



Driemeting Syntens

Evaluatie 2007-2011

In opdracht van:

Ministerie van Economische Zaken

Publicatienummer:

2012.060-1247

Datum:

Utrecht, 28 maart 2013

Auteurs:

Pim den Hertog
Matthijs Janssen
Bram Kaashoek
Leonique Korlaar
Bert Minne
Jaap Veldkamp

De werkzaamheden voor deze evaluatie vonden plaats in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Graag bedanken wij hier de leden van de begeleidingscommissie (zie bijlage 6) voor de interessante discussies, feedback op het concept eindrapport en constructieve suggesties. Daarnaast danken wij Syntens voor het aanleveren van achtergrondmateriaal en de diverse datasets die zij ter beschikking hebben gesteld. Ook zijn wij dank verschuldigd aan de deelnemers aan de telefonische enquête onder Syntens-klanten alsmede de deelnemers aan online enquête onder Syntens stakeholders. Tot slot danken we onze gesprekspartners waarmee we een-op-een gesprekken hebben gevoerd voor hun tijd en openheid.

Inhoudsopgave

Management Samenvatting	7
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	11
1.3 Opzet rapportage Driemeting	12
1.4 Onderzoeksaanpak.....	13
2 De rol van Syntens in het Nederlandse innovatiesysteem	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Syntens.....	15
2.3 Opvolgen aanbevelingen Tweemeting.....	17
2.4 Dienstenaanbod van Syntens	20
2.5 De beoogde doelgroep van Syntens-diensten	27
2.6 Economische legitimiteit	29
2.7 Conclusies	33
3 De doeltreffendheid van Syntens	35
3.1 Inleiding	35
3.2 Doelgroepbereik en dienstenaanbod.....	36
3.3 Waardering door Syntensklanten	42
3.4 Oordeel stakeholders over doelgroepbereik en dienstenaanbod	47
3.5 Effecten van de dienstverlening van Syntens.....	49
3.6 De relatie tussen prestaties en Syntens	56
3.7 Conclusies	69
4 De doelmatigheid van Syntens	73
4.1 Inleiding	73
4.2 Ontwikkeling van Syntens en de Syntens werkprocessen	73
4.3 Financiële en administratieve kengetallen	76

4.4	Stakeholders over Syntens.....	83
4.5	Conclusies	87
5	Toekomst: meerwaarde topsectoren en implicaties voor nieuwe ZBO.	89
5.1	Inleiding	89
5.2	Rol Syntens in Topsectorenbeleid.....	90
5.3	Implicaties voor nieuwe ZBO	94
5.4	Conclusies	99
6	Conclusies	101
6.1	Syntens-diensten.....	101
6.2	Syntens doelgroep	101
6.3	Follow up Tweemeting	102
6.4	Economische legitimiteit	102
6.5	Doeltreffendheid: Doelgroepbereik en verleende Syntens-diensten	102
6.6	Doeltreffendheid: Waardering door Syntens-klanten	103
6.7	Doeltreffendheid: effecten van Syntens-diensten	103
6.8	Doelmatigheid van Syntens.....	104
6.9	Meerwaarde Syntens voor Topsectoren.....	105
6.10	Implicaties voor nieuwe ZBO KvK/Ondernemerspleinen	106
6.11	Toekomstige meting doeltreffendheid	106
	Bijlage 1 Methodologische verantwoording	107
	Bijlage 2 Literatuur	119
	Bijlage 3 Vragenlijst Klanten	121
	Bijlage 4 Vragenlijst stakeholders.....	135
	Bijlage 5 Geïnterviewden	141
	Bijlage 6 Leden begeleidingscommissie	143

Management Samenvatting

Het ministerie van Economische Zaken (EZ) heeft de wettelijke verplichting om eens in de vijf jaar het gebruik van haar basissubsidie te laten evalueren. In opdracht van het ministerie heeft Dialogic de economische legitimiteit, doeltreffendheid en doelmatigheid van het dienstenaanbod van Syntens in kaart gebracht voor de periode 2007-2011. Deze Driemeting sluit daarbij waar mogelijk aan op de Tweemeting (2003-2006). De evaluatie is gebaseerd op een telefonische enquête onder Syntens-klanten (n=1083); een online enquête onder Syntens stakeholders (n=94), diepte-interviews met Syntens stakeholders (n=25) en uitgebreide kwantitatieve (administratieve data Syntens) en kwalitatieve deskresearch. Het overall beeld is dat de doeltreffendheid van Syntens in termen van effecten en waardering op een vergelijkbaar niveau ligt als in de voorgaande evaluatieperiode en de doelmatigheid duidelijk is verbeterd. Onderstaand een samenvatting van de bevindingen op hoofdlijnen.

