omdat het een belangrijk instrument van de provincie is om het beoordelingsproces te kunnen sturen.

De gekozen systematiek is op zich overzichtelijk en efficiënt in termen van de wijze waarop het proces van aanvraag-beoordeling-selectie wordt doorlopen. Inherent aan de aanpak is dat er weinig zicht is op de wijze waarop het in beginsel subjectieve oordeel van de commissieleden tot stand komt. Geconcludeerd kan worden dat dat ondernemers niet weerhoudt van deelname, en dat de prijsvraag-aanpak kennelijk wel aantrekkelijk is voor de doelgroep. Of de aanpak daarmee efficiënter is dan andere aanpakken kan niet op basis van dit onderzoek worden gezegd. Wel is de indruk dat voor het beoogde doel de aanpak goed werkt.

Een positieve factor bij de tender-regelingen is de betrokkenheid van de intermediaire organisaties, zoals de Kamer van Koophandel, Syntens, TCNN, MKB-Noord en VNO-NCW Noord. Deze zijn zowel betrokken bij de opzet van de regeling als bij de begeleiding van concrete aanvragen. Door als provincie gebruik te maken van de expertise en know

how van anderen - en niet alles zelf te willen doen - wordt bijgedragen aan de efficiëntie van de regeling. Over de rol van de kennisinstellingen is meer onduidelijkheid.

Het oordeel over de uitvoering van taken door het provinciaal apparaat is positief. De indruk is dat dit goed en efficiënt gebeurt. Belangrijk daarbij is dat de taakverdeling tussen provincie en intermediairs voor de betrokken partijen helder is. Er kan op basis van dit onderzoek niet worden gesteld dat de efficiëntie van de uitvoering groter of kleiner is dan die bij andere regelingen. Wel kan worden opgemerkt dat de uitvoerende taken niet persé door de provincie hoeven te worden uitgevoerd.

### Aanbevelingen

I	Er moet meer helderheid komen over de aard van de innovaties waar de tender-regelingen op gericht zijn. Op papier zijn de regelingen breed. In de praktijk blijken aanvragen vooral te gaan over productinnovaties. Ook wordt er gestuurd op stuwendheid. Procesinnovaties en innovaties gericht op de eigen regionale markt komen daardoor niet veel aan bod. Het is aan te bevelen daarin een heldere keuze te maken door ofwel expliciet te kiezen voor vooral stuwende productinnovaties, ofwel in aanpak en selectie nadrukkelijker andere vormen van innovatie een plaats te geven.
II	Naast de in de regelingen verwerkte productinnovatie met een korte tijdshorizon, zou er nagedacht moeten worden over hoe ook meer risicovolle innovaties en innovaties die meer onderzoek en ontwikkeling vergen, gestimuleerd kunnen worden. Deze komen nu in de praktijk van de regelingen beperkt aan bod. Als daar behoefte aan is, en andere regelingen de beoogde doelgroep van kleine mkb-ondernemers in Drenthe onvoldoende op die manier bereiken, zou de provincie een afzonderlijke regeling daarvoor kunnen opzetten. Juist bij zo'n regeling zouden kennisinstellingen intensief kunnen worden betrokken.
III	Op het niveau van zowel de individuele projecten als de regeling zelf zou de effectiviteit met meer heldere, meetbare innovatie-indicatoren moeten worden gemonitord. Het is aan te bevelen daarvoor met name (output)indicatoren te gebruiken die een directe relatie met innovatie hebben zoals spin-off en patenten. Indicatoren zoals werkgelegenheid en uitgelokte investeringen maken de bijdrage aan innovatie onvoldoende helder en komen pas op langere termijn tot uitdrukking. Spin-off - in termen van nieuwe bedrijvigheid op basis van innovatie - zou meer expliciet als doel moeten worden geformuleerd.
IV	De mate waarin samenwerking wordt gestimuleerd in de IAD-regeling zou beperkt kunnen worden. In de praktijk is niet duidelijk of samenwerkingsprojecten meer bijdragen aan innovatie. Ook is niet duidelijk waarom samenwerkingsprojecten tot vier keer zoveel subsidie zouden moeten krijgen. De huidige inrichting van de regeling met een fors hoger subsidiepercentage en -plafond kan leiden tot een perverse prikkel: samenwerken om extra subsidie binnen te halen. Het is aan te bevelen om de 'samenwerkingsbonus' als een meer beperkte bonus op te zetten, bijvoorbeeld in de vorm van een tegemoetkoming in de extra kosten die samenwerking met zicht meebrengt en met eenzelfde subsidiepercentage als wanneer er geen samenwerking is.
V	Er kan worden overwogen om de doelgroep van starters niet langer in de regeling (de selectiecriteria) op te nemen. Wat betreft het stimuleren van starters wordt nu in de praktijk het feit dat een bedrijf kort geleden gestart is, niet expliciet bij de selectiecriteria van de regeling meegenomen. Er zijn bovendien andere regelingen en instanties die starters stimuleren.
VI	De regeling zou niet 'belast' moeten worden met maatschappelijke doelen, zoals het stimuleren van vrouwelijk ondernemerschap. Het verband met innovatie is niet aangetoond en in de praktijk wordt er bij de selectie niet naar gekeken, al krijgen vrouwelijke ondernemers wel de bonus als hun project wordt gehonoreerd.
VII	Om de beoordelingscommissie beter in staat te stellen zich een oordeel te vormen over de economische levensvatbaarheid van de projectvoorstellen, en over de financiële en marktkennis van de projectindieners is het wenselijk dat projectvoorstellen niet alleen vergezeld gaan van een overzicht van te subsidiëren kosten en een projectomschrijving, maar ook van een beknopt ondernemingsplan van het voorstel met daarin opgenomen een onderbouwing van de verwachte marktopbrengsten van het project.
VIII	Er zou meer helderheid moeten komen over de <i>gewenste</i> specifieke expertise van leden van de beoordelingscommissie. Dit zou in een aantal competenties kunnen worden omschreven. Ook zou de <i>gewenste</i> samenstelling kunnen worden omschreven. Op basis daarvan kan bekeken worden of de commissie aangevuld moet worden met bepaalde expertise. Het is aan te bevelen de huidige samenstelling van de commissie regelmatig - bijvoorbeeld na twee tenders - op het niveau van personen gedeeltelijk te wisselen. Dat waarborgt de 'onbevangenheid' en 'afstand' van de commissie. Daarvoor zou een aantal eenvoudige regels moeten worden opgesteld.
IX	Het is zinvol om bij de rol en activiteiten van de provincie een onderscheid te maken tussen de beleidsmatige activiteiten en de activiteiten die alleen te maken hebben met de uitvoering van de regeling. Activiteiten die alleen met de uitvoering te maken hebben kunnen 'op afstand' worden geplaatst van de beleidsafdeling (die dan feitelijk opdrachtgever is). Dit kan zowel intern bij de provincie (bijvoorbeeld bij een aparte afdeling of bureau) als extern. Een dergelijke opzet van de organisatie kan de efficiëntie van de uitvoering vergroten. Randvoorwaarde is dat de huidige kwaliteit van de uitvoering niet wordt verminderd.
X	De kennisinstellingen moeten meer betrokken worden bij de kennisuitwisseling met bedrijven en het versterken van de rol van bedrijven in het onderwijs. Bij de scholen ligt kennis waar bedrijven gebruik van kunnen maken bij het genereren van ideeën en het opzetten van projecten. Scholen hebben ook een taak in de begeleiding van leerlingen en studenten in contacten met bedrijven, bijvoorbeeld bij stages. Op die vlakken zouden de kennisinstellingen actiever kunnen zijn bij de regelingen. De provincie kan het initiatief nemen het aanbod van kennisinstellingen bij de regelingen op die manier te organiseren. Het ligt minder voor de hand kennisinstellingen te betrekken in een rol zoals andere intermediaire organisaties, behalve als het gaat om onderdelen binnen de kennisinstellingen waar expliciet iets met innovatie wordt gedaan (bepaalde lectoraten bijvoorbeeld).



## 1 INLEIDING

### 1.1 Achtergrond, doel en onderzoeksvragen

De provincie Drenthe wil de wijze waarop zij de toekenning en verdeling van haar innovatiesubsidies uitvoert, evalueren. Centrale vraag is of het beleidsinstrument dat daar voor wordt ingezet - de zogenoemde 'tender'-systematiek - een goed instrument is om de provinciale beleidsdoelstellingen te realiseren. De systematiek betreft het tenderen via een soort prijsvraag van projecten, waarbij een externe commissie de beste projecten selecteert.

De tender-systematiek is toegepast op drie provinciale subsidieregelingen die allemaal gericht zijn op versterken van ondernemerschap en innovatie in Drenthe. Het gaat om de programma's (zie ook het kader hierna):

- ICT in Drenthe: een economische kijk (2004-2006, ICT);
- Innovatief Ondernemerschap Drenthe (2006-2007, TIO);
- Innovatief Actieprogramma Drenthe 2008-2010 (IAD).

Daarnaast is er een andere innovatieregeling die niet via een tender-systematiek is gedaan: het Innovatief Actie Programma Drenthe (2006-2007; IAP). Die regeling wordt in de evaluatie ter vergelijking ook betrokken.

Het doel van het onderzoek is om te kijken of het beleidsinstrument tender een goed instrument is om de provinciale beleidsdoelstellingen te realiseren. De provinciale doelen hebben te maken met het versterken van innovatie en ondernemerschap in Drenthe. De evaluatie betreft het *instrument* tender. De evaluatie moet concrete lessen opleveren in de vorm van mogelijke verbeteringen van de aanpak.

Het is denkbaar om de vraag te stellen of subsidie een goed instrument is voor de beoogde economische doelen en of er geen andere beleidsinstrumenten zijn; deze vraag wordt in dit onderzoek echter niet meegenomen; de subsidie via de Tender-aanpak is het uitgangspunt. Wel wordt gekeken naar de plaats van de subsidieregelingen binnen het bredere economische beleid van de provincie.

Het onderzoek betreft vier regelingen die verschillen in omvang, tijdvak en deels ook aanpak. Bij drie regelingen is gekozen voor een tender-aanpak en bovendien voor een externe beoordelingscommissie. Die externe commissie gaf steeds het advies aan de provincie (Gedeputeerde Staten) welke projecten wel en welke niet gesubsidieerd moesten worden. Die aanpak heeft als achtergrond ten eerste dat de subsidietoekenning effectief gebeurt. De gedachte is dat met externe deskundigen kennis wordt ingebracht die maakt dat inderdaad de beste projecten - de projecten die het beste bijdragen aan de provinciale beleidsdoelen - worden geselecteerd. De aanpak is ten tweede ook gericht op een efficiënte en tijdige procedure. De evaluatie is daarom in wezen gericht op de effectiviteit (worden de beste projecten geselecteerd?) en efficiëntie (wordt dat op de beste manier gedaan?)

## De tender-regelingen<sup>1</sup>

### *ICT-regeling*

De ICT-regeling - ICT in Drenthe - is de eerste tender-regeling, uitgevoerd in 2004-2005. De TIO- en IAD-regeling zijn te beschouwen als de opvolgers. De regeling was gericht economische structuurversterking en economische groei. Dat moest gedaan worden op stimulerende en vergroting van het ICT-gebruik en het stimuleren van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ICT.

Het idee was dat door het gebruik van een tender 'nieuwe input' van projecten bij de provincie binnen zouden komen.<sup>2</sup> Ook werd er niet op voorhand een strikte verdeling van de middelen over thema's gemaakt. De toedeling van de middelen hing bij de ICT-regeling dus sterk af van de door de marktpartijen ingediende voorstellen. Er is bij de ICT-regeling voor het eerst gewerkt met een externe beoordelingscommissie. De regeling was gericht op ICT in zorg, onderwijs, cultuur, welzijn, sport, toerisme, arbeidsmarkt, landbouw en verkeer en vervoer. Bedrijven en andere organisaties konden inschrijven op de regeling. De subsidie bedroeg maximaal 50% van de subsidiabele kosten met een maximum van 75.000 euro. Het totale budget was 1,5 miljoen euro.

### *TIO-regeling*

De TIO-regeling - Tender Innovatief Ondernemerschap Drenthe - is in 2006-2007 uitgevoerd. Met de TIO wilde de provincie de concurrentiepositie van het Drentse bedrijfsleven versterken en de 'startersdynamiek' verhogen. Samenwerking tussen ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen werd daarbij van belang geacht, met name om ondernemerschap te stimuleren. De doelen waren gebaseerd op de gedachte dat innovatiekracht en ondernemerschap verder ontwikkeld moesten worden in Drenthe. Met name starters werden gezien als een bron van innovatie. Uitdrukkelijk werd gezocht naar projecten die niet subsidiabel waren via reeds bestaande (Kompas-)programma's of provinciale subsidies.

Door de positieve ervaring die de provincie had met de ICT-regeling, werd ook bij de TIO-regeling voor een tender gekozen, en ook hier met een externe beoordelingscommissie, zij het met een andere samenstelling dan bij de ICT-regeling.<sup>3</sup> De provincie had bij de regeling een informerende en procesbegeleidende taak richting de aanvragers en ondersteunde de beoordelingscommissie. De Kamer van Koophandel had een promotietaak, om ondernemers bekend te maken met de regeling en deelname te stimuleren. Aanvragers konden gebruik maken van de expertise van intermediaire organisaties zoals de NOM, Syntens, MKB-Noord, Drenthe College, VNO-NCW Noord en de Kamer van Koophandel.

In beginsel konden alle kleinere bedrijven (tot 20 personeelsleden) een projectvoorstel indienen. De subsidie bedroeg maximaal 50% van de subsidiabele kosten, met een maximum van 50.000 euro. Het totale budget was 1 miljoen euro.<sup>4</sup>

### *IAD-regeling*

Van de IAD-regeling - Innovatief Actieprogramma Drenthe - zijn twee tenders uitgevoerd; één tender loopt nog.<sup>5</sup> Hoofddoel is het versterken van de concurrentiepositie van het Drentse bedrijfsleven door het stimuleren van innovatie, innovatief ondernemerschap en het oprichten van nieuwe innovatieve mkb-ondernemingen in de provincie Drenthe.<sup>6</sup> In de beleidsstukken wordt een brede definitie van innovatie gehanteerd, waarin naast proces- en productinnovaties ook aandacht is voor marktinnovatie, sociale innovatie en transsectorale innovatie. Uitgangspunt is dat de projecten breed kunnen worden gekozen. In zekere zin gaat het juist om projecten die buiten de maatregelen van Koers Noord vallen.<sup>7</sup> Verder hebben projecten de voorkeur als de bereidheid er is de resultaten van het project te delen met andere partijen, er sprake is van samenwerkingsprojecten tussen ondernemingen in het mkb en onderwijs- en kennisinstellingen (uit Noord-Nederland) en samenwerkingsprojecten tussen verschillende bedrijven, of ze ontwikkeld zijn door starters.

Bij de IAD-regeling is gewerkt met (bijna) dezelfde externe beoordelingscommissie als bij de TIO-regeling.<sup>8</sup> Bij de opzet en voorbereiding is samengewerkt met een aantal intermediaire organisaties, zoals de Kamer van Koophandel Noord-Nederland, NOM, Syntens, MKB-Noord, VNO-NCW Noord, TCNN. Die organisaties aangevuld met enkele andere zijn ook betrokken bij de uitvoering via een werkgroep.<sup>9</sup> De provincie heeft bij de regeling een informerende en procesbegeleidende taak richting de aanvragers en ondersteunt de beoordelingscommissie. De Kamer van Koophandel heeft expliciet een promotiefunctie bij de regeling, met name door het organiseren van informatiemarkten.

De doelgroep bestaat uit (potentieel) stuwende ondernemingen in het mkb in Drenthe. De subsidie bedraagt maximaal 50% van de subsidiabele kosten, met een maximum van 50.000 euro. Een project waarin wordt samengewerkt, kan een bijdrage ontvangen tot maximaal 70% kosten, met een maximum van 200.000 euro.<sup>10</sup> Het totale budget was 6 miljoen euro.

<sup>1</sup> Een meer gedetailleerde beschrijving staat in de bijlagen.

<sup>2</sup> Het idee van een tender is ontwikkeld in de ICT Nota.

<sup>3</sup> De TIO-regeling ging meer over kennis en innovatie dan over ICT. De commissieleden bij de ICT-regeling waren meer georiënteerd op ICT. De samenstelling werd daarom meer gericht op personen met kennis en ervaring in innovatie en ondernemerschap.

In onderzoekstermen kan het doel van het onderzoek daarom vertaald worden in de volgende hoofdvragen:

- a. *in welke mate worden met de aanpak projecten gehonoreerd, die zo goed mogelijk bijdragen aan de provinciale beleidsdoelen rond economie en innovatie (effectiviteit), en*
- b. *wat is de mate van efficiënte van de organisatie en uitvoering, en*
- c. *op welke wijze draagt de gekozen organisatie en uitvoering bij aan de effectiviteit en efficiëntie?*

Effectiviteit is in dit verband de mate waarin met de aanpak projecten worden geselecteerd die in sterke mate bijdragen aan de beleidsdoelen rond economie en innovatie. Dit is iets anders dan de effectiviteit van de individuele, gesubsidieerde projecten zelf. Er wordt niet gekeken naar de mate waarin de individuele projecten bijdragen aan economische doelen, maar naar de mate waarin de aanpak kan waarborgen dat de beste projecten worden gekozen. Van de gekozen en niet-gekozen projecten kan alleen worden bekeken of ze in beginsel (als het ware 'op papier') bijdragen aan de economische doelen. Er wordt dus *wel* gekeken of de projecten aansluiten bij de economische doelen en thema's. Of de individuele projecten (achteraf) in de werkelijkheid ook op de beoogde manier en met de gewenste resultaten gerealiseerd zijn, is geen onderwerp van deze evaluatie.

Efficiëntie is de vraag of de aanpak gebeurt op een manier dat er een gunstige verhouding is tussen de inzet (kosten, uren, tijd) en uitkomsten (de selectie van projecten en toekenning van subsidies), dus of de aanpak en organisatie als het ware 'lean and mean' zijn.

Effectiviteit en efficiëntie zijn twee kernbegrippen uit economische evaluaties. Deze evaluatie kent wel een specifieke afbakening omdat het gaat om de evaluatie van een specifiek beleidsinstrument: de tender-aanpak. De evaluatie zal naast doelen, concrete resultaten en inzet ook moeten ingaan op de organisatie, het uitvoeringsproces, competenties en deskundigheid, en financiële aspecten.

Onderzoeksvragen die primair met effectiviteit te maken hebben, zijn:

1. Welke doelen worden beoogd met de aanpak?
2. Waarom is voor de tender-aanpak gekozen?
3. Welke beoordelingscriteria worden gebruikt en hoe worden deze toegepast?

---

<sup>4</sup> Oorspronkelijk was het budget 6 ton, maar nadat bleek dat de commissie meer projecten positief beoordeelde, is het budget verhoogd met 4 ton.

<sup>5</sup> De derde tender is de laatste tender. Oorspronkelijk zouden binnen de regeling vijf tenders worden gehouden, maar dit is ingekort naar drie.

<sup>6</sup> Vergelijkbare regelingen zijn er in de provincies Friesland (Fryslân Fernijt) en Groningen (Innovatief Actieprogramma Groningen - IAG).

<sup>7</sup> De projecten hoeven niet te passen in de sleutelgebieden en speerpunten, maar mogen ook aanvullend daarop zijn.

<sup>8</sup> De persoon die werkzaam is bij het ministerie van Economische Zaken is vervangen door de persoon die eerder in de beoordelingscommissie bij het ICT zat, namelijk degene die actief is in raden van bestuur en raden van toezicht op verschillende terreinen.

<sup>9</sup> In de werkgroep zitten de Kamer van Koophandel Noord-Nederland, NOM, Syntens, MKB-Noord, VNO-NCW Noord, TCNN Alfa College, Drenthe College, Stenden Hogeschool, Hanze Institute of Technology en Recron.

<sup>10</sup> Een project kan een bonus krijgen in de vorm van 5% extra subsidie van de aantoonbare subsidiabele kosten indien het gericht is op het bevorderen van innovatief ondernemerschap bij vrouwen.

4. In welke mate worden in termen van selectie van projecten de beoogde doelen gerealiseerd? Op welke wijze sluiten de projecten aan bij de beleidsdoelen en -thema's?
5. Hoe slaat de aanpak aan bij de doelgroep (ondernemers) en wat is het draagvlak?
6. Wat is het bereik (aantal ondernemers, sectoren, type innovatie) van de aanpak?
7. Hoe verhoudt de effectiviteit van de tender-aanpak zich met andere aanpakken?

Onderzoeksvragen die primair met efficiëntie te maken hebben, zijn:

8. Hoe is de tender-aanpak georganiseerd?
9. Welke stappen worden gezet in het uitvoeringsproces?
10. Hoe wordt de aanpak in termen van tijd opgezet en uitgevoerd?
11. Hoe functioneert de externe beoordelingscommissie bij de regelingen (plaats in uitvoeringsproces, werkwijze, ingebrachte ervaring en deskundigheid)?
12. Hoe functioneert de provinciale ondersteuning van het uitvoeringsproces (plaats in uitvoeringsproces, werkwijze, ervaring en deskundigheid)?
13. Hoe worden de ondernemers begeleidt in het proces van de subsidie-aanvraag?
14. Welke 'proces'-materialen worden ingezet (web site, aanvraagformulier, checklist, enz.), in welke mate worden die daadwerkelijk gebruikt en wat is de kwaliteit ervan?
15. Hoe is de tender-aanpak gecommuniceerd?
16. Welke veranderingen zijn er opgetreden in de aanpak in de loop van de jaren?
17. Wat zijn de kosten verbonden met de aanpak?

Het onderscheid effectiviteit en efficiëntie is niet strikt, maar hangt samen. Het gaat immers uiteindelijk om de vraag hoe de aanpak en organisatie (efficiëntie) bijdraagt aan de effectiviteit.

## 1.2 Beoordelingskader

Elke evaluatie vraagt om een beoordelingskader in de vorm van een geobjectiverd format - een 'meetlat' - voor de beschrijving en analyse van het te onderzoeken onderwerp. Immers de resultaten moeten gewogen worden *ten opzichte van* een bepaalde norm. De meetlat bestaat uit:

- doelen van de subsidieregelingen zelf;
- wetenschappelijk onderbouwde, geobjectiverde criteria voor beleidsuitvoering (denk aan efficiëntie, consistentie, transparantie e.d.);
- samenhang en consistentie met het bredere economische beleid van de provincie;
- andere criteria die kunnen worden afgeleid uit de praktijk bij uitvoering van andere, vergelijkbare subsidieregelingen.

Het beoordelingskader is opgesteld op basis van informatie uit relevante beleidsdocumenten, wetenschappelijke literatuur en door te kijken naar de aanpak bij andere regelingen. Met wetenschappelijke literatuur wordt vooral beleidskundige literatuur bedoeld, waarin wordt ingegaan op beleidsanalyse en organisatievragen. Er is als het ware een matrix opgesteld waarmee de regelingen kunnen worden getoetst aan de hand van een aantal beoordelingscriteria of indicatoren. Dit format helpt ook om de regelingen efficiënt en eenduidig vergelijkbaar te beschrijven. De criteria zijn



gebaseerd op de twee hiervoor genoemde kernelementen in de evaluatie: effectiviteit en efficiëntie.

In de schema's hierna zijn de criteria en bijbehorende vragen weergegeven. De vragen betreffen de (hoofd)onderzoeksvragen en een nadere detaillering daarvan per criterium.

De eerste groep criteria heeft te maken met het strategische niveau: doelen en effectiviteit (zie het schema).

Beleid	
CRITERIA	ONDERZOEKSVRAGEN EN AFGELEIDE VRAGEN
beleidsdoelen	Wat zijn hoofd- en subdoelen van economisch beleid? Wat wordt nagestreefd in termen van innovatie en ondernemerschap?
relatie tussen de regelingen en de beleidsdoelen	Wat is formulering van doelen bij regelingen? Hoe verhouden de doelen van de regelingen zich tot elkaar? Hoe verhouden de doelen van de regelingen zich tot de doelen van het bredere economische beleid?
totstandkoming beleid en regelingen	Wat is/was de aanleiding voor het beleid? Waarom is gekozen voor de regelingen/het instrument Tender-systematiek?
terugkoppeling en relatie met bredere beleidsproces	Wat is de plaats van regeling binnen de mix van instrumenten gericht op economische doelen? Is gekeken naar criteria van andere regelingen?
uitkomsten Tender (relatie met beleidsdoelen)	Is ex ante en ex post getoetst op beleidsdoelen (zoals bijdrage aan economische groei, werkgelegenheid, samenwerking kennisinstituten en mkb?