Syntens-diensten. In essentie biedt Syntens vier typen diensten aan, te weten voorlichting, een helpdeskfunctie (vanaf 2010 Syntens Direct), individuele activering (1:1 activering) en collectieve activering (clustervorming). Deze diensten beperken zich in principe tot diensten waarin niet wordt voorzien door marktpartijen. Met haar in omvang toenemende activiteiten op het gebied van collectieve activering (clustervorming) heeft Syntens een steeds breder aanbod van (deel)diensten gecreëerd. Door de uiteenlopende manieren waarop Syntens diensten worden aangeboden, gelabeld en geadmistreerd is een enigszins diffuus beeld ontstaan van wat de exacte focus en het aanbod van Syntens is. Het aandeel doelsubsidie is over de evaluatieperiode geleidelijk toegenomen van 16% (2007) tot 22% (2011). Het verwerven van extra doelsubsidie is een initiatief geweest van Syntens om de afhankelijkheid van EZ basisfinanciering te verminderen. Het ministerie van EZ heeft hiermee ingestemd.

Syntens doelgroep. De formele doelgroep van Syntens is naar aanleiding van de Tweemeting duidelijk gedefinieerd: reactief over de volle breedte van Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers in het MBK door middel van voorlichtingsdiensten en helpdeskfunctie/Syntens Direct; proactief in zes geselecteerde ketens van sectoren (bouw, food & agri, logistiek & groothandel en industrie, human health en de creatieve industrie), primair gericht op Ontwikkelaars en Toepassers door middel van individuele activering (1:1 activering) en collectieve activering (clustervorming). Qua grootteklassen is de formele doelgroep ondernemingen met 5-250 werkzame personen met uitzondering van bedrijven binnen de creatieve industrie en technostarters waar ook ondernemingen met 1-4 werkzame personen worden bediend.

Follow up Tweemeting. Syntens en ook het ministerie van EZ zijn actief aan de slag gegaan met de aanbevelingen van de Tweemeting. Dit heeft ondermeer geresulteerd in het (hernieuwd) vaststellen van de doelgroep en dienstenconcepten, een professionaliserings- en doelmatigheidslag in de interne organisatie van Syntens (o.a. door invoering Klanttevredenheidsonderzoeken, effectmeting, nieuwe trainingscyclus adviseurs, invoering van projectorganisatie en investeringen in en centralisatie van de organisatie). Een aantal zaken verdient echter nog steeds aandacht: de kennis en kunde van adviseurs, profilering van Syntens (Syntens als merk en inzicht in het aanbod van diensten), de maximale tijdsbesteding (uren advies) en de samenwerking met stakeholders.

Economische legitimiteit. De Syntens-diensten voorlichting, Syntens Direct (helpdeskfunctie) en individuele activering zijn economisch legitiem. Collectieve activering in de

vorm van het geven van een aanzet tot clustervorming is economisch legitiem (vooral voor bedrijven lager in de innovatiepiramide: Toepassers en Volgers). Een dienst van Syntens is economisch legitiem als de dienst als direct doel heeft een MKB-bedrijf te informeren c.q. de weg te wijzen naar beschikbare kennis van een of meerdere andere bedrijven of onderzoeksinstellingen en als dat MKB-bedrijf in redelijkheid als gevolg van hoge zoekkosten geen toegang heeft tot die kennis. Andere vormen van dienstverlening zijn of economisch niet legitiem of zij bestrijden indirect marktfaalens die direct worden aangepakt door andere instrumenten van het Rijk of andere overheden. Intensievere vormen van clusteractiviteiten (in de vorm van clusterbegeleiding en clusteradvisering) zijn aan te merken als economisch niet legitiem.

Syntens doelgroepbereik. Syntens weet jaarlijks voldoende (nieuwe) bedrijven te bereiken. In de evaluatieperiode bediende Syntens tussen de 15.000 en 20.000 unieke bedrijven per jaar. Ook de eigen doelstelling om elk jaar tenminste 40% nieuwe bedrijven te bedienen is gehaald. Gemiddeld ontvingen de klanten van Syntens ruim negen uur Syntens-diensten per jaar. Driekwart van de Syntensklanten heeft minder dan 20 werkzame personen. Over de periode 2007-2011 komt gemiddeld 24% van de bediende bedrijven uit andere sectoren dan de door Syntens geselecteerde sectoren. Klanten van Syntens zijn innovatiever dan de gemiddelde MKB onderneming. Er zijn drie problematische verschillen tussen de formele kaders en de gegroeide uitvoeringspraktijk:

- 8% van de bedrijven die over de periode 2007-2011 diensten van Syntens hebben afgenomen (4057 bedrijven) heeft meer dan 48 uur, het op aanwijzing van het ministerie van EZ bepaalde maximum, aan diensten van Syntens ontvangen.
- 40% van de klanten heeft minder dan 5 werkzame personen in dienst.¹
- in 2011 bestond 79% van de afnemers van Syntens-diensten uit Koplopers en Ontwikkelaars (36% Koplopers en 43% Ontwikkelaars). Koplopers behoren niet tot de (formele) primaire doelgroep van Syntens.