De tweede groep criteria betreft de concrete aanpak van de regeling. Het gaat om vragen die te maken hebben met de praktische gang van zaken bij de informatievoorziening, de begeleiding, het selectieproces.

Aanpak	
CRITERIA	ONDERZOEKSVRAGEN EN AFGELEIDE VRAGEN
informatievoorziening/beschikbaarheid documentatie	Welke informatie is beschikbaar voor inschrijvers? Was de informatie voldoende?
aanpak inschrijving, beoordeling en selectie (proces)	Hoe is het proces van inschrijving en selectie gegaan? Wat kan gezegd worden over tijdigheid/accuraatheid?
begeleiding bij schrijven subsidie-aanvraag	Was de begeleiding voldoende?
methode van beoordeling	Hoe is beoordeling in zijn werk gegaan? In welke mate is getoetst op subsidievoorwaarden, zoals administratieve en rapportageverplichtingen? En op bereidheid om resultaten van project te delen met andere partijen?
omgang met selectiecriteria	Welke selectiecriteria zijn gekozen? Waarom zijn de selectiecriteria gekozen? Zijn de selectiecriteria (objectief) toetsbaar, zowel ex ante als ex post? In welke mate is getoetst op (hoofd)doelen?
draagvlak	Wat was het draagvlak bij betrokken ondernemers en <i>stakeholders</i> ? Op welke manier zijn de <i>stakeholders</i> betrokken bij de opzet van de regelingen?
bereik	Is de doelgroep voldoende bereikt?

De derde groep criteria heeft te maken met organisatorische aspecten. Het gaat dan om de rol van een aantal direct betrokken partijen bij de toepassing van de tender-systematiek, met name de provincie, de werkgroep tender en de externe beoordelingscommissie. Vragen hebben onder andere te maken met de rol binnen de totale organisatie, de deskundigheid en samenstelling.

Organisatie	
CRITERIA	ONDERZOEKSVRAGEN EN AFGELEIDE VRAGEN
rol en functioneren provincie	Wat is de rol van de provincie in het gehele proces? Is de rol duidelijk voor betrokkenen? Is er voldoende deskundigheid bij de provincie?
rol en functioneren werkgroep	Wat is de rol van de werkgroep in het gehele proces? Is de rol duidelijk voor betrokkenen? Is er voldoende deskundigheid? Hoe is de werkgroep samengesteld?
rol en functioneren externe beoordelingscommissie	Wat is de rol van de beoordelingscommissie in het gehele proces? Is de rol duidelijk voor betrokkenen? Is er voldoende deskundigheid? Hoe is de beoordelingscommissie samengesteld? Hoe wordt ervaring/deskundigheid vastgesteld?

Ten slotte is er een vierde groep criteria die te maken hebben met financiën.

Financiën	
CRITERIA	ONDERZOEKSVRAGEN EN AFGELEIDE VRAGEN
omvang regeling	Hoeveel geld is er met de regelingen gemoeid? Is er sprake van onder-/overbesteding? Wat is de omvang van de middelen ten opzichte van de uitgaven voor het bredere economische beleid?
inzet/uitvoeringskosten (intern en extern)	Wat zijn de uitvoeringskosten zowel bij de provincie als bij de inschrijvers (kosten, inzet, tijd)?

De criteria worden toegepast in een analyse die in feite neerkomt op een vorm van multi-criteria-analyse. Het gaat daarbij om een *kwalitatieve analyse*, deels gebaseerd op een analyse van relevante (schriftelijke) documentatie, en deels gebaseerd op (subjectieve) oordelen van betrokkenen.

### 1.3 Aanpak en opzet onderzoek

Centraal in de onderzoeks aanpak staan dossieranalyse en een e-enquête onder de betrokken aanvragers (van zowel gehonoreerde als niet-gehonoreerde projecten). Daarnaast is gekeken naar vooral schriftelijk materiaal van andere, vergelijkbare aanpakken en naar het oordeel van de direct betrokkenen (door interviews).

Een e-enquête is een efficiënte enquêtevorm. Een e-enquête heeft echter ook nadelen. Zo moeten de vragen kort en bondig geformuleerd zijn, wat hoge eisen stelt aan de formulering. Ook kan een e-enquête niet te lang zijn, omdat dan het risico is dat mensen afhaken tijdens het invullen. Met aandacht voor deze aspecten is in dit onderzoek toch een e-enquête gebruikt.

Voordeel van deze aanpak is dat methodisch gezien er in eerste instantie op basis van met name de e-enquête een zo objectief mogelijke analyse plaatsvindt, zonder de oordelen van direct betrokkenen zelf. Die laatste zijn betrokken via een aantal interviews, *nadat* de objectieve feitenanalyse heeft plaatsgevonden.

De aanpak bij de drie tender-regelingen wordt vergeleken met de aanpak van andere regelingen. Door te vergelijken wordt inzicht gekregen in mogelijke sterke en zwakke punten van de regelingen. De vergelijking vindt op hoofdlijnen en beknopt plaats; het gaat niet om een gedetailleerde evaluatie van andere regelingen.

Er is vergeleken met regelingen in andere provincies die eenzelfde opzet hebben en met andere regelingen die gaan over innovatie en/of ondernemerschap. Ten eerste is vergeleken met de IAP-regeling van de provincie Drenthe. Die regeling is ook gericht op innovatie, maar hanteert niet een tender-aanpak. Onderdeel van de evaluatie is verder een vergelijking met de aanpak in Friesland en Groningen (vergelijkbare innovatie gerichte subsidieregelingen), met de andere provinciale programma's Stinat en Stipo, en de aanpak van SNN (NIOF).<sup>11</sup> In Friesland en Groningen zijn vergelijkbare innovatieve actie programma's als in Drenthe, onder de naam Fryslân Fernijt en Innovatief Actieprogramma Groningen (IAG) respectievelijk. Stinat is een subsidieregeling gericht op de toeristische sector in Drenthe. Stipo is een subsidieregeling gericht op nieuwe initiatieven van kleine ondernemers op het platteland en landbouwbedrijven in Drenthe. De NIOF-regeling is de noordelijke subsidieregeling gericht op het versterken van ontwikkeling, kennis en innovatie die wordt uitgevoerd door het SNN.

#### 1.4 Leeswijzer

In dit rapport volgt eerst een beknopte beschrijving van de regelingen en een vergelijking van de opzet en aanpak (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 en 4 staan de resultaten van de e-enquête en de interviews respectievelijk. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies en aanbevelingen. In dat hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord.

In de bijlagen staat een overzicht van de geïnterviewde personen en van de regelingen. Detailinformatie over de regelingen is bij de provincie.<sup>12</sup> Daarnaast zijn er van de tender-regelingen juryrapporten en nieuwsbrieven waarin een korte beschrijving en de beoordeling van de gehonoreerde en niet-gehonoreerde projecten zijn opgenomen. Het gaat om de volgende documenten:

- Juryrapport Tweede Tender Innovatief Actieprogramma 2008-2010, provincie Drenthe, juni 2009;
- Juryrapport Eerste Tender Innovatief Actieprogramma 2008-2010, provincie Drenthe, december 2008;
- Juryrapport Tender Innovatief Ondernemerschap Drenthe, provincie Drenthe, mei 2007;
- ICT tender Drenthe 2<sup>e</sup> ronde, provincie Drenthe, 2005;
- ICT tender Drenthe 1<sup>e</sup> ronde, provincie Drenthe, 2004;
- Innovatieve Acties Programma Drenthe, nieuwsbrief 2, provincie Drenthe, januari 2008;
- Innovatieve Acties Programma Drenthe, nieuwsbrief 1, provincie Drenthe, december 2007.

---

<sup>11</sup> Ook de NOM hanteert regelingen gericht op starters, ondernemerschap en innovatie. Het gaat dan met name om participaties en risicofinanciering, bijvoorbeeld via de aanpak 'FlinC'. Deze financieringsconstructies zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

<sup>12</sup> Provincie Drenthe, Sociaal-Economische Ontwikkeling (SEO), Innovatief Actieprogramma Drenthe (IAD).



## 2 BESCHRIJVING EN ANALYSE REGELINGEN

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de regelingen die in de evaluatie zijn meegenomen, vergeleken. Het gaat zowel om de regelingen van de provincie Drenthe, als de andere regelingen waarmee wordt vergeleken. In een bijlage is detailinformatie over de regelingen gegeven. Eerst wordt kort ingegaan op het beleidskader. Daarna volgt de vergelijking.

### 2.2 Beleidskader

#### *Regionaal-economisch beleid*

Steeds meer is op nationaal niveau het inzicht ontstaan dat het concurrentievermogen van de Nederlandse economie alleen kan worden versterkt door innovatie en investeringen in het kennisgehalte van de economie. Daarmee wordt ook aangesloten op de zogenoemde Lissabon-doelstellingen die op Europees niveau zijn vastgesteld. Onder andere betekent dat dat het opleidingsniveau van de (beroeps)bevolking omhoog moet. Daarnaast moet innovatie gestimuleerd worden.

Op rijksniveau gaat men er van uit dat regiostimulering vooral daar plaats vindt waar veel economische kansen zijn die een nationale uitstraling hebben.<sup>13</sup> Regionale steun vindt in beginsel alleen daar plaats waar een regio bijdraagt aan nationale economische doelen, dus de nationale concurrentiekracht. In de beleidsnota 'Pieken in de delta' is voor verschillende sectoren en gebieden bekeken welke 'pieken' er zijn: economische activiteiten die innovatief en internationaal georiënteerd zijn.

Het regionaal-economische beleid voor Noord-Nederland is voor de periode 2007-2013 vastgelegd in het Koers Noord programma. Het gaat daarbij om financiering van projecten met Europese subsidies en cofinanciering door de regionale overheden. De Europese subsidies zijn vastgelegd in het OP-EFRO - het Operationeel Programma van het Europees Fonds voor regionale Ontwikkeling. Koers Noord gaat uit van het stimuleren van zogenoemde pieken en speerpunten van de noordelijke economie. Noordelijke pieken en speerpunten zijn: multisensorensysteem, water, energie, agribusiness, life sciences/nanotechnologie, toerisme, ICT, zorg, chemie en scheepsbouw.<sup>14</sup> Innovatie en aansluiting op de kenniseconomie zijn daarbij belangrijk. De uitvoering van dit beleid ligt op noordelijk niveau bij het SNN. Verder zijn organisaties als de NOM, Syntens en Senter-Novem actief op het gebied van het stimuleren van bedrijvigheid en innovatie.<sup>15</sup> Daarnaast voeren de provincies een aantal regelingen uit.

---

<sup>13</sup> Zie Ministerie van Economische Zaken, Pieken in de Delta, juli 2004.

<sup>14</sup> Er zijn door het Innovatieplatform zes sleutelgebieden benoemd, te weten: *Flowers & Food*, Hightech systemen en materialen (waaronder nanotechnologie), Water, Chemie, de Creatieve Industrie, en Pensioenen & sociale verzekeringen. Het 'pieken'-denken op regionaal niveau is daar in zekere zin van afgeleid.

<sup>15</sup> Op nationaal niveau is er op het gebied van innovatie verder de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkingswerk (WBSO). Doel van de WBSO is het bevorderen van onderzoek en ontwikkeling in het bedrijfsleven. Het betreft een fiscale stimulering. De regeling is gericht op de ontwikkeling van technisch nieuwe producten en productieprocessen en technisch-wetenschappelijk onderzoek. Via de regeling kan de loonheffing worden vermindert van personeel dat zich met onderzoek en ontwikkeling bezig houdt en kan er aftrek plaatsvinden van kosten voor onderzoek en ontwikkeling.

### *Provinciaal beleid*

Het economische beleid van de provincie Drenthe is gericht op 'transitie naar een innovatieve kenniseconomie'. Doel is een duurzame economische ontwikkeling met voldoende werk en inkomen voor de inwoners van Drenthe.<sup>16</sup> Daarbij wordt, deels in aansluiting op de regionale pieken en speerpunten (zie hierna), vooral naar vier elementen gekeken:

- de sleutelgebieden sensortechnologie, energie en water;
- de regionale speerpunten agribusiness, toerisme, zorg, chemie, metaal en life sciences;
- stimulering van stuwende bedrijvigheid;
- versterking van de innovatiekracht van het mkb.

Drenthe wil de kenniseconomie verstevigen, onder andere via speerpunten als sensortechnologie, energie en agribusiness. Sensortechnologie en agribusiness worden ook gezien als kansrijke sectoren die passen bij het profiel van Drenthe, net als recreatie en (zorg)toerisme, zorg, en zakelijke dienstverlening (gerelateerd aan ICT). Het mkb speelt daarbij een belangrijke rol. Innovatie en ondernemerschap in het mkb zijn belangrijk en moeten een nieuwe impuls krijgen. Om een en ander te bereiken wordt samenwerking tussen ondernemingen, overheden en kennisinstellingen van belang gevonden.

De Drentse tender-regelingen zijn een onderdeel van het provinciale sociaal-economische beleid. De regelingen worden door de provincie Drenthe uitgevoerd en zijn gebaseerd op het OP-EFRO.

### **2.3 Vergelijking regelingen**

In deze paragraaf volgt een vergelijking van de hiervoor beschreven regelingen.<sup>17</sup> De drie tender-regelingen en de IAP-regeling worden onderling vergeleken, en worden vergeleken met de eigen, provinciale Stinat en Stino-regelingen, en met de regelingen van andere partijen. Elke regeling is bekeken aan de hand van de volgende aspecten:<sup>18</sup>

- doelen en criteria;
- aanpak en organisatie;
- doelgroep;
- financiën.

In de tabellen is een beknopt overzicht opgenomen van de regelingen die in dit onderzoek zijn bekeken. Het gaat steeds om een weergave van de doelen, aanpak en organisatie, subsidie- en selectiecriteria en doelgroep zoals die in verschillende beleidsstukken en andere documentatie verwoord is. Dat betekent dat in sommige gevallen intenties of nadere interpretaties van regelingen niet in de tabel staan; deze zijn echter wel in de analyse betrokken.

### **Doelen en plaats in beleid**

Alle regelingen beschrijven hun hoofdoelen op de een of andere manier in termen van versterken van concurrentiekracht van het bedrijfsleven dat tot de doelgroep van de

<sup>16</sup> Zie bijvoorbeeld Provincie Drenthe, Collegeprogramma 2007-2011.

<sup>17</sup> Een meer gedetailleerde beschrijving van alle regelingen staat in de bijlagen.

<sup>18</sup> Zie de bijlagen voor een meer gedetailleerde beschrijving.

regeling behoort, economische structuurversterking of bijdrage aan de kenniseconomie (zie het schema). De regelingen volgen in de formulering van de hoofddoelen wat dat betreft de formuleringen zoals die in het economisch beleid op nationaal en 'Koers Noord' niveau worden gebruikt. Uiteindelijk moeten de projecten bijdragen aan groei van de werkgelegenheid. Er is een verschil tussen de regelingen in de mate waarin deze hoofddoelen worden omschreven. Bij sommige regelingen wordt bijvoorbeeld het werkgelegenheidsdoel expliciet in kwantitatieve streefwaarden geformuleerd; bij andere niet. Over een mogelijke spanning tussen een concurrerend en stuwend bedrijfsleven en werkgelegenheid wordt nooit iets gezegd. Bij alle regelingen gaat men er kennelijk - min of meer impliciet - vanuit dat de economische groei als gevolg van een grotere concurrentiekracht een eventueel verlies aan werkgelegenheid door meer efficiëntie zal compenseren.

De doelstellingen komen veelal terug in de regeling zelf, omdat van de aanvrager bijvoorbeeld gevraagd wordt om aan te geven wat het project bijdraagt aan werkgelegenheid. Ook vormt marktpotentie vaak een selectie criterium. Dat geldt ook voor de Drentse tender-regelingen.

Het versterken van innovatie of innovatiekracht wordt bij alle regelingen genoemd als doel. Wat innovatie is, blijft daarbij vaak in het midden, of beperkt zich tot de term 'nieuw'. Dat is opvallend omdat er wel verschillen zijn in typen innovatie. Ook kan men innovatie breed opvatten als elke vorm van vernieuwing of 'enger' als daadwerkelijke vermarkting van een nieuw product. Het wel of niet bereiken van spin-off - gedefinieerd als het op basis van innovatie oprichten van een nieuw bedrijf - wordt alleen bij enkele regelingen genoemd.

Innovatie komt ook terug in de concrete uitwerking van de regelingen, al blijft de omschrijving ook dan globaal: een project moet 'vernieuwend' zijn of 'experimenteel' of 'ambitieuw'. In de Drentse beleidsstukken - vooral bij de IAD-regeling en TIO-regeling - wordt wel een brede definitie van innovatie gehanteerd. Bij de IAD-regeling gaat het om proces- en productinnovaties maar is er ook aandacht voor marktinnovatie, sociale innovatie en transsectorale innovatie.

Het IAG is de enige regeling waar vrij uitgebreid een economische onderbouwing is gegeven in termen van het verband tussen economische groei, werkgelegenheid, concurrentiekracht en innovatie. In de praktijk lijkt bij de tender-regelingen de externe beoordelingscommissie zich vooral te laten leiden door criteria als innovativiteit ('vernieuwendheid') en kansrijkheid (marktpotentie).

Bij veel regelingen komt ook samenwerking tussen bedrijven en tussen bedrijven en kennisinstellingen als een doel van de regeling naar voren. Niet bij alle regelingen is dat ook expliciet gemaakt. Dan blijft het bij een formulering als dat projecten met samenwerking de voorkeur hebben. Fryslân Fernijt II is een voorbeeld van een regeling waarbij samenwerking wel expliciet een subsidie criterium is.

Een aantal regelingen noemt ook expliciet het versterken van ondernemerschap en het stimuleren van starters. Ook hier geldt dat dat in de uitwerking van de regeling weinig expliciet wordt gemaakt. Ondernemerschap komt feitelijk meestal alleen terug als formele eis dat de subsidie door een ondernemer moet worden ingediend.

Het stimuleren van starters wordt bij een aantal regelingen genoemd, waaronder het IAD en TIO, maar komt niet expliciet als een criterium in de regeling terug. Eigenlijk wordt alleen bij het IAD benoemd dat projecten van starters de voorkeur hebben, waarbij het de bedoeling is dat ze worden ondersteund door kennisinstellingen.

**Figuur 2.1: Doelen en subsidie-/selectiecriteria\***

	<b>Doelen</b>	<b>Subsidie-/selectiecriteria</b>
<b>ICT-regeling</b>	De regeling vormt een onderdeel van een breder pakket aan maatregelen om achterstanden in het ICT-gebruik in Drenthe weg te werken. Doelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>· versterken economische structuur;</li> <li>· groei werkgelegenheid;</li> <li>· stimulering en vergroting ICT-gebruik;</li> <li>· stimuleren nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ICT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innovativiteit</li> <li>- additionaliteit</li> <li>- werkgelegenheid</li> <li>- aansluiten bij doelstellingen provincie;</li> <li>- toepasbaarheid en overdraagbaarheid.</li> </ul>
<b>TIO-regeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· concurrentiepositie versterken en startersdynamiek vergroten;</li> <li>· versterking innovatiekracht bedrijfsleven;</li> <li>· stimulering relatie onderwijs-bedrijfsleven;</li> <li>· stimulering ondernemerschap;</li> <li>· realisering van minimaal 15 succesvolle projecten;</li> <li>· realisering van minimaal 20 extra arbeidsplaatsen na 2 jaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· stimuleren van innovatief ondernemerschap;</li> <li>· nieuwe werkgelegenheid bieden in Drenthe;</li> <li>· vernieuwend zijn voor Drenthe; stuwend zijn.</li> </ul>
<b>IAP-regeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· transitie van naar een kennisregio;</li> <li>· extra economische groei;</li> <li>· creatie van nieuwe arbeidsplaatsen;</li> <li>· versterken van het innovatieklimaat;</li> <li>· bevorderen goede samenwerking tussen kennisinstellingen en mkb; vooral gericht op ICT en sensortechnologie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· nieuwheid;</li> <li>· toepassingsmogelijkheden;</li> <li>· financiële haalbaarheid.</li> </ul>
<b>IAD-regeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versterking innovatieklimaat;</li> <li>- realisatie nieuwe producten en diensten door het mkb;</li> <li>- bevordering goede samenwerking kennisinstellingen en mkb en bevorderen van bewustzijn van samenwerking;</li> <li>- ondersteunen en aanmoedigen van starters;</li> <li>- stimulering van op innovatie geïntereerde internationale netwerken;</li> <li>- realisatie van minimaal 50 projecten;</li> <li>- realisatie van minimaal 40 extra arbeidsplaatsen</li> <li>- realisatie van private (uitgelokte) investeringen van 3 miljoen euro;</li> <li>- realisatie van een tiental R&amp;D projecten;</li> <li>- ondersteuning van minimaal 50 bedrijven;</li> <li>- realiseren van minimaal 10 samenwerkingsverbanden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· vernieuwend;</li> <li>· risicovol;</li> <li>· hoog ambitieniveau;</li> <li>· bijdrage aan intensief gebruiken van kennis of het nieuw ontwikkelen van kennis;</li> <li>· duurzame resultaten;</li> <li>· resultaten zijn zichtbaar voor de noordelijke samenleving;</li> <li>· effecten slaan overwegend neer in Drenthe;</li> <li>· bijdrage aan werkgelegenheid.</li> </ul>
<b>STINAT</b>	De regeling moet een bijdrage leveren aan de noodzakelijke kwaliteitsverbetering en innovatie in de toeristische sector. Uiteindelijk moet dat leiden tot hernieuwde groei van het marktaandeel en een toename van de bestedingen door de toeristen. Geen afname werkgelegenheid; toename van de capaciteit met minimaal 10% of toename van de boekwaarde in materiële vaste activa met minimaal 10%.	
<b>STIPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versterken innovatiekracht van bedrijven op het platteland;</li> <li>- vernieuwing en diversificatie naar niet agrarische activiteiten bij landbouwbedrijven;</li> <li>- toename van de werkgelegenheid of de productiecapaciteit op het bedrijf met 20%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· bijdrage aan verbetering van het bedrijfsinkomen;</li> <li>· bijdrage aan werkgelegenheid;</li> <li>· innovatieve karakter;</li> <li>· voldoen aan lokale/regionale behoefte; economisch perspectief.</li> </ul>
<b>Fryslân Fernijt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stimuleren innovatie;</li> <li>- stimuleren overdracht, ontwikkeling en toepassing van kennis;</li> <li>- stimuleren netwerkvorming;</li> <li>- ondersteunen nieuwe, experimentele projecten;</li> <li>- versterking van de concurrentiepositie en economische groei en verdere welvaartsontwikkeling;</li> <li>- behoud en toename van werkgelegenheid;</li> <li>- per thema (recreatie en toerisme, duurzame energie) specifieke doelstellingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versterken concurrentiepositie;</li> <li>- stimuleren innovatie en kennis</li> <li>- samenwerking/netwerkvorming;</li> <li>- spin-off;</li> <li>- nieuwe processen en producten;</li> <li>- passen in thema's;</li> <li>- nieuw voor Friesland;</li> <li>- experimenteel en risicovol;</li> <li>- het moet samenwerkingsproject zijn.</li> </ul>
<b>IAG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versterken innovatiekracht;</li> <li>- impuls aan speerpunten/thema's: life sciences, innovatie in de zorg, creatieve industrie en transsectorale innovatie;</li> <li>- 15 R&amp;D-projecten en 15 samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en kennisinstellingen;</li> <li>- 40 arbeidsplaatsen en 5 miljoen euro private R&amp;D-investeringen;</li> <li>- 60 ondersteunde MKB-bedrijven;</li> <li>- per thema kwalitatieve resultaten.</li> </ul>	
<b>NIOF 2008</b>	Stimuleren van 'strategische' activiteiten van ondernemingen uit het midden- en kleinbedrijf op het gebied van innoveren, marktverkenning, haalbaarheidsonderzoeken en marketingplannen. Uiteindelijke doel is de marktsector in Noord-Nederland te versterken	

\* Zie de bijlagen voor een meer gedetailleerde beschrijving van de regelingen. Het gaat steeds om een weergave van de doelen en subsidie- en selectiecriteria zoals die in verschillende beleidsstukken en andere documentatie verwoord zijn. Bij een aantal regelingen zijn de subsidie- en selectiecriteria niet expliciet in de tabel weergegeven.



Overigens wordt er in de regelingen uitgegaan van een brede definitie van starters, namelijk bedrijven die korter dan vijf jaar bestaan. In de praktijk van de regeling komt de voorkeur voor starters niet expliciet naar voren. Het feit dat een project van een bedrijf komt dat korter dan vijf jaar bestaat, wordt niet als zodanig in de selectiecriteria genoemd of door de externe beoordelingscommissie meegewogen. Of in de praktijk vooral projecten van bedrijven die korter dan vijf jaar bestaan, worden gehonoreerd, is niet bekend.<sup>19</sup>

## Aanpak en organisatie

**Figuur 2.2: Aanpak en organisatie\***

	Aanpak en organisatie
<b>ICT-regeling</b>	tender; externe beoordelingscommissie
<b>TIO-regeling</b>	tender; externe beoordelingscommissie; gebruik maken van expertise van intermediaire organisaties zoals de NOM, Syntens, MKB-Noord, Drenthe College, VNO-NCW Noord en de Kamer van Koophandel; provincie heeft informerende en procesbegeleidende taak richting de aanvragers en ondersteunende taak richting beoordelingscommissie. Kamer van Koophandel heeft promotietaak; uitvoeringsperiode van ingediende projecten is maximaal 1 jaar.
<b>IAP-regeling</b>	Projecten worden ingediend bij het programmamanagement. Vervolgens wordt er een advies opgesteld voor de Programma Adviescommissie. Projecten met een positief oordeel van de PAC worden voorgelegd aan een stuurgroep en uiteindelijk Gedeputeerde Staten.
<b>IAD-regeling</b>	tender; externe beoordelingscommissie; begeleiding bij het opstellen van de projectaanvraag door de provincie, de Kamer van Koophandel Noord-Nederland, NOM, Syntens, MKB-Noord, VNO-NCW Noord, TCNN, Alfa College, Drenthe College, Stenden Hogeschool en Hanze Institute of Technology (= leden werkgroep); Kamer van Koophandel heeft promotiefunctie; werkgroep; uitvoeringsperiode is maximaal 1 jaar; brede definitie van innovatie: naast proces- en productinnovaties ook marktinnovatie, sociale innovatie en transsectorale innovatie.
<b>STINAT</b>	Met de subsidie kan een deel van de kosten van een advies en/of van een project gericht op kwaliteitsverbetering worden bekostigd. De uitvoering wordt gedaan door SNN. Toekenning gebeurt voor zover het budget het toelaat en op volgorde van binnenkomst.
<b>STIPO</b>	Toekenning vindt plaats door de Dienst Landelijk Gebied. Toekenning gebeurt voor zover het budget het toelaat en op volgorde van binnenkomst. Bij het economisch perspectief wordt gekeken naar de economische onderbouwing in het ondernemingsplan.
<b>Fryslân Fernijt</b>	Toekenning vindt plaats op grond van 'wie het eerst komt die het eerst maalt' en zolang het budget het toelaat. De afdeling Economie, Recreatie en Toerisme van de provincie Fryslân is belast met de uitvoering. Daar hoort ook een beoordeling van het voorstel bij. Voor elk van de drie thema's van 'Fryslân Fernijt II' is daarnaast een deskundigenpanel in het leven geroepen. Er is een afbakening van projecten binnen de thema's recreatie en toerisme, duurzame energie, en water.
<b>IAG</b>	De provincie beheert de regeling; de uitvoering is neergelegd bij een provinciaal programmamanagement. Na ontvangst van een projectvoorstel stelt de programmamanager een pre-advies op waarin wordt aangegeven in hoeverre een project scoort op de vastgestelde indicatoren. Het pre-advies wordt behandeld in een stuurgroep met deskundigen die een eindadvies geeft.
<b>NIOF 2008</b>	Er kan subsidie worden aangevraagd voor de kosten van extern advies, de implementatie van een ontwikkelingstraject en de loonkosten voor een kennisplan of fundamenteel/industriële onderzoek. Op basis van volgorde van binnenkomst van de aanvraag wordt besloten. De uitvoering van de regeling wordt gedaan door SNN.

\* Zie de bijlagen voor een meer gedetailleerde beschrijving van de regelingen.

<sup>19</sup> In dit onderzoek is niet gekeken naar de bestaansduur van de bedrijven die een aanvraag gehonoreerd zagen.

De regelingen verschillen in aanpak en organisatie. Een belangrijk verschil is of er sprake is van een tender waarbij op basis van criteria de ‘beste’ projecten worden geselecteerd, of dat er sprake is van een ‘wie het eerst komt, het eerst maalt’ - systematiek waarbij voldaan moet worden aan criteria. De Drentse tenders verschillen daarin van de andere regelingen.

Een tweede belangrijk verschil is dat er in de Drentse tenders gebruik is gemaakt van een soort ‘prijsvraag’ waarbij een externe ‘jury’ (beoordelingscommissie) de aanvragen beoordeelt. Overigens betekent dat niet dat bij de andere regelingen geen gebruik wordt gemaakt van externe deskundigheid. Bij sommige regelingen is de beoordeling vooral een ambtelijk proces, waarbij het voldoen aan criteria centraal staat (zoals Stinat en Stipo). Bij andere worden externe deskundigen in een stuurgroep of vanuit een netwerk betrokken bij de beoordeling. Zij adviseren, waarbij dat advies in meerdere of mindere mate gelijkwaardig met het ambtelijk advies wordt voorgelegd aan de beslissers. Het ambtelijk advies is daarbij ook inhoudelijk. Dit is het geval bij IAG en Fryslân Fernijt. Bij het ICT, TIO en IAD is het nadrukkelijk zo dat ambtelijk getoetst wordt op de subsidievoorwaarden, maar dat het advies over wel of niet honorering door de externe commissie wordt gedaan.

### Doelgroep

Een belangrijk onderscheid tussen regelingen is dat bij de meeste regelingen specifieke doelgroepen worden benoemd in termen van thema’s waar de projecten over moeten gaan. Impliciet worden daarmee ook bedrijven in de bedoelde sectoren aangegeven.

**Figuur 2.3: Doelgroep\***

	Doelgroep
<b>ICT-regeling</b>	Gericht op ICT; bedrijven en andere organisaties kunnen inschrijven op de regeling.
<b>TIO-regeling</b>	In beginsel alle kleinere bedrijven met minder dan 20 personeelsleden.
<b>IAP-regeling</b>	Mkb-ondernemers in Drenthe.
<b>IAD-regeling</b>	(Potentieel) stuwende ondernemingen in het mkb (tot 250 werknemers).
<b>STINAT</b>	oeristische mkb-ondernemingen in Drenthe
<b>STIPO</b>	micro-ondernemingen op het platteland of landbouwbedrijven in Drenthe
<b>Fryslân Fernijt</b>	Het gaat om bedrijven gevestigd in Friesland. Bovendien moet er sprake zijn van een samenwerkingsproject tussen minimaal één mkb-onderneming en één kennisinstelling.
<b>IAG</b>	Bedrijven in de provincie Groningen
<b>NIOF 2008</b>	Mkb-bedrijven in Noord-Nederland

\* Zie de bijlagen voor een meer gedetailleerde beschrijving van de regelingen.

Alleen de TIO, het IAD en een beperkt deel van het IAG zijn breder en laten in feite het onderwerp of het thema open. Een regeling als Fryslân Fernijt II is juist sterk thematisch opgezet en geeft geen ruimte voor indieners uit andere ‘sectoren’. In Groningen kunnen ook intermediaire organisaties meedingen, in Friesland kunnen alleen samenwerkingsverbanden meedingen, waarin ten minste een mkb en een kennisinstelling participeren. Het IAD is bedoeld voor stuwende ondernemingen in Drenthe, aan de TIO-regeling kunnen wel onderwijs- en kennisinstellingen deelnemen in samenwerking met een stuwende mkb’er, maar niet KvK, Syntens, MKB Noord en VNO-NCW. Bij de ICT-tender kunnen intermediaire organisaties geen aanvrager zijn.

## Financiën

Bij de ICT- en TIO-regelingen ging het totale budget om ongeveer 1 miljoen euro; bij de IAD-regeling om 6 miljoen. Het budget van de IAD-regeling ligt in de orde van grootte van andere regelingen die in Drenthe en de andere noordelijke provincies worden uitgevoerd.

De maximale subsidiepercentages van de Drentse regelingen (50%) liggen lager dan in Friesland en Groningen (beide maximaal 75 procent). De eigen bijdrage van ondernemers is dus hoger. De eigen bijdrage vormt in beginsel een rem op het indienen van meer risicovolle projecten. Die rem is in Drenthe dus iets groter dan in de beide andere provincies. Dat kan bijdragen aan het selecteren van meer levensvatbare projecten.

**Tabel 2.4: Financiële gegevens regelingen\***

Regeling	Subsidiepercentage	Maximum subsidie (euro)	Totale budget (beschikbare subsidie; euro)	Budget proceskosten (euro)*
ICT	50%	75.000	1,2 miljoen (2004-2005)	50.000*
TIO	50%	50.000	1,0 miljoen (2006-2007)	50.000**
IAP	50%	.	2,5 miljoen (2006-2007)	400.000***
IAD	50%/70%	50.000/200.000	6,0 miljoen (2008-2010)	200.000+250.000****
STINAT	50%/30%	6.250/200.000	7,5 miljoen (2008-2010)	.
STIPO	50%/30%	3.000/45.000	3,0 miljoen (2008-2010)	.
Fryslân Fernijt II	75%	200.000	5,5 miljoen (2008-2010)	360.000*****
IAG	75%	300.000	5,8 miljoen (2008-2010)	300.000*****
NIOF 2008	40%/15%/7,5%/35%	.	5,7 miljoen (2009)	.

\* Begrote organisatie- en proceskosten; exclusief interne loonkosten.

\*\* Begroot. 25.000 voor het provinciale apparaat (exclusief interne loonkosten) en 25.000 voor de Kamer van Koophandel voor promotie van de regeling.

\*\*\* Externe managementkosten (realisatie); exclusief interne loon- en programmakosten.

\*\*\*\* Interne loonkosten 250.000 euro; overige kosten 200.000 euro (begroot).

\*\*\*\*\* Algemene programmakosten (begroot): niet bekend of interne loonkosten mee zijn genomen.

De begrote proceskosten van de IAD-regeling liggen vergeleken met andere regelingen op het eerste gezicht hoger. Echter, niet alle kostenposten - met name de interne loonkosten - zijn in de cijfers verwerkt. Het is ook lastig om te bepalen of kosten relatief hoog zijn of niet. Elke regeling zal sowieso een zekere omvang van 'vaste kosten' voor de uitvoering met zich meebrengen. Als de uitvoeringskosten worden afgezet tegen de omvang van de het subsidiebudget, dan schommelt het percentage rond de 5%. Bij de IAD-regeling is het hoger (7,5%) omdat daar interne loonkosten zijn meegenomen; de interne loonkosten vormen bij de IAD-regeling ruim 4% van het subsidiebudget. Het is niet duidelijk hoe hoog de interne loonkosten bij de andere regelingen zijn. De IAP-regeling springt er duidelijk uit. Bij die regeling, waar de uitvoering was uitbesteed aan een extern bureau, is de verhouding tussen proceskosten en subsidiebudget ruim 15%. Om een goed onderbouwde uitspraak te doen over de efficiëntie van de uitvoering, zou nader moeten worden gekeken naar de activiteiten die bij de regelingen zijn uitgevoerd. In dit onderzoek is dat niet op dat detailniveau gedaan.



### 3 ANALYSE ENQUETE

#### 3.1 Verantwoording enquête en respons

##### Onderzoeksgroep

De enquête is gehouden onder(bijna) alle indieners van gehonoreerde én afgewezen projectvoorstellen. Aan hen is gevraagd naar de gang van zaken en naar hun oordeel over de Tender-systematiek. Omdat is gewerkt met een e-enquête bestond de te benaderen groep (de onderzoekspopulatie of potentiële respondenten) uit een selectie van aanvragers waarvan de e-mail adressen beschikbaar waren.

Omdat bij het indienen van de aanvragen voor subsidie ook e-mailadressen beschikbaar kwamen, was er een redelijk ‘dekkend’ bestand van adressen. De groep van te benaderen personen met e-mailadressen is daarmee een goede benadering van de groep die met het onderzoek beoogd wordt te bereiken. Bij het IAP zijn daarnaast ook uitgebreid e-mailadressen van samenwerkingspartners meegenomen.

De provincie heeft deze e-mailadressen verzameld en aangeleverd. Bij de ICT- en de IAP-regeling waren alleen adressen van gehonoreerde aanvragen beschikbaar. Verder bleek er een klein aantal dubbele adressen in de bestanden voor te komen. Het aantal nog bruikbare e-mailadressen was bij de ICT-regeling laag in verhouding tot het aandeel dat de ICT-regeling in het totaal aantal (gehonoreerde) projecten heeft.

Met name bij de oudere regelingen was het mogelijk dat er verouderde en niet meer geldige e-mailadressen bij zaten. Dat kan bijvoorbeeld komen door bedrijfsdynamiek, waarbij bedrijven worden overgenomen of stoppen, of doordat een andere web site en e-mailadressen is gekozen door een bedrijf. Ook kan een e-mailadres ‘echt’ incorrect zijn. De adressen zoals ze door de provincie zijn aangeleverd, zijn in eerste instantie gebruikt waarbij door foutmeldingen vanzelf zou blijken welke adressen niet meer van toepassing waren. Feitelijk verkleint daardoor de onderzoeksgroep, omdat immers personen waarvan het e-mailadres niet meer werkt, ook niet benaderd worden. Zoals verwacht mag worden, is het aantal foute e-mailadressen het kleinst bij de meest recente uitgevoerde tender.<sup>20</sup> Bij de andere regelingen gaf rond een kwart van de e-mailadressen een foutmelding. Bij de ICT-regeling het meest. Omdat van tevoren verwacht was dat het e-mailadressen redelijk betrouwbaar was, is dit een relatief hoog aandeel foutmeldingen.

**Tabel 3.1: Samenstelling onderzoekspopulatie**

Regeling	E-mail-adressen minus dubbelingen*	Foute e-mailadressen/onjuist geadresseerd	Totaal onderzoeksgroep	Aandeel in onderzoeksgroep (%)	Aandeel in gehonoreerde projecten (%)
IAD	122	18	104	46,4%	43,5%
IAP**	53	13	40	17,9%	12,0%
ICT**	28	8	20	8,9%	30,4%
TIO	80	20	60	26,8%	14,1%
<b>Totaal</b>	<b>283</b>	<b>59</b>	<b>224</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\* In de oorspronkelijke e-mailadressen zaten vijf dubbele adressen.

\*\* Bij het IAP alleen gehonoreerde aanvragen.

<sup>20</sup> Toch gaf nog altijd 14% van die e-mailadressen een foutmelding.

De feitelijke onderzoeksgroep is daarmee kleiner dan de oorspronkelijke adressenbestanden, namelijk 224 (zie de tabel). De ICT-regeling is ondervetegenwoordigd in de onderzoeksgroep.

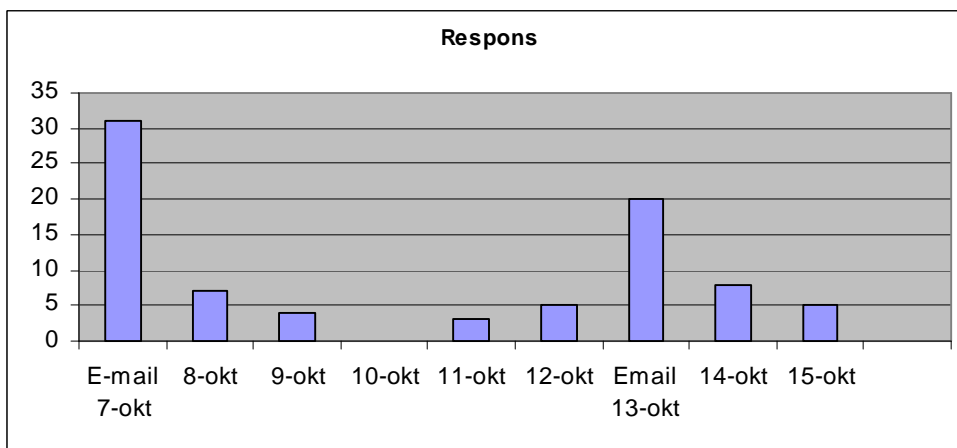
Het is vervolgens van belang om te kijken of de niet-benaderde groep mogelijk op een aantal kenmerken een afwijking van de wel benaderde groep vormt. Er zijn twee kenmerken bekend, namelijk de regeling(en) waar de benaderde persoon een aanvraag voor heeft ingediend en of het een hoofdaanvrager of samenwerkingspartner betrof. Hiervoor is al aangegeven dat de foutmeldingen vaker bij de oudere regelingen voorkomen. Verder blijkt dat de foutmeldingen iets vaker bij de samenwerkingspartners voorkomen. Door de foutmeldingen is de laatste IAD-tender dus iets sterker vertegenwoordigd in de onderzoeksgroep dan op grond van de oorspronkelijke emailadressen; de samenwerkingspartners juist iets minder sterk.

### Aanpak e-enquête

De vragenlijst is opgesteld op basis van een deel van de onderzoeksvragen (hoofdstuk 1). Daarnaast vormde een eerste globale analyse van de (gang van zaken bij de) regelingen input voor de vraagformulering en voor bijvoorbeeld het bepalen van antwoordmogelijkheden. De vragen zijn vervolgens omgezet in een versie en lay out die geschikt is voor een e-enquete.

Alle potentiële respondenten zijn eerst benaderd via een brief. In die brief van de provincie is gevraagd naar medewerking aan het onderzoek en is de e-enquete aangekondigd. De e-enquete zelf is ongeveer anderhalve week *on line* geweest. Bij de start - enkele dagen na de aankondigingsbrief - is een e-mail naar alle potentiële respondenten verstuurd. Een kleine week later is een nog een e-mail ter herinnering toegestuurd. Daarbij zijn de foute e-mailadressen (zie hiervoor) er uitgefilterd. Zoals mag worden verwacht bij een e-enquete hebben beide e-mails direct voor een piek in het responsverloop gezorgd (zie de figuur).

**Figuur 3.1: Responsverloop**



## Kenmerken van de respons

In totaal hebben 83 respondenten de enquête ingevuld. Dat komt neer op een respons van 37%. Zo goed als alle vragen zijn ook door alle respondenten ingevuld.<sup>21</sup> Voor een e-enquete is dat een redelijke respons te noemen. Met de omvang van de absolute respons is een analyse uit te voeren, al is het aantal respondenten te gering om steeds, statistisch zinnig, op een gedetailleerd niveau vergelijkingen tussen regelingen of tussen groepen van respondenten te maken. Daar waar dat wel mogelijk was, is dat wel gedaan.

Er kan ook iets gezegd worden over de kenmerken van de respondenten in vergelijking met de totale onderzoeksgroep. In de volgende tabellen is een aantal kenmerken weergegeven.

De respondenten zijn voor meer dan de helft betrokken bij de meest recente (IAD) regeling. De ICT- en de IAP-regeling zijn duidelijk minder goed in de respons vertegenwoordigd. Met name bij de ICT-regeling is het aantal respondenten zeer klein, zodat over de resultaten voor die regeling afzonderlijk niet veel gezegd kan worden. Zowel de ICT- als de IAP-regeling waren ook in de onderzoekspopulatie overigens al relatief minder vertegenwoordigd. De 'fout' die met de ondervertegenwoordiging van deze regelingen in de respons wordt gemaakt, is dus vrij klein.

**Tabel 3.2: Samenstelling onderzoekspopulatie**

Op welk programma heeft u ingeschreven?	respons	% onderzoeks- groep
Tender ICT in Drenthe	4,8	8,9
Tender Innovatief Ondernemerschap Drenthe	28,9	26,8
Programma Innovatieve Acties Drenthe (IAP) 2000-2006	12,0	17,9
Tender Programma Innovatieve Acties Drenthe (IAD) 2008-2010	54,2	46,4

In de respons is een vrij brede spreiding over sectoren. Met name de ICT en de overige zakelijke diensten zijn relatief goed vertegenwoordigd in de respons.<sup>22</sup>

**Tabel 3.3: Sectorverdeling respons**

In welke sector is uw organisatie actief?	
Landbouw	6,0
Industrie	9,6
Bouw/installatiebranche	7,2
Recreatie	3,6
ICT	22,9
Multimedia	4,8
Overige zakelijke diensten (excl. ICT, multimedia)	16,9
Zorg/welzijn	10,8
Onderzoek/kennisinstelling	10,8
Overige	7,2

<sup>21</sup> Bij de e-enquete is bij de meeste vragen het invullen verplicht gemaakt, wat de respons per vraag verhoogd. Bij één vraag en bij de beantwoording van de stellingen was de respons iets lager (79).

<sup>22</sup> In de ICT-regeling werden thema's als zorg en welzijn en ICT onderscheiden. Die sectoren zijn in de respons niet significant vaker bij de ICT-regeling terug te vinden. De in absolute aantallen kleine respons van aanvragers bij de ICT-regeling maakt een dergelijke statistische analyse ook niet goed mogelijk.

Verreweg het merendeel van de respondenten betreft een kleinbedrijf: ongeveer tweederde heeft geen of maximaal 5 werknemers in dienst. Meer dan tien procent van de repons betreft organisaties met meer dan 50 werknemers; het gaat daarbij voornamelijk om bedrijven in de ICT en zorg/welzijn.<sup>23</sup>

**Tabel 3.4: Omvang bedrijven respons**

<b>Hoeveel werknemers heeft uw organisatie in dienst?</b>	
Geen (zzp)	26,9
1-5	39,8
6-10	8,4
11-50	13,3
51-150	4,8
meer dan 150	7,2

Een laatste kenmerk van de responsgroep betreft de toekenning van de subsidie. De respons is daarbij zo goed als gelijk verdeeld over toegekende en afgewezen subsidie-aanvragers. Bij de aanvragers die aangeven dat ze niet het hele bedrag hebben gekregen, wordt (waarschijnlijk) gedoeld op een verschil tussen de hoogte van de gehonoreerde) subsidie en de hoogte van een oorspronkelijk begroot bedrag; er is in beginsel geen verschil tussen een gehonoreerd bedrag en een uiteindelijk uitgekeerd bedrag.

**Tabel 3.5: Toegekende subsidie respons**

<b>Is de subsidie aan u toegekend?</b>	
Ja, het gevraagde bedrag	39,8
Ja, maar niet het hele gevraagde bedrag	10,8
Nee, afgewezen	49,4

Wat betekenen de kenmerken van de respondenten voor de representativiteit van de respons? De respons volgt in grote lijnen de verdeling naar programma's die ook in de onderzoeksgroep is te vinden. Daarbij zijn opgemerkt dat met name de ICT-regeling in de onderzoeksgroep is ondervertegenwoordigd als wordt vergeleken met de oorspronkelijke groep van aanvragers. Van de verdeling over sectoren was geen informatie beschikbaar van de onderzoeksgroep. De verdeling over sectoren in de responsgroep volgt wel de verdeling die globaal genomen ook bij de aanvragers gold. Ook over de omvang van de bedrijven in de onderzoeksgroep is geen directe informatie beschikbaar. De verdeling in de responsgroep wijkt echter niet af van wat op grond van algemene gegevens over de structuur van het bedrijfsleven verwacht mag worden. Het kenmerk wel of niet subsidie toegekend, kent een evenredige verdeling. Dat is enigszins opvallend, omdat verwacht zou mogen worden dat diegenen die geen subsidie hebben gekregen een grotere 'afstand' tot of zelfs enige 'aversie' tegen de regelingen ontwikkelen. Als dat verschijnsel zich voordoet, heeft het geen invloed op de respons gehad. In het algemeen kan geconcludeerd worden dat de kenmerken van de respons in grote lijnen overeenkomen met die van de onderzoeksgroep of met wat in algemene zin verwacht mag worden. In die zijn is de respons representatief te noemen voor de onderzoeksgroep. Daarbij moet wel bedacht worden dat de ICT-regeling in de onderzoeksgroep ondervertegenwoordigd is.

<sup>23</sup> Het was in dit onderzoek vanwege de beperkte beschikbaarheid van gegevens niet mogelijk de responsgroep naar grootte van de onderneming te vergelijken met de oorspronkelijke groep van aanvragers.



## Kruisvergelijkingen

Op grond van de responskenmerken zijn er kruisvergelijkingen mogelijk op de volgende kenmerken:

- wel/niet gehonoreerd;
- sector (gegroepeerd: landbouw, industrie en bouw, recreatie, zorg en welzijn, en overige);
- klein/groot (aantal werknemers: 0, 1-5, meer dan 5);
- programma: IAD versus andere regelingen;
- wel/niet eerdere ervaring met subsidie aanvragen.

Deze kruisvergelijkingen zijn op alle resultaten uitgevoerd; als dit significante relaties opleverde, zijn deze bij de behandeling van de afzonderlijke vragen hierna toegevoegd.

Hierna worden resultaten van de enquête gegeven. De resultaten zijn gegroepeerd naar:

- informatie en voorlichting;
- het proces van aanvragen;
- resultaten en bereik.

### 3.2 Informatie en voorlichting

Om een aanvraag in te kunnen dienen, moet men eerst op de hoogte zijn van het bestaan van de regeling. De informatiebron die daarbij duidelijk het vaakst wordt genoemd is internet/web site. Dat betekent dat de web site van de regeling(en) een relatief belangrijke rol heeft in de informatievoorziening. Bij de IAD-, TIO- en ICT-regelingen zijn er web sites gemaakt.<sup>24</sup> Overigens zal het zo zijn dat de web site eerst via een ander kanaal bekend moet worden. Daarvoor zijn de andere informatiebronnen van belang.

Van de andere mogelijke informatiebronnen worden vaak genoemd de contacten met organisaties als NOM, Syntens, TCNN, Kamer van Koophandel, MKB en VNO-NCW, en kennisinstellingen. Kennelijk functioneren deze intermediaire organisaties als een belangrijk medium voor de bekendheid van de regelingen.<sup>25</sup> De informatiemarkten en de provinciale krantenadvertentie spelen weliswaar een rol, maar die is relatief bescheiden.<sup>26</sup> Dat roept de vraag op wat de (relatieve) effectiviteit is van deze informatiebronnen, zeker wat betreft de krantenadvertentie.<sup>27</sup>

Contacten met andere bedrijven vormen een bescheiden bron van informatie over de regelingen. Toch is dat niet onbelangrijk. Immers, er wordt niet bewust op gestuurd dat informatie via individuele bedrijven bij potentiële aanvragers terecht komt. Netwerken en contacten tussen bedrijven onderling spelen echter wel een rol.

---

<sup>24</sup> Van de IAD web site zijn ook bezoekersaantallen bekend. Er blijkt dat ruim 1.300 unieke bezoekers de web site hebben bezocht (1 januari - 10 november 2009).

<sup>25</sup> Het is uit dit onderzoek niet duidelijk of bedrijven via een kennisvraag bij kennisinstellingen naar de regeling worden doorgestuurd, of dat het gaat om algemene contacten die bedrijven met medewerkers van kennisinstellingen hebben.

<sup>26</sup> Er is geen statistisch verband tussen succes van de aanvraag (subsidietoekenning) en het bezoeken van de informatiemarkt.

<sup>27</sup> Bij Europese financiering is een krantenadvertentie overigens verplicht.

Van de bedrijven van wie de aanvraag niet is gehonoreerd, heeft een groter aandeel zich niet geïnformeerd via een web site, een intermediaire organisatie of de provincie.<sup>28</sup> Het laten informeren lijkt dus een factor in het wel of niet honoreren.

**Tabel 3.6: Op hoogte raken van de regeling**

<b>Hoe bent u op de hoogte geraakt van de regeling?*</b>	
Op internet/web site gevonden	28,9
Via contacten bij NOM, Syntens en/of TCNN	19,3
Via contacten bij de Kamer van Koophandel en/of MKB Noord en/of VNO NCW Noord	15,7
Via contacten bij kennisinstellingen	15,7
Via bezoek aan een informatiemarkt van de provincie	13,3
Via een advertentie in de krant	7,2
Via een ander bedrijf	7,2
Anders	12,0

\* Hier waren meerdere antwoorden mogelijk, zodat het totaal niet optelt tot 100%.

Bij de subsidie-aanvraag is informatie nodig. Ruim een kwart van de aanvragers vond de hoeveelheid informatie onvoldoende. Twee derde vond de hoeveelheid informatie voldoende en een kleine groep van 7,2% vond dat er zelfs teveel informatie werd gegeven.

Ondanks dat een kwart aangeeft te weinig informatie te hebben gekregen, geeft maar 4,8% van de aanvragers aan dat het gebrek aan informatie lastig was bij de aanvraag. Het krijgen van onvoldoende informatie is dus geen groot probleem, in de zin dat daardoor de subsidie-aanvraag niet mogelijk is.

Wel is het zo dat van de aanvragers die aangeven dat ze te weinig informatie hebben gekregen, of het gebrek aan informatie lastig vinden, een relatief groot deel de subsidie niet heeft toegekend gekregen.<sup>29</sup> Dit is een aanwijzing dat mogelijk een beperkte informatievoorziening een rol speelt bij de kwaliteit van de aanvraag. Echter, er kan ook meespelen dat het niet toekennen de antwoorden op de vragen negatief 'kleurt'.

Er is ook gevraagd naar de voorlichting specifiek over de administratieve en rapportageverplichtingen, omdat dat element bij andere, vergelijkbare subsidieregelingen wel eens naar voren komt als een knelpunt. Bijna de helft (47,0%) van de aanvragers ervaart hier echter geen knelpunt. Toch geeft bijna een kwart (24,1%) aan dat de voorlichting hierover onduidelijk is. Nog eens een vijfde (20,5%) geeft aan dat de voorlichting hierover te weinig en te onduidelijk is. Bijna de helft geeft dus aan dat de voorlichting op dit aspect in beginsel beter of uitgebreider kan.

Verreweg het merendeel van de aanvragers heeft tijdens de aanvraag contact met medewerkers van de provincie. Die contacten gingen vooral over de procedure, de subsidievoorwaarden en de inhoud van het project. Ruim 36% van de aanvragers heeft (ook) contact met een kennisinstelling. Dat contact betrof met name de inhoud van het project. Gezien dat het aantal contacten met kennisinstellingen beduidend minder is dan met de provincie, is de rol in de informatievoorziening van kennisinstellingen relatief bescheiden te noemen.

<sup>28</sup> Het verband is statistisch significant (bij internet/web site  $p < 0,005$ , bij Kamer van Koophandel, MKB Noord en/of VNO-NCW Noord  $p < 0,05$ , bij provincie  $p < 0,05$ ; bij NOM, Syntens en/of TCNN is het verband (net) niet significant).

<sup>29</sup> Het verband is statistisch significant, maar niet heel sterk ( $p < 0,05$ ).

**Tabel 3.7: Contact met provincie/kennisinstelling**

	Hebt u tijdens de aanvraag contact gehad met medewerkers van de provincie/kennisinstelling?					
	Ja, contact*	Over ...*				
		procedure	subsidie-voorwaarden	selectie	inhoud van het project	anders
Provincie	73,5	45,8	33,7	16,9	36,1	2,4
Kennisinstelling	36,2	4,8	3,6	2,4	34,9	0

\* Hier waren meerdere antwoorden mogelijk, zodat het totaal niet optelt tot 100%.

Bij de informatievoorziening kan een onderscheid worden gemaakt in informatie over de subsidievoorwaarden (onder welke condities komt men in aanmerking voor subsidie), de selectiecriteria (de criteria op basis waarvan een subsidie wordt toegekend) en de selectieprocedure (de stappen in het selectieproces). De subsidievoorwaarden en de selectieprocedure zijn voor ruim de helft van de aanvragers wel duidelijk. Bijna geen van de aanvragers vindt de informatievoorziening op deze aspecten overigens *zeer* duidelijk. De selectiecriteria zijn het minst duidelijk. Met name bij de selectiecriteria en -procedure is er een redelijk grote groep aanvragers die de informatie daarover zeer onduidelijk vindt. Overigens is er hierbij een verband tussen het wel of niet toekennen van de subsidie. Diegenen die de informatie zeer onduidelijk vonden, betreffen bijna allemaal aanvragers waarvan de subsidie niet is toegekend.<sup>30</sup> Daarbij kan meespelen dat het niet toekennen de antwoorden op de vragen negatief 'kleurt'. Echter, het kan ook zo zijn dat de onduidelijkheid over de subsidievoorwaarden en de selectiecriteria en -procedure heeft geleid tot een kwalitatief minder goede aanvraag.

**Tabel 3.8: Duidelijkheid van informatie**

	Wat vond u van de duidelijkheid van de subsidievoorwaarden?	Wat vond u van de duidelijkheid van de selectiecriteria?	Wat vond u van de duidelijkheid van de selectieprocedure?
Zeer onduidelijk	9,6	18,1	16,9
Enigszins onduidelijk	36,1	43,3	31,3
Duidelijk	53,0	36,1	47,0
Zeer duidelijk	1,2	2,4	4,8

### 3.3 Het proces van aanvragen

Ruim de helft (54,2%) van de aanvragers heeft de aanvraag samen met een andere partner of partners gedaan. Een groot deel heeft dus de aanvraag alleen gedaan.

Bijna driekwart (73,5%) van de aanvragers heeft nog niet eerder ervaring met het aanvragen van een vergelijkbare subsidie. Een kwart heeft dat wel eerder gedaan. Bij die laatste groep gaat het vaker om grotere bedrijven (meer dan 5 werknemers). Het is een indicatie dat het zou kunnen dat de grotere bedrijven een subsidie aanvragen.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Het verband is significant (bij duidelijkheid over subsidievoorwaarden  $p < 0,01$ , bij duidelijkheid over selectiecriteria  $p \leq 0,001$ , bij duidelijkheid over selectieprocedure  $p < 0,01$ ).

<sup>31</sup> In dit onderzoek is geen significant verband gevonden; de aantallen grotere bedrijven in de respons is daarvoor te klein.

Van de aanvragers doet ruim 36% het ‘in z’n eentje’. De meeste aanvragers halen er hulp bij. Bijna een derde van de aanvragers geeft aan dat de hulp van de provincie is gebruikt. Bijna 20% geeft aan hulp van Syntens te hebben gehad. Ook de Kamer van Koophandel wordt vaak genoemd.

Bedrijven in de landbouw, industrie en bouw krijgen vaker hulp van externen (Syntens, TCNN e.d.) dan bedrijven in de andere sectoren.<sup>32</sup> Mogelijk dat het meer technische karakter van productieprocessen in die sectoren de stap van innovatief idee naar een aanvraag groter maakt, in elk geval in de perceptie van ondernemers. Het kan ook zijn dat bedrijven in die sectoren meer bekend zijn met de hulpmogelijkheden van organisaties als Syntens en TCNN.

Van bedrijven die hulp hebben gehad bij de aanvraag van intermediaire organisaties zoals Syntens en TCNN, is de aanvraag vaker gehonoreerd dan bedrijven die niet of alleen van de provincie hulp hebben gehad.<sup>33</sup> De begeleiding door de intermediaire organisaties lijkt in dat opzicht dus effectief. Het is echter ook zo dat de aanvragers uit de sectoren landbouw, industrie en bouw - die vaker hulp krijgen - hun aanvraag vaker gehonoreerd zien (zie hierna).

De hulp wordt over het algemeen als deskundig ervaren. Slechts een klein deel vindt de hulp niet deskundig. Vooral bij Syntens wordt de hulp bij de aanvraag als deskundig ervaren. Opvallend is dat de hulp van de provincie het vaakst als niet-deskundig wordt ervaren. Dit heeft mogelijk te maken met dat de deskundigheid van de provincie meer op het proces van de subsidie-aanvraag is gericht en minder op de (‘technologische’) inhoud van het project. Dat blijkt ook uit de informatie die van provincie en externen wordt verkregen (zie hiervoor).

**Tabel 3.9: Hulp bij de aanvraag**

	Heeft u hulp gehad bij het opstellen van de subsidie-aanvraag?*	Was die hulp deskundig*		
		ja, zeer deskundig	ja, op onderdelen deskundig	nee
Ja, van de provincie	30,1	48,6	37,1	14,3
Ja, van Syntens/TCNN	22,9	75,0	18,8	6,3
Ja, van Kamer van Koophandel	8,4	57,1	42,9	0,0
Ja, overig extern	28,9	48,1	44,4	7,4
Nee, zelf gedaan	36,1	-	-	-

\* Hier waren meerdere antwoorden mogelijk, zodat het totaal niet optelt tot 100%.

Bijna 20% van de aanvragers vond het opstellen van de aanvraag lastig om te doen. Ruim 36% vond het niet lastig. De rest vond het enigszins lastig. Er is overigens geen verband tussen het lastig vinden en het al eens eerder een vergelijkbare subsidie-aanvraag te hebben gedaan. Ervaring speelt kennelijk een beperkte rol bij of de aanvraag van een nieuwe subsidie als lastig wordt ervaren.

Gevraagd naar wat lastig is, wordt vooral het ‘vertalen’ van doelen naar de subsidie-aanvraag genoemd. Die factor wordt door bijna 45% van de aanvragers genoemd.<sup>34</sup> Ook onduidelijkheid over de selectiecriteria en de complexiteit van het aanvraagformulier

<sup>32</sup> Het verband is significant ( $p \leq 0,001$ ).

<sup>33</sup> Het verband is significant, maar niet heel sterk ( $p < 0,05$ ).

<sup>34</sup> Inclusief de aanvragers die de subsidie-aanvraag in z’n geheel niet lastig vonden.

worden relatief vaak genoemd. Gebrek aan informatie wordt juist heel weinig genoemd.

**Tabel 3.10: Factoren die aanvraag lastig maken**

Wat ervoer u als lastig?*	
Het vertalen van het project naar de doelen van de regeling	43,4
Onduidelijkheid over de selectiecriteria	22,9
De complexiteit van het aanvraagformulier	16,9
Het gebrek aan informatie	4,8
Anders	10,8

\* Hier waren meerdere antwoorden mogelijk, zodat het totaal niet optelt tot 100%.

De meeste aanvragers geven aan dat de aanvraag enkele dagen tot een week aan tijd kost (ruim 55%). Een kleine groep geeft aan er hooguit een dag aan te besteden.<sup>35</sup> Een derde is er meer dan een week mee bezig.

In geldtermen geeft twee derde aan dat de aanvraag maximaal 5.000 euro kost. 10% is meer dan 10.000 euro kwijt aan de subsidie-aanvraag. Als er meer tijd aan de aanvraag is besteed, is ook de inzet in geldtermen hoger.<sup>36</sup>

**Tabel 3.11: Ingezette tijd en middelen voor aanvraag**

Hoeveel tijd en inzet heeft de aanvraag u gekost?			
in tijd		in euro	
< 8 uur	9,6	1.000 of minder	27,7
8-24 uur	31,3	1.000-5.000	39,8
24-40 uur	25,3	>10.000	9,6
> 40 uur	33,7	onbekend	22,9

Er is ook gevraagd naar een oordeel over de argumentatie bij de selectie van de projectaanvraag. De meningen zijn daarbij verdeeld, al geeft een meerderheid (bijna 60%) aan dat de argumentatie redelijk tot goed was.

Zoals te verwachten valt, is er duidelijk een onderscheid tussen de aanvragers waarvan de subsidie wel of niet is toegekend.<sup>37</sup> 90% van de aanvragers waarvan de subsidie wel is toegekend vindt de argumentatie redelijk tot goed. Bij de aanvragers waarvan de subsidie niet is toegekend, vindt bijna de helft de argumentatie zeer slecht. Nog eens een kwart vindt de argumentatie niet duidelijk. Toch geeft een kwart van de aanvragers waarvan de subsidie niet is toegekend aan dat de argumentatie (vooral) redelijk was.

**Tabel 3.12: Mening over argumentatie bij oordeel**

Wat is uw mening over de argumentatie bij het oordeel over uw projectaanvraag?	Totaal		
	Toegekend	Niet toegekend	
Goed beargumenteerd	32,5	59,5	4,9
Redelijk beargumenteerd	26,5	31,0	22,0
Onduidelijk beargumenteerd	15,7	7,1	24,4
Zeer slecht beargumenteerd	25,3	2,4	48,8

<sup>35</sup> De kleinere tijdsbesteding leidt niet tot minder succes. Er is geen significante relatie tussen het wel of niet honoreren van de subsidie-aanvraag en de tijdsinzet.

<sup>36</sup> Het verband is significant ( $p < 0,005$ ).

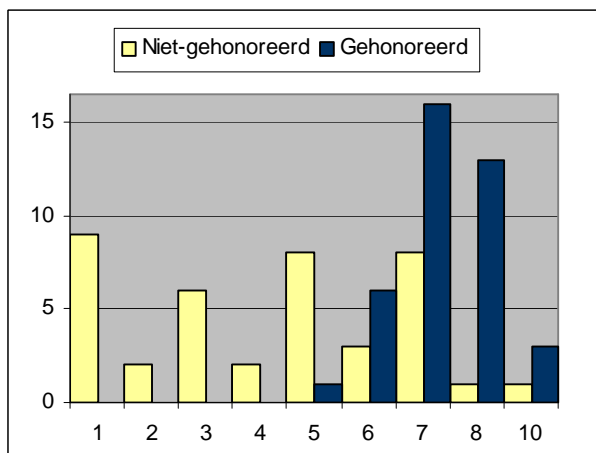
<sup>37</sup> Het verschil is significant ( $p < 0,001$ ).

Ten slotte is ook een algemeen oordeel over de gehanteerde selectieprocedure gevraagd in de vorm van een rapportcijfer. Degenen waarvan de aanvraag wel is toegekend geven gemiddeld een 7,3 (ruim voldoende). Bij hen ligt de piek bij de 7 en de 8. Ruim 80% geeft een 7 of hoger. Slechts een enkeling geeft een onvoldoende (een 5).

Degenen waarvan de aanvraag *niet* is toegekend, geven gemiddeld een 4,3 (onvoldoende), maar daar is de spreiding veel gelijkmatiger. Van degenen waarvan de aanvraag niet is toegekend, geeft nog altijd 25% een 7 of hoger; 7,5% geeft een 6. Ruim 40% geeft een 3 of lager.

Als wordt gekeken naar alle rapportcijfers dan blijkt dat er een duidelijke piek ligt bij de 7; de groep die een onvoldoende geeft (5 of lager) vormt ruim een derde van de totale aanvragers; de groep die een 3 of lager geeft ruim 20% van alle aanvragers.

**Figuur 3.2: Rapportcijfer selectieprocedure**



### 3.4 Resultaten projecten en bereik

Iets meer dan de helft van de aanvragers heeft subsidie ontvangen. Bijna 40% heeft ook het gevraagde bedrag gekregen; ruim 10% minder dan het gevraagde bedrag. De betreffende projecten zijn afgerond of lopen nog. Aanvragers uit de sectoren landbouw, industrie en bouw hebben vaker de subsidie toegekend gekregen dan aanvragers uit andere sectoren.<sup>38</sup> Mogelijk speelt een rol dat uit die sectoren meer technische innovaties komen die eerder een positieve beoordeling krijgen. Aanvragers waarvan de aanvraag is gehonoreerd, krijgen ook vaker hulp van intermediaire organisaties.<sup>39</sup>

Bij de aanvragen die geen subsidie hebben ontvangen, heeft dat niet altijd geleid tot het niet doorgaan van het project. Meer dan de helft van de niet-gehonoreerde projectaanvragen is in dezelfde vorm als gepland doorgedaan, ondanks dat geen subsidie is ontvangen. Bijna 20% van de niet-gehonoreerde projectaanvragen is in dezelfde vorm als gepland doorgedaan. Bijna 45% is doorgedaan in een beperktere vorm. Voor die projecten was de subsidie dus niet een strikte voorwaarde om het

<sup>38</sup> Het verband is significant, maar niet heel sterk ( $p < 0,05$ ).

<sup>39</sup> Het verband is significant ( $p \leq 0,005$ ).

project van de grond te tillen. Het niet toekennen van de subsidie heeft bij iets minder dan 40% van de aanvragers geleid tot het afblazen van het hele project.

**Tabel 3.13: Status gehonoreerde en niet gehonoreerde aanvragen**

Gehonoreerd (wel subsidie)	51,6
Geen subsidie	49,4
Waarvan:	
niet doorgedaan	36,6
doorgedaan, maar in een beperktere vorm	43,9
doorgedaan, in dezelfde vorm	19,5

Via een oordeel over een aantal stellingen is in beeld gebracht wat de betekenis van de subsidie is. Bijna driekwart van de aanvragers is van mening dat zonder de subsidie bepaalde activiteiten of projecten niet tot stand zouden komen. De gegevens over de feitelijke gang van zaken in het geval er geen subsidie wordt gegeven (hiervoor) nuanceren dat beeld. Ook de volgende stelling geeft een genuanceerder beeld van de effectiviteit. 40% van de aanvragers is van mening dat zonder de subsidie de activiteiten toch wel zouden worden gedaan. Mogelijk is er een verschil in effect van de subsidie in het aansporen om tot een activiteit of project te komen en, als het plan er eenmaal ligt, de wens om door te zetten, ook als er geen subsidie komt.

Dat innovatie en ondernemerschap worden gestimuleerd door de subsidieregeling wordt door een zeer ruime meerderheid van de aanvragers ondersteund. Bijna 90% is die mening toegedaan. Ook de mening dat de aanleiding om innovatie te ondersteunen in de sfeer van hoge kosten en hoge risico's ligt, wordt ruim gedragen.

Dat de subsidieregeling ook de samenwerking tussen mkb en kennisinstellingen bevordert, wordt door veel aanvragers onderschreven (ruim driekwart). Het beeld is echter genuanceerder dan rond de bijdrage aan innovatie en ondernemerschap. Er is ook een minderheid die het niet met de stelling eens is.

De stelling dat de subsidie een mooi extraatje is wordt relatief neutraal beantwoord. Er is geen duidelijke meerderheid voor of tegen. De stelling 'meedoen kost meer dan het oplevert' wordt door een ruime meerderheid *niet* onderschreven.

De stelling dat het goed is dat de overheid het mkb met innovatiesubsidies ondersteunt wordt door bijna alle aanvragers onderschreven.

Bij de subsidie-aanvraag gaat het ook om potentiële werkgelegenheidseffecten. Een meerderheid van de aanvragers vindt echter *niet* dat bij de beoordeling van aanvragen te veel aandacht wordt besteed aan de werkgelegenheidsgevolgen, alhoewel het beeld vrij genuanceerd is.

Meer uitgesproken is de mening over de stelling dat de regeling meer inzet en tijd vraagt dan van tevoren gedacht. Hier is een ruime meerderheid van ongeveer 75% het mee eens.

Als het gaat om het delen van de resultaten van het project geeft een kleine 40% aan dat daar teveel aandacht voor is en daarmee problemen te hebben.

**Tabel 3.14: Mening over stellingen**

Wilt u aangeven in hoeverre u het eens of oneens bent met de volgende stellingen				
	Helemaal mee eens	Een beetje mee eens	Een beetje oneens	Helemaal oneens
Het is goed dat de subsidieregeling er is; zonder de regeling zouden bepaalde activiteiten of projecten niet tot stand komen	72,3	21,7	4,8	1,2
De regeling is een aardig steuntje in de rug, maar zonder de subsidie zullen de meeste activiteiten toch wel worden gedaan	15,7	41,0	25,3	18,1
Het is goed dat de subsidieregeling er is; de regeling draagt direct bij aan innovatie en ondernemerschap	54,2	33,7	8,4	3,6
De kosten van innovatie zijn vaak zo hoog dat subsidie noodzakelijk is	57,8	30,1	7,2	4,8
De risico's van innovatie zijn vaak zo hoog dat subsidie noodzakelijk is	53,0	34,9	8,4	3,6
Het is goed dat de overheid het mkb met innovatiesubsidies steunt	78,3	18,1	1,2	2,4
De subsidieregeling bevordert de samenwerking tussen mkb en kennisinstellingen	45,8	28,9	15,7	9,6
De subsidie is een mooi extraatje	21,7	36,1	21,7	20,5
Bij de beoordeling van aanvragen wordt te veel aandacht besteed aan de werkgelegenheidsgevolgen*	16,9	39,8	31,3	9,6
De regeling vraagt meer inzet en tijd dan van tevoren gedacht*	34,9	41,0	18,1	3,6
Meedoen kost meer dan het oplevert*	13,3	12,0	25,3	44,6
Bij de beoordeling van de aanvragen wordt te veel aandacht besteed aan de bereidheid om de resultaten van het project te delen met andere partijen*	8,4	30,1	38,6	21,7
Het is geen probleem om de resultaten van een project te delen met andere partijen, ook als het gaat om nieuwe (technologische) kennis*	21,7	37,3	27,7	12,0

\* Totaal is niet 100%; een aantal scores op de stellingen is niet ingevuld.

Er is ook direct gevraagd naar mogelijke effecten van de subsidie in de eigen organisatie. Opvallend is dat een zeer beperkt aantal aanvragers (iets meer dan 10%) daarbij wijst op procesinnovatie en meer efficiency. De meeste aanvragers wijzen op productinnovatie en toegang tot nieuwe markten. Aanvragers uit landbouw, industrie en bouw geven vaker aan dat de subsidie heeft geleid tot productinnovatie dan aanvragers uit andere sectoren.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Dit verband is significant ( $p < 0,005$ ).



Ook veel genoemd worden meer samenwerking met partijen uit andere sectoren en meer kennis binnen de organisatie. Meer contact met kennisinstellingen wordt minder vaak genoemd.

Ook een aantal van de aanvragers aan wie *geen* subsidie is toegekend, heeft deze vraag beantwoord. De effecten worden door deze groep relatief vaak geplaatst in de sfeer van toegang tot nieuwe markten en contacten met kennisinstellingen. Dit is een indicatie dat meedoen aan de tender zonder subsidietoekenning voor ondernemers tot op zekere hoogte wel effecten heeft in het verruimen van de ‘blik’.

**Tabel 3.15: Resultaten van subsidie**

De subsidie heeft naar mijn mening <i>in mijn organisatie</i> bijgedragen aan ...*	subsidie toegekend	subsidie niet toegekend
<i>n</i>	42	41
Nieuwe producten (productinnovatie)	92,9	4,9
Toegang tot nieuwe markten	61,9	12,2
Meer samenwerking met partijen uit verschillende sectoren	52,4	9,8
Meer kennis binnen de organisatie	40,5	7,3
Meer contacten met kennisinstellingen	26,2	12,2
Meer gerichtheid op innovatie van mijn medewerkers	16,7	7,3
Kostenbesparingen door meer efficiency (procesinnovatie)	11,9	0,0
Een betere arbeidsorganisatie	2,4	2,4
Anders	7,1	-

\* Hier waren meerdere antwoorden mogelijk, zodat het totaal niet optelt tot 100%.

In de enquête is gevraagd naar of men nog eens een projectaanvraag zou indienen, als de kans zich voordeed. Degenen die subsidie hebben gekregen, zijn hier enthousiast over: 97,6% zou het weer doen.<sup>41</sup> Opvallend is dat ook onder degenen die geen subsidie hebben gekregen de animo nog redelijk groot is: ruim driekwart geeft aan alsnog een projectaanvraag in te willen dienen.

Ten slotte is een (groot) aantal algemene opmerkingen gemaakt door de respondenten bij de open antwoordmogelijkheden in de enquête. Zoals verwacht mag worden is de teneur van die antwoorden bij de gehonoreerde aanvragen positiever dan bij de niet-gehonoreerde. Door de gehonoreerde aanvragers worden zaken genoemd als:

- erg goede samenwerking met Provincie;
- het IAD is een prima regeling, niet veranderen a.u.b.;
- subsidies worden vaak verstrekt vanuit een technisch perspectief; het accent moet meer gelegd worden op marktinnovatie en -vraag.
- wij zijn erg blij met deze subsidie; het geeft een *boost* aan de organisatie en verkoopmogelijkheden in verschillenden (nieuwe) markten;
- werkgelegenheid op korte termijn speelt een te grote rol bij de beoordeling.

Door de niet-gehonoreerde aanvragers worden zaken genoemd als:

- de ambtenaren en de commissieleden begrijpen niet waar het om gaat bij innovatie;

<sup>41</sup> Dit verband is significant ( $p < 0,05$ ).

- de aanvraag- en beoordelingsprocedure zijn lastig en ondoorzichtig; het is heel veel rompslomp, zodat een gemiddeld ondernemer hiervoor een bureau in de arm moet nemen;
- de selectieprocedure was diffuus en onduidelijk; het is niet objectief;
- er zou meer op de bijdrage aan werkgelegenheid gelet moeten worden.

Een aantal van de aanvragers waarvan de aanvraag niet is gehonoreerd, geeft aan dat ze daar bezwaar tegen hebben gemaakt.

## 4 VERDIEPENDE ANALYSE

### 4.1 Inleiding

In het onderzoek is een aantal interviews gehouden met medewerkers van intermediaire organisaties die betrokken zijn bij een of meerdere regelingen van de provincie. Het gaat om de Kamer van Koophandel, MKB Noord, SNN, Stenden/Alpha College en TCNN (zie de bijlagen). Daarnaast is gesproken met medewerkers van de provincie zelf en leden van de externe beoordelingscommissie. In de interviews is gevraagd naar een oordeel over doelen en effectiviteit van de Drentse regelingen, het bereik en draagvlak, de organisatie en de rol van provincie, beoordelingscommissie en werkgroep c.q. de begeleiders van aanvragen.

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de interviews samengevat en waar mogelijk gelegd naast de resultaten uit de eerdere analyse en de enquête. Het hoofdstuk eindigt met een evaluatie van de sterke en zwakke punten van de tender-regelingen op basis van de interviews.

### 4.2 Resultaten interviews

#### Doelen en effectiviteit

Voor de geïnterviewden is het duidelijk dat het uiteindelijke doel van de regeling ligt in het stimuleren van economische groei en werkgelegenheid. De relatie met innovatie is dan dat voor economische groei innovatie nodig is, omdat 'je het anders niet redt in de concurrentie met lage-lonenlanden'. De basisgedachte achter de regeling is dat innovatieve bedrijven zorgen voor meer concurrentiekracht, het aanboren van nieuwe markten en daarmee economische groei. Met andere woorden, economische groei, werk en innovatie gaan samen. Een opmerking die daarbij wel is gemaakt, is dat werk en groei lastig te meten als effect van een afzonderlijk project, terwijl dat wel wordt gevraagd bij de aanvragen.

In de interviews is aangegeven dat de regeling vooral bedoeld is voor die bedrijven die niet met andere regelingen worden bereikt. Het gaat vooral om het kleinere mkb. Dat zijn ondernemers voor wie de risico's van innovatie relatief groot zijn, en die vaak geen tijd hebben om een idee en een aanvraag uit te werken. In de formele toelichtingen op de regelingen wordt het economische aspect van risico-beperking overigens niet genoemd, terwijl het, zoals blijkt uit de interviews, wel om een van de kernpunten van de regelingen gaat. De tender-regelingen zijn naar het oordeel van geïnterviewden op een goede manier aanvullend op andere regelingen.

Veel geïnterviewden geven aan dat het vooral om het genereren van goede ideeën gaat. Het doel van ondernemerschap is op die manier ook onlosmakelijk verbonden met het doel van innovatie. Het gaat om de innovatieve, creatieve ondernemer die met goede ideeën komt. Uiteindelijk zou dat moeten leiden tot nieuwe producten en spin-off. Een aantal geïnterviewden is wel van mening dat er een zekere mate van gerichtheid is op nieuwe producten en marktpotenties, en dat daardoor procesinnovatie te weinig aan bod komt, zoals bijvoorbeeld innovaties in HRM.<sup>42</sup> Ook is

---

<sup>42</sup> Human Resource Management.

opgemerkt dat de beoordelingscommissie de ondernemers zelf niet te zien krijgt, en dus alleen indirect een indruk kan krijgen van het 'ondernemerschap' van de betrokken bedrijven.

In de interviews is aangegeven dat de tender-regelingen samenwerking uitlokken. Het versterkt het 'netwerkdelen' bij ondernemers. Het aspect van stimuleren van samenwerken is ook officieel een doel van de tender-regelingen, al is het weinig nadrukkelijk. Een aantal geïnterviewden is van mening dat samenwerking meer aandacht zou moeten krijgen.

Een aantal geïnterviewden geeft aan dat 'vanzelfsprekend' niet alle projecten succesvol zullen blijken. Er kan ook wel eens wat misgaan; bij de projecten gaat het om het nemen van risico's die nou eenmaal met innovatie verbonden zijn. Die 'fout' is overigens naar het oordeel van geïnterviewden klein, juist omdat er een tender-systematiek wordt gehanteerd. Aan de andere kant is men zich er van bewust dat soms ook projecten worden gehonoreerd die ook zonder subsidie wel zouden zijn doorgegaan. Dat komt overeen met de resultaten van de enquête.

Naar het oordeel van een aantal geïnterviewden hebben in de praktijk van de regeling starters niet direct de voorkeur. Als het gaat om een bestaand bedrijf dat meer continuïteit kan bieden, dan heeft dat de voorkeur, omdat dan de risico's kleiner zijn. In de interviews is opgemerkt dat het direct stimuleren van ondernemerschap al door de Kamer van Koophandel en via startersregelingen gebeurt.

#### *Bereik*

In de interviews wordt steeds aangegeven dat met name de IAD-regeling een groot bereik heeft: de hoeveelheid aanvragen is groot. Bijvoorbeeld de TIO tender had nog geen groot bereik. Geïnterviewden geven ook aan dat het budget steeds wordt overvraagd. Ook de opkomst bij de informatiemarkten was groot. 'De bijeenkomsten zaten steeds stampvol'.

Factoren die van invloed zijn op het bereik zijn volgens de geïnterviewden onder andere de goede informatievoorziening en de inzet van intermediairs. De promotie is goed en loopt voor een deel via intermediairs, zoals de Kamer van Koophandel. In de interviews is aangegeven dat het aanbod van intermediairs voor begeleiding bij de aanvraag, waarschijnlijk juist de mkb-ondernemer over een drempel heeft getrokken. Door kleine tenders aan te bieden met begeleiding wordt de doelgroep goed bereikt. In de interviews is ook aangegeven dat onduidelijk blijft wie je niet bereikt. Mogelijk vinden veel succesvolle innovaties elders al 'achter de schermen' plaats en help je alleen die bedrijven die het 'eigenlijk niet (goed) kunnen'.

#### **Aanpak en organisatie**

Het werken met een tender-systematiek maakt volgens geïnterviewden dat het instrument laagdrempelig en vraaggericht is. Daarmee wordt een brede doelgroep bereikt van kleine ondernemers en vult de overheid niet alles van tevoren in. Ook wordt daardoor gebruik gemaakt van de ideeën van ondernemers. Juist doordat de aanpak in Drenthe veel vrijheid laat - er zijn geen van tevoren vastgestelde thema's - worden ondernemers gestimuleerd met ideeën te komen. De regeling brengt volgens geïnterviewden ondernemers 'in beweging'. Het is in feite een 'aanjaagmodel': door de tender komt er een plan. Daarvoor gaf ook de enquête al een indicatie. De aanpak met een externe beoordelingscommissie heeft volgens geïnterviewden een aantal voordelen. Ten eerste maakt het de rol van de overheid helderder voor de

aanvragers. Men krijgt met de overheid te maken, maar alleen in ondersteunende zin. De commissie bepaalt. De relatieve afstand die de commissie heeft, is ook een voordeel. Bovendien denkt een aantal geïnterviewden dat ondernemers het prijsvraag-concept juist aantrekkelijk vinden.

In de interviews werd ook aangegeven dat een mogelijk probleem van de manier van werken is dat het projecten met 'snelle' korte termijn resultaten bevoordeeld. Daardoor is er minder plaats voor projecten waar samenwerking en 'meer fundamentele innovatie' belangrijker zijn, maar die meer tijd en voorbereiding zouden vergen. De tendersystematiek stuurt daardoor weinig op de lange termijn en op vervolgstappen.

#### *Externe beoordelingscommissie*

De geïnterviewden zijn allen van mening dat de externe beoordelingscommissie goed werk levert. De samenstelling wordt ook goed gevonden: de samenstelling is breed en omvat verschillende expertises en achtergronden. Bovendien neemt elk lid zijn eigen netwerk van expertise mee. De 'afstand' die de commissieleden hebben - de leden komen niet uit Drenthe en zitten ook niet in de 'bekende netwerken' - wordt ook als een voordeel gezien. Door een aantal geïnterviewden wordt opgemerkt dat de samenstelling wel eens veranderd mag worden.

In de interviews is aangegeven dat een externe beoordelingscommissie ook met zich meebrengt dat de beoordeling een soort 'black box' is en enigszins ongrijpbaar. Toepassing van de selectiecriteria is niet altijd transparant en er kan sprake zijn van teveel subjectiviteit en te weinig objectiviteit in de beoordeling. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat bij aanvragers soms het gevoel leeft dat de 'buitenstaanders' van de commissie niet zomaar iets over 'hen' mogen zeggen.

#### *Team provincie*

Het functioneren van het team van provinciale medewerkers dat betrokken is bij de tender-systematiek wordt in de interviews als (zeer) goed beoordeeld. Juist de doelgroep van het mkb is vaak niet bekend met hoe een aanvraag in zijn werk gaat. De provincie geeft op dat punt goede ondersteuning.

Geïnterviewden geven aan dat de provincie precies weet wat haar rol is. De functie is het volledig maken van aanvragen, het checken op subsidievoorwaarden, en het bewaken van de procedure. De provincie fungeert ook als vraagbaak. Uit de interviews kwam naar voren dat in elk geval bij de IAD-regeling de accuraatheid en tijdigheid van de informatievoorziening door de provincie over het algemeen goed is. Het team verwijst op een goede manier door: ze doen wat ze moeten doen, en laten de rest aan anderen. De provincie bemoeit zich niet met de selectie door de beoordelingscommissie.

#### *Werkgroep*

Het in een vroeg stadium bij de opzet van de regeling betrekken van intermediaire organisaties wordt door geïnterviewden belangrijk gevonden. Dat heeft bijgedragen aan een goede opzet van regeling en aan de laagdrempeligheid voor ondernemers. Ook de begeleiding bij de aanvraag die via een aantal intermediairs loopt, wordt positief beoordeeld. Juist voor kleine ondernemers is een aanvraag lastig te realiseren - het ontbreekt vaak aan tijd - en begeleiding is dan effectief. Dat blijkt ook uit de enquête. De rol van de Kamer van Koophandel wordt door geïnterviewden belangrijk gevonden. De Kamer heeft veel contacten en kent veel ondernemers. De promotorrol en de organisatie van de informatiemarkten door de Kamer worden als effectief gezien. Ook MKB en VNO-NCW dragen bij, vooral in het bekend maken en toeleiden van aanvragers, maar organiseren in praktische zin minder.

De rol van Syntens en TCNN in de begeleiding van aanvragen wordt positief beoordeeld door geïnterviewden.

Bij de rol van de kennisinstellingen worden in de interviews meer vraagtekens gezet. De kennisinstellingen doen nog niet zoveel binnen de werkgroep. Het is niet voor iedere geïnterviewde duidelijk wat de rol van de kennisinstellingen is. Door sommigen wordt aangegeven dat de afstand tussen kennisinstellingen en ondernemers - uitzonderingen daargelaten - te groot is en er teveel sprake is van cultuurverschillen om voor kennisinstellingen een effectieve rol binnen de uitvoering van de regeling te hebben. In feite heb je vooral intermediairen, zoals bijvoorbeeld Syntens, nodig om die samenwerking beter te krijgen. Een suggestie is om de inzet van kennisinstellingen te beperken tot de begeleiding van de inzet van hbo'ers en mbo'ers in projecten, of van starters (startende studenten). Dat vraagt wel veel begeleiding van hogescholen. Ook zouden kennisinstellingen betrokken kunnen worden bij onderwijs op het gebied van ondernemerschap.

#### 4.3 Evaluatie resultaten interviews

in de interviews wordt het hoofddoel van de regelingen bevestigd, maar er worden ook andere accenten gelegd. Zo wordt aan de regeling ook een 'aanjaag-effect' toegedicht. Door mee te doen, ontwikkelen ondernemers ideeën of kiezen ze gemakkelijker voor samenwerken. Dat blijkt ook uit de enquête. Het is kennelijk een neveneffect van de regeling dat niet formeel zo bedoeld is, maar dat wel zo werkt.

De naar het oordeel van geïnterviewden goede informatievoorziening en de inzet van intermediairs bij de promotie en begeleiding, stimuleren het bereik van de regeling. Het werken met een tender-systematiek maakt volgens geïnterviewden dat het instrument laagdrempelig en vraaggericht is en effectief wordt uitgevoerd. De externe beoordelingscommissie werkt goed en heeft een aantal voordelen. De aanpak leidt mogelijk wel tot focus op (alleen) projecten met 'snelle' korte termijn resultaten. Het functioneren en de rol van het team van de provincie wordt als (zeer) goed beoordeeld. Ook de rol van intermediairs in de werkgroep is over het algemeen goed. Er is wel onduidelijkheid over de rol van kennisinstellingen bij de regeling.

In de tabel is een aantal sterke en zwakke punten weergegeven die in de interviews zijn genoemd. Ook een aantal aanbevelingen die door geïnterviewden zijn genoemd, zijn opgenomen.

**Tabel 4.1: Sterke en zwakke punten en aanbevelingen genoemd in interviews**

In interviews genoemde sterke en zwakke punten:	
<p><b>Sterk:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het is dynamisch</li> <li>- het bereik is groot</li> <li>- het is concreet en helder</li> <li>- de tender-systematiek werkt goed</li> <li>- de brede (niet thematische) benadering en diversiteit: verschillende typen ondernemers en sectoren</li> <li>- breed en je komt direct bij ondernemer</li> <li>- provincie heeft het goed gedaan door <i>stakeholders</i> te betrekken</li> <li>- regeling is heel eenvoudig gemaakt + aanvragers kunnen hulp krijgen</li> <li>- tendervorm/prijsvraag is heel actiematig; het prikkelt om met ideeën te komen</li> <li>- gerichtheid op kleine bedrijven</li> <li>- schaal van regeling past bij schaal Drenthe</li> <li>- innovatie, maar niet al te <i>highbrow</i></li> <li>- goede aanvulling op pieken</li> <li>- goed ingebed door samenwerking met <i>stakeholders</i></li> <li>- systematiek met externe beoordelingscommissie werkt efficiënt (per tender 1,5 dag overleg en een week voorwerk)</li> </ul>	<p><b>Zwak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- budgetten lopen soms erg sterk uiteen</li> <li>- bepaalde thema's komen te weinig aan de orde: met name zorg en welzijn, creatieve sector en recreatie</li> <li>- het kost de provincie veel werk</li> <li>- kennisinstellingen doen niet zoveel</li> <li>- het is teveel korte termijn gericht</li> <li>- een aantal de zelfde ondernemers komt steeds terug</li> <li>- de commissie kan ook niet beoordelen of de opgegeven kosten te hoog zijn; met name samenwerkingsprojecten worden in de praktijk vooral gedaan om financiële redenen</li> <li>- te weinig aandacht voor samenwerking</li> <li>- het is teveel rijp en groen door elkaar</li> </ul>
<p><b>In interviews genoemde suggesties voor verbetering van de regeling:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- meer stimulering gericht op samenwerking, gebruik maken van netwerken</li> <li>- meer 'proeftuinen' die innovatief zijn, maar wel een hoger risicoprofiel hebben</li> <li>- samenstelling van externe beoordelingscommissie wisselen</li> <li>- meer lange termijn: vervolg geven, verspreiding van kennis,</li> <li>- werkgroep kleiner maken en meer gericht op uitvoering van regeling en daarnaast een grotere klankbordgroep</li> <li>- het maximum bedrag moet naar beneden bij projecten met samenwerking: liever kleine projecten zonder samenwerking dan grote met samenwerking</li> </ul>	





## 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de vorige hoofdstukken samengevat en beoordeeld. Die beoordeling gebeurt aan de hand van de onderwerpen en vragen uit het beoordelingskader (zie hoofdstuk 1). Hierna wordt eerst ingegaan op bevindingen die te maken hebben met het beleid(skader). Daarna wordt achtereenvolgens ingegaan op bevindingen rond de concrete aanpak, de organisatie en de financiën. In de laatste paragraaf wordt getracht een antwoord te geven op de hoofdvragen van dit onderzoek in termen van effectiviteit en efficiëntie. In die paragraaf worden ook de aanbevelingen gegeven.

### 5.2 Beleid: doelen en effecten

#### Beleidsdoelen

Alle regelingen beschrijven hun hoofddoelen in termen van versterken van concurrentiekracht, economische structuurversterking of bijdrage aan de kenniseconomie. De regelingen volgen wat dat betreft de formuleringen zoals die in het economisch beleid op nationaal en 'Koers Noord'-niveau worden gebruikt. De meeste regelingen noemen ook uitbreiding van werkgelegenheid als doel. Bij alle regelingen gaat men er impliciet vanuit dat de economische groei als gevolg van een grotere concurrentiekracht een eventueel verlies aan werkgelegenheid door meer efficiëntie zal compenseren.

Het stimuleren van innovatie wordt bij alle regelingen gezien als een belangrijke 'sleutel' om de concurrentiekracht, economische structuur en de kenniseconomie te versterken. Er wordt een verband aangegeven tussen ondernemerschap, werkgelegenheid, productiviteit, innovatie en groei. Wat deze verbanden zijn, wordt bij de meeste regelingen - ook de Drentse - slechts beperkt verwoord. Bij de Groninger IAG-regeling is wel een uitgebreidere economische analyse als onderbouwing gemaakt.

Wat innovatie is en welke typen innovatie kunnen worden onderscheiden, wordt niet altijd uitgewerkt. Impliciet wordt verwezen naar de analyses die in het kader van het regionaal-economisch beleid en Koers Noord al zijn gemaakt. In de Drentse beleidsstukken - vooral bij de IAD-regeling - wordt innovatie wel uitgewerkt door een brede definitie van innovatie te geven (proces- én productinnovaties). De brede benadering van innovatie bij de Drentse regelingen, past bij de keuze van sectoren of thema's. Welke vorm van innovatie in een bedrijfstak het meest relevant is, hangt onder meer af van de fase in de productlevenscyclus waarin deze zich bevindt. De specifieke sectoren waarbinnen de projectvoorstellen in Fryslân en Groningen dienen te vallen, bevinden zich in de vroege fasen van de productlevenscyclus, en daarmee liggen productinnovaties voor de hand. In Drenthe gaat het in beginsel ook om voorstellen uit sectoren in latere fasen van de productlevenscyclus, en daar passen procesinnovaties beter bij.

De doelstellingen van regelingen worden soms breed getrokken, waarbij ook doelstellingen als het stimuleren van 'meer samenwerking' of een 'beter (innovatie) imago' worden genoemd. Ook bij de tender-regelingen worden deze doelen genoemd.

Opvallend is dat daarbij niet duidelijk wordt gemaakt wat het verband is tussen innovatie en samenwerking. Een doelstelling als samenwerking staat dus, ook bij de tender-regelingen, nogal op zichzelf, en komt in feite voort uit de Europese regelgeving. Daarmee is niet gezegd dat samenwerking niet kan bijdragen aan innovatie. Als meerdere partijen hun kennis en vaardigheden bij elkaar brengen, kunnen de aanwezige kennis en vaardigheden worden vergroot. Samenwerking kan ook dienen voor het delen van risico's van een innovatief project. Deze functies van samenwerking komen echter niet expliciet aan de orde bij de regelingen.

Iets soortgelijks geldt voor het stimuleren van starters. Ook daar moeten de regelingen aan bijdragen, waarbij het idee is dat juist starters innovatief zijn. De wijze waarop dat moet gebeuren is lang niet altijd duidelijk. De wetenschappelijke literatuur suggereert dat diversificatie door een bestaande onderneming (in de vroege fase van de productlevenscyclus) en spin-offs van een (liefst succesvolle) bestaande onderneming het meest kansrijk zijn. Het bevoordelen van nieuwe starters is, gezien hun gebrek aan ervaring, vaak minder kansrijk. Het verband tussen starters en kansrijke innovatie is dus niet altijd sterk, maar wordt bij de doelen van de regelingen wel gesuggereerd. Overigens wordt bij de regelingen uitgegaan van starters als bedrijven die korter dan vijf jaar bestaan, waardoor ze voor een deel wel al ondernemerservaring hebben.

### **Relatie tussen de regelingen en de beleidsdoelen**

Bij de meeste regelingen wordt gevraagd om aan te geven of en, zo ja, hoe de projecten bijdragen aan de hoofddoelen. De doelstellingen komen op die manier concreet terug in de regeling zelf. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd om aan te geven wat het project bijdraagt aan de werkgelegenheid en wat de zogenoemde uitgelokte (private) investeringen zullen zijn. Ook wordt gevraagd om bij de aanvragen aan te geven of en, zo ja, hoe een project bijdraagt aan versterking van innovatie.

Bij sommige regelingen worden doelstellingen in de sfeer van werkgelegenheid, uitgelokte private investeringen, of aantal samenwerkingsverbanden in kwantitatieve streefwaarden benoemd, zoals bij De Drentse TIO- en IAD-regeling en de IAG-regeling. Daarbij dient bedacht te worden dat in de eerste stadia van innovatie een innovatieproject nog geen grote banenmotor zal zijn. Werkgelegenheid als uitvloeisel van innovatie zal pas plaats kunnen vinden indien het project enige jaren levensvatbaar is gebleken. Voor dit 'faseverschil' is niet expliciet aandacht in regelingen.

Bij sommige regelingen vormt ook marktpotentie of stuwendheid een selectie criterium. Met dit criterium wordt direct aangesloten bij het hoofddoel van economische groei en structuurversterking. Immers, met stuwendheid wordt bedoeld op 'exportkansen' buiten de eigen regio waarmee direct economische voordelen naar de regio toevloeien. Marktpotentie geeft aan de ene kant aan dat een project kansrijk is: het vergroot de kans dat de subsidie ook effect heeft. Aan de andere kant hoeft innovatie niet altijd 'export' te betekenen; innovatie in sectoren waarvan de markt vooral de eigen regionale markt is (zorg, zakelijke diensten) kan op die manier onderbedeeld raken. M.a.w. de innovatie-doelstelling en de doelstelling van stuwendheid hoeven niet overeen te komen. Dit geldt eigenlijk voor alle regelingen, dus ook voor de Drentse tender-regelingen.

Bij de selectiecriteria van de tender-regelingen wordt sterk ingezet op het innovatieve aspect van projecten. Het gaat er dan om dat projecten 'vernieuwend', risicovol of

'ambitieuw' moeten zijn. Ook moet er een bijdrage aan het vergroten en verspreiden van kennis zijn en moet er sprake zijn van marktkansen. In de praktijk lijkt bij de tender-regelingen de externe beoordelingscommissie zich vooral te laten leiden door criteria als innovativiteit ('vernieuwendheid') en kansrijkheid (marktpotentie). Andere doelen zoals het vergroten van de werkgelegenheid worden wel bij de regeling genoemd, maar niet expliciet bij de selectiecriteria. De indruk is dat er bij de selectie van projecten niet of alleen 'pro forma' naar bijvoorbeeld werkgelegenheid wordt gekeken. Het aangeven van een groei van werkgelegenheid wordt dan alleen als een subsidievoorwaarde meegenomen. De werkgelegenheid komt overigens wel expliciet terug bij de verslaglegging en verantwoording van de projecten.

Een doelstelling als meer samenwerking is niet expliciet terug te vinden in de selectiecriteria van de tender-regelingen. De formulering is dat projecten 'de voorkeur' hebben als er sprake is van samenwerking. Onder welke voorwaarden aan die 'voorkeur' voldaan is, is niet duidelijk. Wel komt het doel van samenwerking terug in de opzet van de subsidiëring. In de IAD-regeling is een hoger subsidiepercentage en een aanzienlijk hogere subsidie te krijgen, als er sprake is van samenwerking. Andere regelingen gaan anders om met het stimuleren van samenwerking. Zo geldt bij Fryslân Fernijt een verplichting tot samenwerking.

Bij de IAD-regeling wordt samenwerking dus gestimuleerd met een financiële prikkel. Het is niet duidelijk waar het verschil tussen een subsidie met en zonder samenwerking (dat kan oplopen tot 150.000 euro) op is gebaseerd. De prikkel zou terecht zijn als aannemelijk te maken zou zijn dat samenwerking tot veel meer innovatie leidt, of als tegemoetkoming in extra kosten die met samenwerking gepaard gaan. Dat is echter niet onderbouwd. 150.000 euro lijkt nogal aan de hoge kant voor alleen de extra kosten van samenwerking.

Als de bonus relatief groot is - wat bij de IAD-regeling het geval is - brengt een dergelijke bonus het risico mee dat samenwerking vooral wordt gekozen vanwege de financiële bonus en minder vanwege de voordelen die samenwerking kan bieden. Overigens is in dit onderzoek geen analyse gemaakt bij de *afzonderlijke* projecten in welke mate en op welke gronden de financiële bonus gebruikt is.

Ten slotte is het opvallend dat bij de IAD-regeling vrouwelijke innovatieve ondernemers een extra bonus krijgen. Deze formulering komt voort uit Europese regelgeving. Het stimuleren van het aantal vrouwen is niet als doelstelling van de regeling geformuleerd, en ook hier is op voorhand geen verband met innovatie aangegeven.

### **Totstandkoming beleid en regelingen**

De aanleiding voor het beleid ligt in het algemeen bij alle regelingen in twee zaken. Ten eerste is dat het besef dat de beweging richting een kenniseconomie essentieel is voor de noordelijke economie en dat innovatie daarbij de sleutel is. Over het algemeen is het innovatiegehalte van de noordelijke economie relatief laag.<sup>43</sup> Ten tweede is aansluiting gezocht bij de beleidswijziging ten aanzien van het regionaal-economisch beleid gericht op zogenaamde 'pieken'.

Voor de Drentse regelingen komt daarbij dat sterk het gevoel leeft dat met bestaande (noordelijke) instrumenten een belangrijk deel van het alom aanwezige mkb niet in

---

<sup>43</sup> Zie E. Boneschansker en G.J. Hospers, *Trend, trots en traditie*, Bureau voor beleidsonderzoek, Leeuwarden, 2009.

beeld komt. Bovendien is de visie dat juist het kleinschalige mkb met innovaties wel degelijk een stap verder kan komen en op die manier kan bijdragen aan structuurversterking van de Drenthe economie. Vanuit die visie is er bij de Drentse regelingen niet gekozen om thematisch aan te sluiten bij pieken, maar meer generiek de subsidie in te zetten. Fryslân Fernijt en de IAG-regeling zijn thematischer. In Friesland en Groningen is er nadrukkelijk voor gekozen met de regelingen aan te sluiten bij de pieken uit het regionaal-economische beleid. Dat betekent dat die regelingen andere thema's en onderwerpen in beginsel uitsluiten, en dat ze - meer dan de tender-regelingen - parallel lopen met ander regionaal-economisch beleid gericht op de pieken.

### **Terugkoppeling en relatie met bredere beleidsproces**

Het provinciale economische beleid richt zich op 'transitie naar een innovatieve kenniseconomie'. Daarbij wordt deels aangesloten op de regionale pieken en speerpunten en deels gekeken naar stuwendheid en innovativiteit van het bedrijfsleven in het algemeen. Innovatie en ondernemerschap in het mkb worden belangrijk gevonden. De tender-regelingen sluiten aan op dit laatste onderdeel van het beleid. Op noordelijk beleidsniveau wordt aangesloten bij de pieken. De tender-regelingen zijn dus aanvullend op de bestaande noordelijke programma's.

### **Uitkomsten tender (relatie met beleidsdoelen)**

Er heeft in Drenthe geen overall evaluatie plaatsgevonden van de mate waarin de regelingen hebben bijgedragen aan het realiseren van de beleidsdoelen. Wel worden in de verantwoording gegevens over bijvoorbeeld werkgelegenheid verzameld. In Fryslân en Groningen zijn vergelijkbare regelingen wel geëvalueerd.

In deze evaluatie kan geen uitspraak worden gedaan over de effectiviteit van de gehonoreerde projecten van de tender-regelingen, in termen van de mate waarin projecten innovatief zijn en bijdragen aan economische groei, werkgelegenheid e.d. Wel kan iets gezegd worden over de 'potentiële' effectiviteit.<sup>44</sup> Er is een aantal aanwijzingen voor de potentiële effectiviteit. Een eerste aanwijzing is het bereik van de regeling (zie ook hierna). De 'structurele' overschrijving van de tenders is een indicatie dat veel ideeën worden gegenereerd. Het 'prijsvraag-karakter' lijkt goed te vallen bij ondernemers. De overschrijving maakt het bovendien voor de externe beoordelingscommissie mogelijk om in beginsel de in potentie meest effectieve projecten - 'de beste' - te kiezen. Bovendien is de indruk bij een globale analyse van het karakter van projecten dat er een redelijke mix wordt gevonden van (hoog-)innovatieve projecten, kansrijke projecten en meer 'gewone' projecten. Met het voorgaande is nog niet gezegd dat er een *boost* aan innovatie is gegeven, die er zonder de regeling niet zou zijn geweest, maar de signalen zijn wel positief.

In de interviews is aangegeven dat er een zekere 'aanjaagfunctie' uitgaat van de tender-regelingen. Ook uit de enquête blijkt in zekere mate de aanjaagfunctie. Bij ruim 60% van de aanvragers die hun aanvraag niet gehonoreerd zagen, is het project ook zonder subsidie op de een of andere manier doorgegaan. Dat suggereert dat er een

---

<sup>44</sup> Bij de projectaanvragen is getoetst op beleidsdoelen (zoals de bijdrage aan werkgelegenheid), zodat ex ante mag worden aangenomen dat beleidsdoelen in beginsel kunnen worden gerealiseerd. Dat geeft een bepaalde waarborg, maar geen zekerheid achteraf.

verschil is in effect van de subsidie in het aansporen om tot een activiteit of project te komen en, als het plan er eenmaal ligt, de wens om door te zetten, ook als er geen subsidie komt.

Uit de enquête komt dat de meeste aanvragers als resultaat productinnovatie en toegang tot nieuwe markten zien. In de aanpak is er binnen de mogelijkheden die er zijn voor risicovolle projecten in de praktijk relatief wat meer gerichtheid op de kansrijke projecten. Dat komt door het relatief lagere subsidiepercentage en de korte termijn waarop projecten uitgevoerd moeten zijn. In die korte termijn kan geen langdurige, nog risicovollere R&D worden gedaan.

Van het doel samenwerking kan worden opgemerkt dat de samenwerking tussen bedrijven redelijk goed op gang is gekomen bij de aanvragen. Uit de enquête blijkt dat ruim de helft van de aanvragers de aanvraag samen met (een) partner(s) heeft gedaan. In de enquête wordt ook als resultaat aangegeven dat er meer samenwerking met partijen uit andere sectoren is. Het is wel de vraag of de samenwerking vooral vanwege financiële redenen - in de IAD-regeling zit een redelijke forse financiële prikkel tot samenwerken - tot stand is gekomen, of een meer reëel en structureel karakter heeft. In de interviews is aangegeven dat de samenwerking tussen mkb en kennisinstelling minder goed van de grond komt. Ongeveer een derde van de aanvragers heeft contact met een kennisinstelling. Niettemin wordt door veel aanvragers in de enquête aangegeven dat de subsidieregeling ook de samenwerking tussen mkb en kennisinstellingen bevordert. Meer contact met kennisinstellingen wordt echter minder vaak genoemd.

#### **Samengevat: beleid, doelen en effecten**

Over beleid, doelen en effecten kan, samengevat, worden gesteld dat alle regelingen hun hoofddoelen beschrijven in termen van versterken van concurrentiekracht, economische structuurversterking en/of bijdrage aan de kenniseconomie. Het stimuleren van innovatie wordt bij alle regelingen gezien als een belangrijke 'sleutel' om dat te bereiken. De Drentse regelingen zijn, meer dan andere regelingen, breed opgezet: de thema's zijn breed en ook de definitie van innovatie is breed gekozen. Gezien het doel om juist de kleine Drentse mkb'er te bereiken, lijkt dat een goede benadering. De Drentse tender-regelingen lijken ook effectief in de zin dat het bereik groot is en er steeds sprake is van overschrijving van de tenders. Bovendien is de indruk dat er een redelijke mix wordt gevonden van (hoog-)innovatieve projecten, kansrijke projecten en meer 'gewone' projecten. Ook lijkt er van de tender-regelingen een zekere 'aanjaagfunctie' uit te gaan, wat als een positief effect van de regelingen is te beschouwen. Met het stimuleren van samenwerking wordt in regelingen verschillend omgegaan. De financiële prikkel voor samenwerking bij de IAD-regeling is relatief hoog en brengt het risico mee dat samenwerking vooral wordt gekozen vanwege de financiële bonus.

### **5.3 Aanpak**

#### **Informatievoorziening/beschikbaarheid documentatie**

Niet alle regelingen kunnen worden beoordeeld op de informatievoorziening. In zijn algemeenheid kan wel worden opgemerkt dat de web site van de IAD-regeling zeer volledig is met algemene informatie, uitleg en downloadbare stukken. Andere

regelingen hebben niet alle een dergelijke volledige web site. In de interviews werd bij de IAD-regeling de accuraatheid en tijdigheid van de informatievoorziening door de provincie over het algemeen goed beoordeeld.

Van de tender-regelingen en de IAP-regeling is op basis van de enquête nog meer te zeggen over de informatievoorziening. De web site wordt vaak genoemd als bron van informatie. De intermediaire organisaties fungeren ook als een belangrijk medium voor informatie over de regelingen; de informatiemarkten en de provinciale krantenadvertentie spelen een iets bescheidener rol. Netwerken en contacten tussen bedrijven onderling blijken ook een rol te spelen.

Driekwart van de aanvragers vond de hoeveelheid informatie (meer dan) voldoende; slechts minder dan 5% geeft dat het gebrek aan informatie lastig was bij de aanvraag. Van de bedrijven van wie de aanvraag niet is gehonoreerd, heeft een groter aandeel zich niet geïnformeerd via een web site, een intermediaire organisatie of de provincie. Informatie is dus belangrijk voor een goede aanvraag: van de aanvragers die gebrek aan informatie hadden, heeft een relatief groot deel de subsidie niet toegekend gekregen. Echter, er kan ook meespelen dat het niet toekennen de antwoorden op de vragen negatief 'kleurt'.

De provincie speelt een belangrijke rol in de informatievoorziening. Driekwart van de aanvragers heeft tijdens de aanvraag contact met medewerkers van de provincie over de procedure, de subsidievoorwaarden en de inhoud van het project.

### **Aanpak inschrijving, beoordeling en selectie(proces)**

Bij de Drentse regelingen is gekozen voor een tender-systematiek. Die komt voort uit de wens - als eerste in de beleidsnota ICT - om nauwe aansluiting met de markt te zoeken. Het idee was dat daardoor 'nieuwe input' binnenkomt. De toedeling van de middelen hangt dan af van de door de marktpartijen ingediende voorstellen en niet van door de overheid van tevoren bepaalde criteria. Uitgangspunt is om de creativiteit aan de markt over te laten.

Er is bovendien gewerkt met een externe beoordelingscommissie. Ook dat idee 'stamt' van de ICT-regeling. De tender-regelingen kregen daardoor het karakter van een prijsvraag. Door de positieve ervaring die de provincie heeft met de eerdere ICT-regeling is de aanpak voortgezet bij TIO en IAD. De aanpak is - naast de brede, niet thematische benadering - het tweede wezenlijke verschil met de andere regelingen.

Projectindieners moeten bij de tender-regelingen, net als bij andere regelingen, een aanvraagformulier invullen en het project beschrijven. Projectindieners hoeven niet een bedrijfseconomische onderbouwing (een 'businessplan') van hun project aan te leveren waarin wordt ingegaan op marktkansen en levensvatbaarheid. Of een bijdrage kansrijk is in termen van werkgelegenheid en economische groei in Drenthe kan daardoor eigenlijk niet goed beoordeeld worden.

In de selectiecriteria wordt in dit verband ook weinig rekening gehouden met succes- en faalfactoren van innovatieprojecten. Er zijn in de wetenschappelijke literatuur bijvoorbeeld aanwijzingen dat de ervaring en managementvaardigheden van projectindieners, met name op het gebied van algemeen en financieel management, van invloed zijn op de succeskans van een project. Deze worden in het selectieproces niet expliciet meegewogen in de uiteindelijke beslissing over toekenning van subsidie. De externe beoordelingscommissie vormt zich wel een beeld van de ervaring van ondernemers, maar dat is niet gebaseerd op duidelijke criteria vooraf of aangeleverde informatie bij de aanvraag. De externe beoordelingscommissie heeft ook geen gesprek of interview met de ondernemers, maar beoordeelt op basis van de 'papieren' dossiers.

## **Begeleiding bij schrijven subsidie-aanvraag**

Bijna een derde van de aanvragers bij de Drentse regelingen geeft aan dat bij de aanvraag hulp van de provincie is gebruikt.<sup>45</sup> Daarnaast is vaak gebruik gemaakt van Kamer van Koophandel, Syntens en TCNN. De begeleiding door de intermediairen wordt door bijna 95% van de aanvragers als (zeer) deskundig ervaren. De deskundigheid van de provincie is meer op het proces van de subsidie-aanvraag gericht; die van intermediairen meer op de ('technologische') inhoud van het project.

## **Methode van beoordeling**

Bij alle regelingen - ook de niet-Drentse - kan een onderscheid worden gemaakt tussen subsidievoorwaarden en selectiecriteria. Wat betreft subsidievoorwaarden gaat het meestal om een aantal min of meer standaard criteria die deels afkomstig zijn van voorwaarden van Europese subsidiering. Daaraan moet bij alle regelingen worden voldaan. Bij de niet tender-regelingen wordt vervolgens getoetst of wordt voldaan aan een aantal criteria en of het project valt binnen een bepaald thema. Bij de tender-regelingen is een aantal selectiecriteria opgesteld (zie hiervoor) op basis waarvan vervolgens de beoordelingscommissie een oordeel geeft.

## **Draagvlak**

In de interviews is aangegeven dat het draagvlak voor de tender-regelingen in Drenthe groot is. Dat komt (vooral) doordat stakeholders zoals Kamer van Koophandel, Syntens, TCNN, MKB Noord en VNO-NCW Noord, in een vroeg stadium bij de opzet van de regeling zijn betrokken. Deze partijen hebben ook een actieve rol in de regeling als promotor of begeleider.

Het draagvlak kan ook worden aangegeven met het oordeel van de aanvragers. Uit de enquête blijkt dat de aanvragers met een gehonoreerd project de tender-regelingen in elk geval een ruime voldoende geven. Ook is er een zeer grote meerderheid van aanvragers die weer een aanvraag zou indienen, als de situatie zich voordeed.

## **Bereik**

De 'structurele' overschrijving van de tenders geeft aan dat er in beginsel een groot bereik is van de regeling. Er zijn ruwweg drie keer zoveel aanvragers als gehonoreerde projecten. Ook is het bereik groot in termen van spreiding over sectoren. De hoge opkomst bij de informatie-bijeenkomsten wijst ook op een groot bereik.

Een andere vraag is of ook de juiste ondernemers worden bereikt, met andere woorden, worden zoveel mogelijk die ondernemers bereikt die een ruw idee hebben en geholpen zouden zijn met een 'duwtje in de rug'. In de interviews is aangegeven dat dit 'type' ondernemers wel bereikt wordt. Het is echter de vraag of er niet nog meer bereikt zouden kunnen worden. In dit onderzoek kan die vraag niet worden beantwoord.

---

<sup>45</sup> De begeleiding bij de andere, niet-Drentse regelingen is in dit onderzoek niet meegenomen.

## Samengevat: aanpak

Over de aanpak kan, samengevat, worden gesteld dat de informatievoorziening over het algemeen goed is en (waarschijnlijk) een belangrijke rol speelt bij het succes van een aanvraag. De begeleiding bij het opstellen van een aanvraag door intermediairen is een positieve factor van de tender-regelingen. De beoordeling gebeurt op basis van informatie uit de aanvraag, en niet op basis van een indruk van het 'ondernemerschap' van de projectindieners. Dat aspect verdient echter wel meer aandacht. Met de gekozen aanpak, is het bereik van de tender-regelingen groot.

## 5.4 Organisatie

### Rol en functioneren provincie

De provincie heeft bij de uitvoering van de regeling een informerende en procesbegeleidende taak richting de aanvragers en ondersteunt de beoordelingscommissie. De functie is het volledig maken van aanvragen, het checken op subsidievoorwaarden, en het bewaken van de procedure. De provincie fungeert ook als vraagbaak.

Op basis van de enquête kan in elk geval gesteld worden dat die functie wordt ingevuld met veel contacten met aanvragers over diverse onderwerpen. In de interviews wordt het werk van de provincie over het algemeen als (zeer) goed beoordeeld. Belangrijk daarbij is dat de taakverdeling tussen provincie en intermediairs voor de betrokken partijen helder is, en dat de provincie 'doet wat ze moet doen' en in zekere zin ook weet wanneer haar taak ophoudt en een ander (een intermediair) iets moet gaan doen. In de interviews geldt die positieve beoordeling ook voor de inzet van individuele medewerkers van de provincie.

Over de rol van de provincie kan ook vanuit de beleidskundige literatuur iets worden gezegd. In de literatuur wordt gewezen op het onderscheid tussen beleidsmatige en uitvoerende taken van een overheid. 'Beleid' heeft over het algemeen te maken met activiteiten die minder goed meetbaar en af te bakenen zijn. Uitvoering heeft juist wel te maken met producten en diensten die meetbaar en af te bakenen zijn.<sup>46</sup> Bovendien is de uitvoering vaak beter aan te sturen als het gaat om standaard en herhaalbare activiteiten. In de literatuur wordt dit onderscheid wel gebruikt om aan te geven dat met name uitvoerende activiteiten verzelfstandigd of geprivatiseerd kunnen worden, waarmee de efficiëntie zou kunnen worden verhoogd.<sup>47</sup> Verzelfstandiging betekent dat de uitvoering bij de overheid blijft, maar op afstand. Privatisering wil zeggen dat de activiteiten worden uitbesteed aan een private partij. Bij de tender-regelingen kan in beginsel het onderscheid worden gemaakt tussen beleidsmatige activiteiten (opzetten regelingen, overleg werkgroep, besluitvorming e.d.) en uitvoerende activiteiten (contacten met aanvragers, informatievoorziening, begeleiden aanvraagproces e.d.) In beginsel zou verzelfstandiging of privatisering van de uitvoerende activiteiten dan mogelijk zijn. Bij de IAP-regeling is bijvoorbeeld de uitvoering ook bij een externe partij gelegd. Of het efficiënter is de uitvoering in eigen hand te houden, te verzelfstandigen of te privatiseren, is afhankelijk van de specifieke factoren bij een regeling. In zijn algemeenheid geldt dat efficiëntie bij

<sup>46</sup> Er kan dan ook vaak een (kost)prijs voor worden bepaald.

<sup>47</sup> Zie bijvoorbeeld J.L.M. Hakvoort en H.L. Klaassen, *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profitorganisaties*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2004, en A.F. Ott en K. Hartley, *Privatization and economic efficiency*, Edward Elgar, Aldershot, 1991.



verzelfstandiging en privatisering te maken heeft met schaalvoordelen, dus als de standaard en herhaalbare activiteiten op een grotere schaal worden uitgevoerd, bijvoorbeeld bij een organisatie die zich specialiseert in de uitvoering van vergelijkbare regelingen.<sup>48</sup> In dit onderzoek is niet gekeken wat de efficiency-voordelen zouden zijn van verzelfstandiging van de uitvoerende activiteiten. Wel kan worden gesteld dat de uitvoering niet persé door de provincie hoeft te worden uitgevoerd, omdat uitvoerende activiteiten in het algemeen niet tot de provinciale overheidsrol horen.

### **Rol en functioneren werkgroep**

De werkgroep is een groep van intermediairs die betrokken is bij de voortgang van aanvragen en dient als een klankbord voor de provincie voor wat betreft de regelingen. Aanvragers kunnen gebruik maken van de expertise van werkgroepleden zoals de NOM, Syntens, MKB-Noord, Drenthe College, VNO-NCW Noord en de Kamer van Koophandel. De Kamer van Koophandel heeft ook een promotietaak, om ondernemers bekend te maken met de regeling en deelname te stimuleren. Die begeleiding wordt in de interviews en de enquête over het algemeen als goed en deskundig beoordeeld.

Over de rol van de kennisinstellingen is meer onduidelijkheid. Zij zitten wel in de werkgroep maar zijn niet zo actief betrokken bij begeleiding van aanvragen. In de interviews is de vraag aan de orde gekomen wat de optimale rol van kennisinstellingen rond de regelingen (en in het algemeen innovatie) is. Buiten enkele onderdelen binnen de kennisinstellingen waar expliciet iets met innovatie wordt gedaan - bijvoorbeeld op innovatie gerichte lectoraten - lijkt de taak van kennisinstellingen vooral te liggen bij algemene kennisoverdracht aan het bedrijfsleven, het onderwijs - bijvoorbeeld onderwijs in ondernemerschap - en begeleiding van hbo'ers en mbo'ers. Daarbij gaat het om het begeleiden en inzetten van leerlingen en studenten die bij bedrijven stage lopen of projecten doen.

### **Rol en functioneren externe beoordelingscommissie**

Bij de externe beoordelingscommissie is gekozen voor een samenstelling van mensen die deskundigheid en ervaring meenemen op het terrein van de regeling. Bovendien is gekozen voor mensen die enige afstand tot de 'Drentse circuits' hebben. In dit onderzoek is niet achterhaald wat precies de 'profielchets' van leden van de commissie is. Op basis van de beknopte cv's is niet altijd direct een expliciete relatie met innovatie te leggen. In de praktijk gaat het om mensen die daar wel ervaring mee hebben. De samenstelling wordt over het algemeen als een goede mix gezien, al wordt er in de interviews wel een aantal keren op gewezen dat enige wisseling van de wacht zinvol is.

Kenmerkend voor een externe beoordelingscommissie is dat er tot op grote hoogte onafhankelijke oordelen worden gegeven en dat die oordelen op enige afstand tot stand komen. Dat is tegelijkertijd de kracht en de 'makke' van een dergelijke opzet. De kracht is dat oordelen redelijk onbevangen, zonder allerlei voorkennis en 'vooroordelen' en met afstand tot de Drentse situatie, kunnen worden gegeven. Het nadeel is dat daarmee de boordeling ook tot op zeker hoogte 'uit handen wordt gegeven' en wordt overgelaten aan de min of meer subjectieve oordelen van een aantal deskundigen. Door de gekozen aanpak kan de provincie alleen sturen op de

---

<sup>48</sup> In geval van privatisering draagt ook (voldoende) concurrentie bij aan efficiëntie.

samenstelling van de commissie. De systematiek is daarmee per definitie zowel transparant - het is helder wie welke beslissing neemt - als niet transparant - het is zo goed als onmogelijk om inzicht te hebben in alle afwegingen van de commissie. De juryrapporten zijn overigens wel een goede aanzet voor een transparante verantwoording. Zowel in de interviews als uit de enquête blijkt dat er wel eens moeite is met het 'black box' karakter van de beslissingen. Geconcludeerd kan worden dat dat ondernemers niet weerhoudt van deelname, gezien het aantal aanvragen.

### **Samengevat: organisatie**

Over de organisatie kan, samengevat, worden gesteld dat het werk van de provincie over het algemeen als (zeer) goed wordt beoordeeld. Belangrijk daarbij is dat de taakverdeling tussen provincie en intermediairs voor de betrokken partijen helder is. Wel kan worden opgemerkt dat de uitvoering niet persé door de provincie hoeft te worden uitgevoerd. De inzet van intermediairs is - zoals hiervoor ook al is opgemerkt - een positieve factor bij de uitvoering van de regeling. Over de rol van de kennisinstellingen is meer onduidelijkheid. De externe beoordelingscommissie werkt naar het oordeel van betrokkenen over het algemeen goed. De kracht is dat oordelen redelijk onbevangen en met afstand tot de Drentse situatie kunnen worden gegeven. Het beleid ten aanzien van de *samenstelling* van de commissie is niet duidelijk, maar is wel van belang omdat het een belangrijk instrument van de provincie is om het beoordelingsproces te kunnen sturen.

## **5.5 Financiën**

### **Omvang regeling**

Bij de ICT- en TIO-regelingen ging het totale budget om ongeveer 1 miljoen euro; bij de IAD-regeling om 6 miljoen. Het budget van de IAD-regeling ligt in de orde van grootte van andere regelingen die in Drenthe en de andere noordelijke provincies worden uitgevoerd.

De maximale subsidiepercentages van de Drentse regelingen (50%) liggen lager dan in Friesland en Groningen (beide maximaal 75 procent). De eigen bijdrage van ondernemers is dus hoger. Dat kan bijdragen aan het selecteren van meer levensvatbare projecten.

### **Inzet/uitvoeringskosten (intern en extern)**

Als de uitvoeringskosten worden afgezet tegen de omvang van de het subsidiebudget, dan schommelt het percentage rond de 5%. Bij de IAD-regeling is het hoger (7,5%) omdat daar interne loonkosten zijn meegenomen. Het is niet duidelijk hoe hoog de interne loonkosten bij de andere regelingen zijn. Bij de IAP-regeling, waar de uitvoering was uitbesteed aan een extern bureau, was de verhouding tussen proceskosten en subsidiebudget beduidend hoger (ruim 15%).

Om een goed onderbouwde uitspraak te doen over de efficiëntie van de uitvoering, zou nader moeten worden gekeken naar de activiteiten die bij de regelingen zijn uitgevoerd. In dit onderzoek is dat niet op dat detailniveau gedaan. Op basis van de financiële gegevens kan niet worden gesteld dat uitbesteding van de uitvoering van de regeling (in)efficiënter is. De hogere uitvoeringskosten bij de IAP-regeling kunnen aan specifieke factoren liggen, die niet onderzocht zijn.

## Samengevat: financiën

De tender-regelingen verschillen grosso modo in omvang niet van de andere regelingen. Of de tender-regelingen (in)efficiënter worden uitgevoerd dan andere regelingen is niet goed te beoordelen; er zijn echter geen aanwijzingen dat de uitvoering (beduidend) inefficiënter zou zijn.

## 5.6 Effectiviteit, efficiëntie en aanbevelingen

Nu op basis van de dossieranalyse, de enquête en de interviews, een aantal conclusies is getrokken over de onderwerpen en vragen van het beoordelingskader, komt de vraag aan de orde wat uiteindelijk gezegd kan worden over de Drentse tender-regelingen in termen van effectiviteit en efficiëntie. Immers, de hoofdvraag van deze evaluatie gaat over die twee kernelementen.

Voordat daar iets over wordt gezegd, is het goed te memoreren waarover *niet* iets gezegd kan worden. In deze evaluatie is niet gekeken naar de effectiviteit van de afzonderlijke projecten. Er worden dus geen conclusies gegeven over de mate waarin de projecten hun doelen realiseren. Voor een deel van de projecten kan dat ook nog niet omdat de effecten pas de komende jaren zichtbaar worden. Wel kan iets gezegd worden over de effectiviteit in termen van aansluiting van de aard van de projecten bij de beleidsdoelen, het innovatieve karakter van de projecten en het bereik en draagvlak van de regeling.

In termen van een beschrijving van de opzet en aanpak kan een aantal regelingen worden vergeleken. Het is echter alleen beperkt mogelijk om een oordeel te vellen over of de ene opzet en aanpak beter is dan de andere. Dat is in dit onderzoek niet op die manier onderzocht. Er kan hooguit indicatief iets over worden gezegd.

### Doelen, resultaten en effectiviteit

In termen van effectiviteit kan geconcludeerd worden dat de Drentse tender-regelingen goed aansluiten bij de beleidsdoelen die opgesteld zijn. De regelingen sluiten aan bij de brede doelen van versterken van concurrentiekracht, economische structuurversterking of bijdrage aan de kenniseconomie. De aanpak van de regelingen is vooral gericht op het kleinere mkb dat niet met andere regelingen wordt bereikt. Gezien de deelname aan de regelingen wordt dat mkb ook goed bereikt, al is er geen zicht op of men alle beoogde (typen) ondernemers weet te bereiken. De algemene indruk is dat de beoogde doelgroep wel wordt bereikt, en dat ondernemers die anders niet zo snel een innovatief project zouden opzetten, dat nu wel of eerder doen. Er is in die zin sprake van een ‘aanjaagfunctie’ van de regelingen.

Als het gaat om de relatie tussen innovatie en de hoofddoelen rond economische groei en werkgelegenheid, zijn de regelingen enigszins diffuus. Aan de ene kant wordt met name in de IAD-regeling een brede benadering van innovatie gekozen, en wordt er expliciet aandacht besteed aan mogelijke vormen van innovatie. Aan de andere kant blijkt in de praktijk van de regeling, dus bij de aanvragen zelf, dat het meestal toch gaat om productinnovatie. De regeling eist dat projecten op korte termijn (een jaar) een concreet resultaat moeten halen. Procesinnovatie, projecten met een hoger risicoprofiel en projecten die meer tijd vragen voor onderzoek en ontwikkeling, komen daardoor in de praktijk minder aan bod, ondanks dat de regeling breed is opgezet. Het is overigens de vraag hoe ‘erg’ dat is, omdat daarvoor andere regelingen voorhanden

zijn op noordelijk niveau, zoals het NIOF. Het is echter niet duidelijk of met die andere regelingen de kleine mkb-ondernemer in Drenthe voldoende wordt bereikt.

Doelen en effectiviteit van de regelingen worden, mede vanwege 'Europese' richtlijnen, vaak geformuleerd in termen van stuwendheid en werkgelegenheid. Het is echter zo dat innovatie niet direct daaraan hoeft bij te dragen. Innovatie kan ook plaatsvinden in de regionale markt (en is dan niet stuwend) en kan in termen van banen pas op langere termijn resultaat opleveren. Effectiviteit in termen van banen is een lastige indicator als het gaat om innovatie. Meer gebruikelijk zijn indicatoren als spin-offs (nieuwe bedrijvigheid op basis van innovatie) of bijvoorbeeld patenten.

Opvallend is de aandacht die 'op papier' wordt gegeven aan samenwerking en starters. Dat wordt gedaan op basis van de aanname dat starters en samenwerking bijdragen aan innovatie en 'kennis'. Met het stimuleren van samenwerking wordt in regelingen verschillend omgegaan. De financiële prikkel voor samenwerking bij de IAD-regeling is relatief hoog en brengt het risico mee dat samenwerking vooral wordt gekozen vanwege de financiële bonus. Wat betreft het stimuleren van starters wordt in de praktijk het feit dat een bedrijf kort geleden gestart is, niet expliciet bij de selectiecriteria van de regeling meegenomen. De gedachte is veeleer dat de levensvatbaarheid van innovatieve projecten groter is bij bestaande ondernemingen en ondernemers die zich al hebben bewezen. In de tender-regelingen wordt dus min of meer impliciet gekozen voor de wat minder risicovolle projecten. Dat verhoogt waarschijnlijk de effectiviteit. Nadeel is dat projecten met heel 'prille' ideeën waarvan de marktkansen nog niet goed zijn in te schatten, dan onderbelicht blijven.

#### **Aanpak, organisatie en efficiëntie**

De tender-regelingen verschillen qua opzet en aanpak op een aantal aspecten wezenlijk van andere regelingen. Ten eerste is er de meer brede en minder thematische benadering. Ten tweede is sprake van een tender en van een externe beoordelingscommissie. Het basisidee daarbij is dat de creativiteit van marktpartijen optimaal kan worden gebruikt. Bij de externe beoordelingscommissie is bewust gekozen voor mensen met enige afstand tot de 'Drentse circuits'. Door de aanpak hebben de tender-regelingen het karakter van een prijsvraag met een (externe) jury. Overigens is het verschil met andere regelingen ook weer niet heel groot: bij andere regelingen hebben commissies van deskundigen ook een rol, en bij de tender-regelingen is er wel degelijk ook een rol voor de ambtelijke begeleiding.

De gekozen systematiek is op zich overzichtelijk en efficiënt in termen van de wijze waarop het proces van aanvraag-beoordeling-selectie wordt doorlopen. Inherent aan de aanpak is dat er weinig zicht is op de wijze waarop het in beginsel subjectieve oordeel van de commissieleden tot stand komt. Geconcludeerd kan worden dat dat ondernemers niet weerhoudt van deelname, en dat de 'prijsvraag'-aanpak kennelijk wel aantrekkelijk is voor de doelgroep. Of de aanpak daarmee efficiënter is dan andere aanpakken kan niet op basis van dit onderzoek worden gezegd. Wel is de indruk dat voor het beoogde doel de aanpak goed werkt.

Een positieve factor bij de tender-regelingen is de betrokkenheid van de intermediaire organisaties. Deze zijn zowel betrokken bij de opzet van de regeling als bij de begeleiding van concrete aanvragen. Door als provincie gebruik te maken van de expertise en know how van anderen - en niet alles zelf te willen doen - wordt bijgedragen aan de efficiëntie van de regeling. Desalniettemin is ook het provinciaal

apparaat betrokken bij de uitvoering van de regeling. De indruk is dat dit goed en efficiënt gebeurt. Ook hier kan niet op basis van dit onderzoek worden gesteld dat de efficiëntie van de uitvoering groter of kleiner is dan die bij andere regelingen. Wel kan de vraag worden gesteld of de uitvoerende taken ‘typische’ taken voor een provincie zijn.

## Aanbevelingen

Op basis van de conclusies kan een aantal suggesties voor verbeteringen worden gedaan.

- I Er moet meer helderheid komen over de aard van de innovaties waar de tender-regelingen op gericht zijn. Op papier zijn de regelingen breed. In de praktijk blijken aanvragen vooral te gaan over productinnovaties. Ook wordt er gestuurd op stuwendheid. Procesinnovaties en innovaties gericht op de eigen regionale markt komen daardoor niet veel aan bod. Het is aan te bevelen daarin een heldere keuze te maken door ofwel expliciet te kiezen voor vooral stuwende productinnovaties, ofwel in aanpak en selectie nadrukkelijker andere vormen van innovatie een plaats te geven.
- II Naast de in de regelingen verwerkte productinnovatie met een korte tijdshorizon, zou er nagedacht moeten worden over hoe ook meer risicovolle innovaties en innovaties die meer onderzoek en ontwikkeling vergen, gestimuleerd kunnen worden. Deze komen nu in de praktijk van de regelingen beperkt aan bod. Als daar behoefte aan is, en andere regelingen de beoogde doelgroep van kleine mkb-ondernemers in Drenthe onvoldoende op die manier bereiken, zou de provincie een afzonderlijke regeling daarvoor kunnen opzetten. Juist bij zo’n regeling zouden kennisinstellingen intensief kunnen worden betrokken.
- III Op het niveau van zowel de individuele projecten als de regeling zelf zou de effectiviteit met meer heldere, meetbare innovatie-indicatoren moeten worden gemonitord. Het is aan te bevelen daarvoor met name (output)indicatoren te gebruiken die een directe relatie met innovatie hebben zoals spin-off en patenten. Indicatoren zoals werkgelegenheid en uitgelokte investeringen maken de bijdrage aan innovatie onvoldoende helder en komen pas op langere termijn tot uitdrukking. Spin-off - in termen van nieuwe bedrijvigheid op basis van innovatie - zou meer expliciet als doel moeten worden geformuleerd.
- IV De mate waarin samenwerking wordt gestimuleerd in de IAD-regeling zou beperkt kunnen worden. In de praktijk is niet duidelijk of samenwerkingsprojecten meer bijdragen aan innovatie. Ook is niet duidelijk waarom samenwerkingsprojecten tot vier keer zoveel subsidie zouden moeten krijgen. De huidige inrichting van de regeling met een fors hoger subsidiepercentage en -plafond kan leiden tot een perverse prikkel: samenwerken om extra subsidie binnen te halen. Het is aan te bevelen om de ‘samenwerkingsbonus’ als een meer beperkte bonus op te zetten, bijvoorbeeld in de vorm van een tegemoetkoming in de extra kosten die samenwerking met zicht meebrengt en met eenzelfde subsidiepercentage als wanneer er geen samenwerking is.
- V Er kan worden overwogen om de doelgroep van starters niet langer in de regeling (de selectiecriteria) op te nemen. Wat betreft het stimuleren van starters wordt nu in de praktijk het feit dat een bedrijf kort geleden gestart is, niet expliciet bij de

selectiecriteria van de regeling meegenomen. Er zijn bovendien andere regelingen en instanties die starters stimuleren.

- VI De regeling zou niet ‘belast’ moeten worden met maatschappelijke doelen, zoals het stimuleren van vrouwelijk ondernemerschap. Het verband met innovatie is niet aangetoond en in de praktijk wordt er bij de selectie niet naar gekeken, al krijgen vrouwelijke ondernemers wel de bonus als hun project wordt gehonoreerd.
- VII Om de beoordelingscommissie beter in staat te stellen zich een oordeel te vormen over de economische levensvatbaarheid van de projectvoorstellen, en over de financiële en marktkennis van de projectindieners is het wenselijk dat projectvoorstellen niet alleen vergezeld gaan van een overzicht van te subsidiëren kosten en een projectomschrijving, maar ook van een beknopt ondernemingsplan van het voorstel met daarin opgenomen een onderbouwing van de verwachte marktopbrengsten van het project.
- VIII Er zou meer helderheid moeten komen over de *gewenste* specifieke expertise van leden van de beoordelingscommissie. Dit zou in een aantal competenties kunnen worden omschreven. Ook zou de *gewenste* samenstelling kunnen worden omschreven. Op basis daarvan kan bekeken worden of de commissie aangevuld moet worden met bepaalde expertise. Het is aan te bevelen de huidige samenstelling van de commissie regelmatig - bijvoorbeeld na twee tenders - op het niveau van personen gedeeltelijk te wisselen. Dat waarborgt de ‘onbevangenheid’ en ‘afstand’ van de commissie. Daarvoor zou een aantal eenvoudige regels moeten worden opgesteld.
- IX Het is zinvol om bij de rol en activiteiten van de provincie een onderscheid te maken tussen de beleidsmatige activiteiten en de activiteiten die alleen te maken hebben met de uitvoering van de regeling. Activiteiten die alleen met de uitvoering te maken hebben kunnen ‘op afstand’ worden geplaatst van de beleidsafdeling (die dan feitelijk opdrachtgever is). Dit kan zowel intern bij de provincie (bijvoorbeeld bij een aparte afdeling of bureau) als extern. Een dergelijke opzet van de organisatie kan de efficiëntie van de uitvoering vergroten. Randvoorwaarde is dat de huidige kwaliteit van de uitvoering niet wordt verminderd.
- X De kennisinstellingen moeten meer betrokken worden bij de kennisuitwisseling met bedrijven en het versterken van de rol van bedrijven in het onderwijs. Bij de scholen ligt kennis waar bedrijven gebruik van kunnen maken bij het genereren van ideeën en het opzetten van projecten. Scholen hebben ook een taak in de begeleiding van leerlingen en studenten in contacten met bedrijven, bijvoorbeeld bij stages. Op die vlakken zouden de kennisinstellingen actiever kunnen zijn bij de regelingen. De provincie kan het initiatief nemen het aanbod van kennisinstellingen bij de regelingen op die manier te organiseren. Het ligt minder voor de hand kennisinstellingen te betrekken in een rol zoals andere intermediaire organisaties, behalve als het gaat om onderdelen binnen de kennisinstellingen waar expliciet iets met innovatie wordt gedaan (bepaalde lectoraten bijvoorbeeld).

## Bijlage I: Geïnterviewde personen

Friederike Korte	Externe beoordelingscommissie
Bernd Mintjes	Externe beoordelingscommissie
Karel Groen	Kamer van Koophandel Noord-Nederland
Ron van Gent	MKB Noord
Johan Geveke	Provincie Drenthe
Ineke Delies	Stenden hogeschool/Alfa College
Roelof Jansma	SNN
Jan Degenhart, Léon van Nisselroy, Arno Gielen	TCNN





## **Bijlage II: Subsidieregelingen**

### **ICT in Drenthe (2004-2005)**

#### **Doelen en plaats binnen beleid**

In de regeling worden als (hoofd)doelen genoemd het versterken van de economische structuur van Drenthe en groei van de werkgelegenheid. Dat moet tot stand komen door stimulering en vergroting van het ICT-gebruik en het stimuleren van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ICT. De regeling vormt een onderdeel van een breder pakket aan maatregelen om achterstanden in het ICT-gebruik in Drenthe weg te werken.

#### **Aanpak en organisatie**

Deze regeling is de eerste tender in een reeks; de TIO- en IAD-regeling zijn te beschouwen als de opvolgers. De ICT-regeling is in 2005 afgerond.

In de Nota ICT in Drenthe komt de wens naar voren om de doelstellingen van die nota te bereiken in zo nauw mogelijke aansluiting met de markt. Daarom is ervoor gekozen projecten te ontwikkelen door middel van een markt tender. Het idee is dat daardoor 'nieuwe input' van projecten bij de provincie binnenkomen. Er wordt niet op voorhand een strikte verdeling van de middelen over thema's gemaakt, alhoewel er wel een breed spectrum van thema's is benoemd. De toedeling van de middelen hangt af van de door de marktpartijen ingediende voorstellen en in hoeverre deze voldoen aan de criteria. Er is bovendien gewerkt met een externe beoordelingscommissie, samengesteld met mensen uit personen die werkzaam zijn in vooral de ICT-sector. De leden van de commissie werken bij verschillende ICT consultants, IBM, het platform Nederland Breedband Land, en de Stichting Kunst & Cultuur Overijssel. Eén lid is actief in raden van bestuur en raden van toezicht op verschillende terreinen.

De uitvoeringsperiode van ingediende projecten was maximaal één jaar.

Subsidiecriteria zijn:

- innovativiteit: de projecten zijn vernieuwend voor Drenthe of niet eerder op deze wijze met deze technologie uitgevoerd;
- additionaliteit: projecten dienen additioneel te zijn op reeds bestaande initiatieven;
- projecten dienen aan te sluiten bij de doelstellingen en ambities van het Collegeprogramma 2003-2007;
- projecten moeten een bijdrage leveren aan de werkgelegenheid in Drenthe;
- projecten moeten rechtstreeks ten goede komen aan en de behoeften vervullen van de doelgroepen;
- projecten moeten zoveel mogelijk toepasbaar en/of overdraagbaar zijn op andere plaatsen en omgevingen.

#### **Doelgroep**

De regeling is gericht op ICT in zorg, onderwijs, cultuur, welzijn, sport, toerisme, arbeidsmarkt, landbouw en verkeer en vervoer. Bedrijven en andere organisaties kunnen inschrijven op de regeling. Projecten waarbij de ontwikkeling en de uitvoering plaatsvindt door Drentse bedrijven hebben de voorkeur.

#### **Financiën**

De subsidie bedraagt maximaal 50% van de subsidiabele kosten met een maximum van 75.000 euro. Het totale budget is 1,5 miljoen euro. De organisatie- en proceskosten voor de regeling zijn begroot op 50.000.

## Tender Innovatief Ondernemerschap Drenthe (2006-2007; TIO)

### Doelen en plaats binnen beleid

De TIO-regeling is in 2007 afgerond. Met de TIO wil de provincie Drenthe de concurrentiepositie van het Drentse bedrijfsleven versterken en de 'startersdynamiek' verhogen. Samenwerking tussen ondernemers en onderwijs- en kennisinstellingen wordt daarbij van belang geacht, met name om ondernemerschap te stimuleren. Er wordt een aantal concrete, beoogde beleidseffecten geformuleerd:

- versterking innovatiekracht van het Drentse bedrijfsleven;
- stimulering relatie onderwijs-bedrijfsleven;
- stimulering ondernemerschap;
- realisering van minimaal 15 succesvolle projecten;
- realisering van minimaal 20 extra arbeidsplaatsen na 2 jaar.

De doelen zijn gebaseerd op de gedachte dat innovatiekracht en ondernemerschap verder ontwikkeld moeten worden in Drenthe. Met name starters worden gezien als een bron van innovatie. Starters jagen de concurrentie aan en zijn de motor voor nieuwe werkgelegenheid. Daarnaast wil de provincie een sterke ondernemerskwaliteit en sterkere innovatiekracht van bestaande ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (MKB).

Uitdrukkelijk wordt gezocht naar projecten die niet subsidiabel zijn via reeds bestaande (Kompas-)programma's of provinciale subsidies. De doelgroep van de regeling is dus aanvullend op (vooral noordelijke) programma's.

De uitvoeringsperiode van ingediende projecten is maximaal één jaar.

### Aanpak en organisatie

Uitgangspunt bij de aanpak is om de creativiteit aan de markt over te laten. De (aankomende) ondernemers moeten worden uitgedaagd en gestimuleerd door gerichte subsidies. Door de positieve ervaring die de provincie heeft met de eerdere ICT-regeling wordt ook bij deze regeling voor een tender gekozen, en ook hier met een externe beoordelingscommissie, maar wel met een andere samenstelling dan bij de ICT-regeling. De regeling gaat meer over kennis en innovatie dan over ICT. De commissieleden bij de ICT-regeling waren meer georiënteerd op ICT. De samenstelling is meer gericht op personen met kennis en ervaring in innovatie en ondernemerschap. De personen in de commissie zijn werkzaam als consultants op het gebied van HRM, begeleiding van starters, bedrijfsstrategie en -investeringen, projectontwikkeling en business development. Ook zit een persoon die werkzaam is bij het ministerie van Economische Zaken in de commissie.

De provincie heeft bij de regeling een informerende en procesbegeleidende taak richting de aanvragers en ondersteunde de beoordelingscommissie. De Kamer van Koophandel heeft een promotietaak, om ondernemers bekend te maken met de regeling en deelname te stimuleren. Selectiecriteria bij de beoordeling waren: stimuleren van innovatief ondernemerschap, nieuwe werkgelegenheid bieden in Drenthe, vernieuwend zijn voor Drenthe, en stuwend zijn.

Aanvragers kunnen gebruik maken van de expertise van intermediaire organisaties zoals de NOM, Syntens, MKB-Noord, Drenthe College, VNO-NCW Noord en de Kamer van Koophandel.

### Doelgroep

In beginsel kunnen alle kleinere bedrijven een projectvoorstel indienen. Het gaat om bedrijven met minder dan 20 personeelsleden. Voor de TIO-regeling zijn in totaal 82 aanvragen ingediend, afkomstig uit het mkb in diverse sectoren. Er kwamen relatief met name ook veel aanvragen uit de sectoren onderwijs, toerisme, zorg.

### Financiën

De subsidie bedraagt maximaal 50% van de subsidiabele kosten, met een maximum van 50.000 euro. Het totale budget is 1 miljoen euro. Oorspronkelijk was het budget 6 ton, maar nadat bleek dat de commissie meer projecten positief beoordeelde, is het budget verhoogd met 4 ton. De organisatie- en proceskosten voor de regeling zijn begroot op 25.000 voor het provinciale apparaat en 25.000 voor de Kamer van Koophandel voor promotie van de regeling.

## Innovatieve Acties Programma 2006-2007 (IAP)

### Doelen en plaats binnen beleid

De IAP-regeling is in 2007 afgerond. De regeling is gericht op de algemene hoofddoelstelling van het provinciale economische beleid: de transitie van een traditionele maakindustrie naar een kennisregio. Het gaat uiteindelijk om extra economische groei en creatie van nieuwe arbeidsplaatsen. Centraal daarbij staat dat dat gebeurt via de realisatie van nieuwe producten en diensten voor mkb-ondernemingen in de regio. Verder gaat het om het versterken van het innovatieklimaat door een goede samenwerking te bevorderen tussen de kennisinstututen en het mkb. De regeling is vooral gericht op ICT en sensortechnologie (zoals RFID - Radio Frequency Identification).

### Aanpak en organisatie

De regeling is niet opgezet als een tender-regeling. Projecten worden ingediend bij het programmamanagement. Daar vindt een eerste *screening* plaats en vervolgens een gesprek met de indiener waarna een definitief projectvoorstel volgt (of juist niet). Vervolgens wordt er een advies opgesteld voor de Programma Adviescommissie (PAC) dat zich een oordeel vormt over de:

- nieuwheid;
- de toepassingsmogelijkheden;
- de financiële haalbaarheid.

Projecten met een positief oordeel van de PAC worden voorgelegd aan een stuurgroep waarbij de nieuwheid en het realiteitsgehalte extra worden bekeken. De PAC bestond uit vijf personen. Een voorzitter met een technische achtergrond afkomstig van de Provincie Drenthe, iemand van Syntens, NOM, TI-WMC en Cordis. De Stuurgroep bestond uit vier leden. De voorzitter was een oud-directeur van de NAM/Shell, verder iemand van TNO, Kamer van Koophandel en een innovatiedeskundige verbonden aan de Erasmus Universiteit en de European Business School Rheingau. Projecten met een positief oordeel van de stuurgroep worden voorgelegd aan Gedeputeerde Staten die vervolgens wel of niet een beschikking afgeven. Het management van het IAP was uitbesteed aan een externe partij; de provincie was wel betrokken bij begeleiding van aanvragen.

### Doelgroep

Doelgroep zijn de mkb-ondernemers in Drenthe.

### Financiën

De subsidie bedraagt maximaal 50% van de subsidiabele kosten. Het totale budget (de beschikbare subsidie) was ongeveer 2,5 miljoen euro. Bijna 1,7 miljoen euro vanuit het Europese Regionaal Programma voor Innovatieve Acties (in Drenthe) en ongeveer 850.000 euro vanuit SNN. De (externe) managementkosten bedragen ongeveer 4 ton.

## **Innovatief Actieprogramma Drenthe 2008-2010 (IAD)**

### **Doelen en plaats binnen beleid**

De IAD-regeling is het vervolg op de eerdere Drentse regelingen. Twee tenders zijn uitgevoerd en een tender loopt nog. Dat is ook de laatste tender. Oorspronkelijk zouden binnen de regeling vijf tenders worden gehouden, maar dit is ingekort naar drie.

Hoofddoel is het versterken van de concurrentiepositie van het Drentse bedrijfsleven door het stimuleren van innovatie, innovatief ondernemerschap en het oprichten van nieuwe innovatieve mkb-ondernemingen in de provincie Drenthe. Hiermee stijgt de kans dat de regio wordt gezien als een dynamische kennisregio met een groter concurrerend vermogen. In de beleidsstukken wordt een brede definitie van innovatie gehanteerd, waarin naast proces- en productinnovaties ook aandacht is voor marktinnovatie, sociale innovatie en transsectorale innovatie.

Concrete (sub)doelstellingen zijn:

- versterking van het innovatieklimaat binnen de hele regio;
- realisatie van nieuwe producten en diensten door het mkb in de regio;
- bevordering van een goede samenwerking tussen kennisinstellingen en mkb;
- ondersteunen en aanmoedigen van starters (gedefinieerd als bedrijven die korter dan vijf jaar bestaan);
- bewustzijn creëren binnen de regio over de mogelijkheid om met kennisinstellingen samen te werken;
- stimulering van op innovatie georiënteerde internationale netwerken;
- realisatie van minimaal 50 projecten;
- realisatie van minimaal 40 extra arbeidsplaatsen
- realisatie van private (uitgelokte) investeringen van 3 miljoen euro;
- realisatie van een tiental R&D projecten;
- ondersteuning van minimaal 50 bedrijven;
- realiseren van minimaal 10 samenwerkingsverbanden.

De regeling moet uiteindelijk bijdragen aan extra economische groei en de creatie van nieuwe arbeidsplaatsen. De concurrentiekracht van de regio moet worden vergroot. Ook moet de regio beter in staat zijn om de 'mogelijkheid tot aantrekking van nieuwe zakelijke activiteiten te benutten'.

Uitgangspunt is dat de projecten breed kunnen worden gekozen. De projecten hoeven niet te passen in de sleutelgebieden en speerpunten, maar mogen ook aanvullend daarop zijn. In zekere zin gaat het juist om projecten die buiten de maatregelen van Koers Noord vallen.

Selectiecriteria zijn:

- projecten zijn vernieuwend;
- projecten zijn risicovol (hebben bijvoorbeeld een groot afbreukrisico) en hebben een hoog ambitieniveau;
- projecten dragen bij aan het intensief gebruiken van kennis of het nieuw ontwikkelen van kennis;
- projecten zijn gericht op duurzame resultaten;
- de resultaten van de projecten zijn zichtbaar voor de noordelijke samenleving;
- de effecten van de projecten slaan overwegend neer in Drenthe;
- bijdrage aan de werkgelegenheid in Drenthe.

Verder hebben projecten de voorkeur als de bereidheid er is de resultaten van het project te delen met andere partijen, er sprake is van samenwerkingsprojecten tussen ondernemingen in het mkb en onderwijs- en kennisinstellingen (uit Noord-Nederland) en samenwerkingsprojecten tussen verschillende bedrijven, of ze ontwikkeld zijn door starters. Een aanvullend doel is dat innovatief ondernemerschap bij vrouwen wordt bevorderd; daar is althans een extra financiële bonus voor.

De aan het project verbonden uitvoeringsperiode is maximaal 1 jaar.

### **Aanpak en organisatie**

De IAD-regeling is ook een tender. Er is gewerkt met (bijna) dezelfde externe beoordelingscommissie als bij de TIO-regeling. De persoon die werkzaam is bij het ministerie van Economische Zaken is vervangen door de persoon die eerder in de beoordelingscommissie bij het

ICT zat, namelijk degene die actief is in raden van bestuur en raden van toezicht op verschillende terreinen.

Het is mogelijk begeleiding te krijgen bij het opstellen van de projectaanvraag door de provincie, de Kamer van Koophandel Noord-Nederland, NOM, Syntens, MKB-Noord, VNO-NCW Noord, TCNN, Alfa College, Drenthe College, Stenden Hogeschool en Hanze Institute of Technology. De hiervoor genoemde, samenwerkende partners en Recron zitten in een werkgroep die 3-5 keer per jaar bij elkaar komt.

De provincie heeft bij de regeling een informerende en procesbegeleidende taak richting de aanvragers en ondersteunt de beoordelingscommissie. Een eerste gesprek met een indiener doet de provincie samen met een andere organisatie, zoals bijvoorbeeld Syntens. De provincie stelt bij elke aanvraag een pre-advies op voor de beoordelingscommissie. De Kamer van Koophandel heeft expliciet een promotiefunctie bij de regeling, met name door het organiseren van informatiemarkten, waar de Kamer ondernemers voor uitnodigt.

Aanvullend is het bij deze regeling de bedoeling dat starters (bedrijven die korter dan vijf jaar betaan) worden ondersteund en aangemoedigd door één van de kennisinstituten. Ook is het de bedoeling dat thematische seminars worden georganiseerd, waarmee bewustzijn moet worden gecreëerd binnen de regio over de mogelijkheid om met kennisinstellingen samen te werken.

#### **Doelgroep**

De doelgroep bestaat uit (potentieel) stuwende ondernemingen in het mkb in Drenthe tot 250 werknemers. Het IAD staat ook open voor mkb uit Friesland en Groningen, maar alleen indien en voor zover zij niet voldoen aan de criteria van de regeling in hun eigen provincie, voor deelname aan de tender Innovatief ondernemerschap dienen aanvragers woonachtig dan wel gevestigd te zijn in Drenthe of zich op korte termijn daar gaan vestigen.

#### **Financiën**

De subsidie bedraagt maximaal 50% van de subsidiabele kosten, met een maximum van 50.000 euro. Een project ingediend en uit te voeren door meerdere partners kan een bijdrage ontvangen tot maximaal 70% van de aantoonbare subsidiabele kosten van het project, met een maximum van 200.000 euro. Een project kan een bonus krijgen in de vorm van 5% extra subsidie van de aantoonbare subsidiabele kosten indien het gericht is op het bevorderen van innovatief ondernemerschap bij vrouwen. Het totale budget was 6 miljoen euro. Voor programmakosten is 450.000 euro begroot: interne loonkosten 250.000 euro, overige kosten 200.000 euro.

## **STINAT**

### **Doelen en plaats binnen beleid**

Dit is een recent opgestarte regeling, die nu loopt. Drenthe wil een rol van betekenis blijven spelen in de toeristische markt en daartoe zal de sector een kwaliteitsslag moeten maken. De regeling heeft als doel de subsidiëring van strategische activiteiten van bepaalde toeristische ondernemingen uit het MKB in de provincie Drenthe op het gebied van (economische) kwaliteitsverbetering, innovatie, natuurontwikkeling, landschappelijke inpassing, architectuur en duurzaamheid.

De regeling moet een bijdrage leveren aan de noodzakelijke kwaliteitsverbetering en innovatie in de toeristische sector. Dat moet plaatsvinden met een goede balans tussen de economische ontwikkelingen en de landschappelijke inpassing. Uiteindelijk moet dat leiden tot hernieuwde groei van het marktaandeel en een toename van de bestedingen door de toeristen.

Concrete doelen zijn dat het aantal arbeidsplaatsen niet mag afnemen of het moet leiden tot een toename van de capaciteit met minimaal 10% of toename van de boekwaarde in materiële vaste activa met minimaal 10%.

### **Aanpak en organisatie**

Met de subsidie kan een deel van de kosten van een advies en/of van een project gericht op kwaliteitsverbetering worden bekostigd. De uitvoering wordt gedaan door SNN. Toekenning gebeurt voor zover het budget het toelaat en op volgorde van binnenkomst. Vergelijkbare regelingen zijn er in de provincies Drenthe en Groningen.

### **Doelgroep**

De regeling is gericht op toeristische mkb-ondernemingen in Drenthe.

### **Financiën**

Voor een adviesproject bedraagt het subsidiepercentage 50%, en is de maximale subsidie 6.250 euro. Voor een kwaliteitsverbeteringsproject bedraagt het subsidiepercentage 30%, met een maximale subsidie van 200.000 euro. Voor 7 oktober was dat 20% respectievelijk 100.000 euro. In de periode 2008-2010 is er 7,5 miljoen euro beschikbaar.

## **STIPO**

### **Doelen en plaats binnen beleid**

Dit is een recent opgestarte regeling, die nu loopt. Deze regeling is gericht op versterking van de innovatiekracht van bedrijven op het platteland en op vernieuwing en diversificatie naar niet agrarische activiteiten bij landbouwbedrijven. De regeling is gericht op het ontwikkelen van nieuwe activiteiten. De nieuwe activiteit moet leiden tot een toename van de werkgelegenheid of de productiecapaciteit op het bedrijf met 20%.

Selectiecriteria:

- de mate waarin het project zal bijdragen aan verbetering van het bedrijfsinkomen;
- de mate waarin het project bijdraagt aan de werkgelegenheid;
- het innovatieve karakter van het project;
- de mate waarin aan een lokale of regionale behoefte wordt voldaan.

### **Aanpak en organisatie**

Het gaat in deze regeling om het verstrekken van een subsidie in de kosten van extern advies en subsidiëring van innovatieve investeringen van kleine bedrijven. Vergelijkbare regelingen zijn er in de provincies Drenthe en Groningen. Toekenning vindt plaats door de Dienst Landelijk Gebied (namens het College van Gedeputeerde Staten), op basis van de subsidiecriteria. Toekenning gebeurt voor zover het budget het toelaat en op volgorde van binnenkomst. Voor investeringsprojecten wordt ook het economisch perspectief van het project beoordeeld. Hierbij wordt gekeken naar de economische onderbouwing in het ondernemingsplan.

### **Doelgroep**

De regeling is gericht op micro-ondernemingen op het platteland of landbouwbedrijven in Drenthe. Micro-ondernemingen zijn ondernemingen waar minder dan 10 personen werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet of het balanstotaal niet hoger is dan 2 miljoen euro. De regeling is in zijn geheel van toepassing in Zuidoost Drenthe met uitzondering van de stedelijke kern Emmen. In de regio's Hunze Zuidwest Drenthe en Noordwest Drenthe is de regeling opengesteld voor recreatie bedrijven (met uitzondering van de stedelijke kernen van Assen, Roden Hoogeveen en Meppel). In het Drentsche Aa gebied en Zuidwest Drenthe is de regeling tevens opengesteld voor landbouwbedrijven waarbij de investering gericht is op verbreding. Verbreding betekent dat landbouwbedrijven ook andere activiteiten gaan uitvoeren zoals recreatie of zorg.

### **Financiën**

Voor een extern advies is een bijdrage beschikbaar van 50% met een maximum van 3.000 euro. Voor een innovatief investeringsproject is een bijdrage van 30% verkrijgbaar voor investeringen in duurzame bedrijfsuitrusting en gebouwen. De maximale subsidie bedraagt 45.000 euro. Het budget is voor zowel Zuidoost-Drenthe als overig Drenthe 3 miljoen euro voor de periode 2008-2013.

## Fryslân Fernijt II

### Doelen en plaats binnen beleid

De regeling moet in Friesland de kansen voor innovatie vergroten. De gedachte achter de regeling is dat kansen er wel zijn, maar onvoldoende worden benut. Hiervoor kunnen twee belangrijke redenen worden genoemd: innoveren is een risicovolle en kostbare aangelegenheid en er is een beperkte *matching* en afstemming tussen vraag en aanbod.

Fryslân Fernijt heeft ten doel innovatie en de overdracht, ontwikkeling en toepassing van kennis te stimuleren. Ook moet netwerkvorming worden gestimuleerd. Met de regeling moeten voor Fryslân nieuwe, experimentele projecten worden ondersteund. Er is een afbakening van projecten binnen de thema's recreatie en toerisme, duurzame energie, en water. Per thema zijn specifieke doelstellingen geformuleerd.

Innovatie draagt in belangrijke mate bij aan de versterking van de concurrentiepositie van het Friese bedrijfsleven. Het is een noodzakelijke voorwaarde voor economische groei, behoud en toename van werkgelegenheid en verdere welvaartsontwikkeling in de provincie Fryslân.

### Selectiecriteria:

- het versterken van de concurrentiepositie van het Friese bedrijfsleven;
- het stimuleren van innovatie, kennisoverdracht/-ontwikkeling/-toepassing en/of samenwerking/netwerkvorming in de provincie Friesland;
- kansen voor economische spin-off in termen van de ontwikkeling van nieuwe economische activiteiten, werkgelegenheid, toegang tot nieuwe markten en omzetverbetering;
- de ontwikkeling en het vermarkten van nieuw ontwikkelde processen, toepassingen, diensten en/of producten;
- passen in één (of meerdere) van de deelgebieden binnen de drie thema's van het programma;
- betrekking hebben op activiteiten, producten, processen, diensten of toepassingen die minimaal nieuw zijn voor de provincie Friesland;
- een experimenteel en risicovol karakter;
- het project moet altijd een samenwerkingsproject zijn tussen minimaal één kennisinstelling en één mkb-bedrijf.

Projecten moeten in de provincie Friesland worden uitgevoerd. Ze moeten ook duurzaam zijn en bijdragen aan het behoud of de verbetering van de economische, sociale of ecologische kwaliteit. Van het project moet zichtbaar zijn welk perspectief op continuïteit of opschaling wordt geboden na beëindiging.

### Aanpak en organisatie

De regeling is een tweede ronde van aanvragen (na Fryslân Fernijt I). Toekenning vindt plaats op grond van 'wie het eerst komt die het eerst maalt' en zolang het budget het toelaat. De afdeling Economie, Recreatie en Toerisme van de provincie Fryslân is belast met de uitvoering. Daar hoort ook een beoordeling van het voorstel bij. Voor elk van de drie thema's van 'Fryslân Fernijt II' is daarnaast een deskundigenpanel in het leven geroepen. In elk deskundigenpanel is een selectie van belangrijke regionale spelers binnen het betreffende thema vertegenwoordigd. Deze beoordelen of de subsidieaanvraag voldoet aan de bepalingen en geven aan of zij al dan niet instemmen met het ambtelijk advies over het project.

### Doelgroep

Het gaat om bedrijven gevestigd in Friesland. Bovendien moet er sprake zijn van een samenwerkingsproject tussen minimaal één mkb-onderneming en één kennisinstelling.

### Financiën

De subsidie bedraagt maximaal 75% van de subsidiabele kosten, met een maximum van 200.000 euro. Het totale budget was ongeveer 5,5 miljoen euro in 2008-2010.

360.000 euro is begroot voor overheadkosten: (financieel) management, pr- en communicatie, monitoring, evaluatie en verantwoording.



## **Innovatief Actieprogramma Groningen (IAG)**

### **Doelen en plaats binnen beleid**

Doel van het IAG is een bijdrage te leveren aan de innovatiekracht van de provincie Groningen. De strategie daarbij is een impuls te geven aan speerpuntsectoren en thema's: life sciences, innovatie in de zorg, creatieve industrie en transsectorale innovatie. Voornaamste selectiecriteria voor de aandachtsgebieden zijn potentie en 'witte vlekken' in het reguliere beleid. Daarnaast is het belangrijk dat de aandachtsgebieden bijdragen aan de verbetering van het imago van Groningen als innovatieregio.

Er zijn kwantitatieve streefwaarden voor de doelen geformuleerd (voor het jaar 2012), zoals: 15 R&D-projecten, 5 miljoen euro private R&D-investeringen, 60 ondersteunde MKB-bedrijven, 15 samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en kennisinstellingen, 40 arbeidsplaatsen. Daarnaast zijn er per thema kwalitatieve resultaten geformuleerd.

De algemene selectiecriteria, die worden gehanteerd, zijn:

- projecten moeten nieuw zijn voor de regio en experimenteel van karakter;
- effecten van de projecten moeten zichtbaar zijn voor de Noordelijke samenleving;
- de projectleider moet bereid zijn de resultaten met andere partijen te delen (demonstratie);
- projecten moeten bijdragen aan het intensief gebruiken of het nieuw ontwikkelen van kennis;
- projecten moeten duurzame resultaten opleveren.

Verder hebben projecten die zich richten op publiek-private en samenwerking met kennisinstellingen uit Noord-Nederland de voorkeur. De effecten van projecten moeten overwegend neerslaan in de provincie Groningen. Per thema zijn er aanvullend specifieke criteria.

### **Aanpak en organisatie**

De huidige regeling (2008-2010) is de opvolger van een eerdere regeling (2005-2007). De provincie beheert de regeling; de uitvoering is neergelegd bij een provinciaal programmamanagement. Na ontvangst van een projectvoorstel stelt de programmamanager een pre-advies op waarin wordt aangegeven in hoeverre een project scoort op de vastgestelde indicatoren. Het pre-advies wordt behandeld in een stuurgroep die een eindadvies geeft. De stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de provincie, en programmamanagers en deskundigen van Syntens, NOM, Nieuwe Garde (Creatieve Industrie), Gemeente Groningen, Menzis zorgverzekering en RUG.

Twee maal per jaar wordt nagegaan of vooruitgang is geboekt met de realisatie van de specifieke doelstellingen van het programma, met behulp van voortgangsindicatoren. Gedurende de looptijd van het programma is aandacht besteed aan promotie en publiciteit. Voor de life-sciencesector, het thema ICT en zorg heeft de provincie bijeenkomsten georganiseerd waarbij de mogelijkheden van het programma aan bod zijn gekomen. Binnen de actielijn duurzame energie is het programma onder de aandacht gebracht via het bestaande netwerk rond Energy Valley.

### **Doelgroep**

Het gaat om bedrijven gevestigd in de provincie Groningen.

### **Financiën**

Een project dat aan formele criteria voldoet, kan een bijdrage uit het IAG ontvangen van maximaal 75% van de totale subsidiabele kosten van het project. De maximale subsidie is 300.000 euro. Voor life sciences, innovaties in de zorg, en creatieve industrie is per thema 1,6 miljoen euro beschikbaar; voor transsectorale innovatie 1 miljoen euro. Voor programmakosten is 300.000 euro beschikbaar.

## **NIOF 2008**

### **Doelen en plaats binnen beleid**

De programma's Koers Noord en OP-EFRO zetten in op het versterken van kansrijke clusters, de transitie in regionale speerpunten en versterking van het mkb. Binnen deze programma's biedt het SNN een aantal subsidiemogelijkheden voor individuele ondernemers. Hiertoe behoort de NIOF 2008. De subsidieregeling heeft als doel de subsidiëring van 'strategische' activiteiten van ondernemingen uit het midden- en kleinbedrijf op het gebied van innoveren, marktverkenning, haalbaarheidsonderzoeken en marketingplannen. Uiteindelijke doel is de marktsector in Noord-Nederland te versterken. Deze regeling stimuleert mkb-bedrijven in Noord-Nederland bij de ontwikkeling en vermarkting van nieuwe producten, diensten of werkwijzen.

### **Aanpak en organisatie**

Er kan subsidie worden aangevraagd voor de kosten van extern advies (ontwikkelingsproject, marketingplan, marktverkenning of haalbaarheidsonderzoek), de implementatie van een ontwikkelingstraject (in een proefproductie of -opstelling) en de loonkosten voor een kennisplan of fundamenteel/industriële onderzoek. Op basis van volgorde van binnenkomst van de aanvraag wordt besloten. De uitvoering van de regeling wordt gedaan door SNN.

### **Doelgroep**

Mkb-bedrijven in Noord-Nederland (niet actief in de primaire productie of detailhand).

### **Financiën**

Het subsidiepercentage voor 'Ontwikkelingsprojecten van en vermarkting door ondernemingen' bedraagt 40% van de subsidiabele kosten. De subsidiepercentages voor 'Implementatie van een ontwikkelingstraject' zijn voor een kleine onderneming 15% van de subsidiabele kosten en voor middelgrote ondernemingen 7,5% van de subsidiabele kosten. Het subsidiepercentage voor het in dienst nemen van een kennisdrager bedraagt 35% van de subsidiabele kosten. Het subsidieplafond voor 2009 is 5,7 miljoen euro.