Doeltreffendheid Syntens. Syntens weet jaarlijks voldoende (nieuwe) bedrijven te bereiken, die bovengemiddeld innovatief zijn. Wel is het van belang dat Syntens (nog) duidelijk(er) focus aanbrengt in haar dienstenaanbod en doelgroep en dit uitdraagt naar buiten toe. Net als in de Tweemeting waarden de Syntensklanten de dienstverlening van Syntens gemiddeld met een 7. Driekwart van de klanten is (zeer) tevreden (7 of hoger). Wanneer Syntensklanten naar een geldelijke waardering voor de Syntens-dienstverlening wordt gevraagd dan blijkt dat zij een uurtarief van €78,- redelijk vinden (75% van de eindkostprijs). 20% van de Syntens klanten die bereid zouden zijn te betalen voor de Syntens-diensten hebben er het volledige uurtarief van Syntens voor over. Dit percentage ligt aanzienlijk hoger in vergelijking met de Tweemeting. Veelgenoemde suggesties van bedrijven om de dienstverlening van Syntens te verbeteren zijn onder andere meer marktgerichte, vraaggestuurde dienstverlening en een duidelijke(r) positionering van het Syntens dienstenaanbod (ten opzichte van andere dienstverleners). Qua effecten is vastgesteld dat Syntens over het algemeen een gunstig effect heeft op het innovatievermogen, de innovatieprestaties en bedrijfsprestaties. De effecten zijn op hoofdlijnen vergelijkbaar met die van de Tweemeting. In de evaluatieperiode verwees Syntens 36% van haar klanten door naar andere instanties of personen. 41% van de klanten geeft aan dankzij Syntens concrete verbeteringen te hebben gerealiseerd. 20% van de Syntensklanten is van mening dat de dienstverlening van Syntens in meer of mindere mate heeft

¹ Dit is problematisch voor zover het activeringsdiensten betreft en bedrijven die geen technostarters zijn of afkomstig zijn uit de creatieve industrie.

bijgedragen aan een omzetsijging en 15% heeft kostenbesparingen gerealiseerd.² Meer effect van Syntens-diensten is geassocieerd met combinaties van diensten gericht op individuele bedrijven en diensten gericht op groepen bedrijven. Meer effecten zijn ook geassocieerd met Koplopers en Ontwikkelaars en juist minder met Toepassers en Volgers.³ Het probleem blijft echter het vaststellen van de causaliteit: in hoeverre zijn de effecten daadwerkelijk het gevolg van de dienstverlening van Syntens? De belangrijkste aangetroffen beleidsverandering (de invoering van Syntens Direct) bleek zich onvoldoende te lenen voor een natuurlijk experiment (zoals gesuggereerd door Commissie Theeuwes).

Doelmatigheid Syntens. Syntens opereert doelmatig en is over de evaluatieperiode doelmatiger gaan opereren. De opeenvolgende reorganisaties hebben ertoe bijgedragen dat Syntens eind 2011 ten opzichte van begin 2007 meer *lean and mean*, centraler, projectmatiger en doelmatiger is georganiseerd. Het merendeel van de kwantitatieve doelmatigheidsindicatoren of productiviteitsmaatstaven wijst eveneens op een toegenomen productiviteit. Syntens bedient tussen de 15.000-20.000 bedrijven per jaar en er worden jaarlijks circa 300.000 Direct Declarabele Uren (DDUs) aan klanten gerealiseerd. Deze uren zijn gerealiseerd met een teruglopend personeelsbestand en vanaf 2011 ook met een afgenomen aantal eigen Syntens adviseurs. Het aantal DDUs per Syntens-adviseur (exclusief inhuur) is in de evaluatieperiode opgelopen van 1311 uur in 2007 tot 1401 uur in 2011. De kosten van de Syntens-ondersteuning per ondersteund bedrijf bedraagt in de evaluatieperiode tussen de 2100 en 2600 euro per jaar. In de laatste 4 jaren van de evaluatieperiode bediende elke Syntens adviseur gemiddeld rond de 70 bedrijven (2010 76). Afgezet tegen de kosten voor de Nederlandse belastingbetaler (gemiddeld 40 mln. euro per jaar, w.v. ruim 32 mln. euro basissubsidie) en de eerder vastgestelde effecten, stellen we vast dat Syntens een redelijk tot goede prestatie levert. De oordelen van stakeholders over de samenwerking met en (nieuwe) werkwijzen van Syntens wijzen in meerderheid op een doelmatige organisatie (en ruimer) waardering voor de Syntens organisatie. Per saldo slaat de balans van positieve en negatieve oordelen die stakeholders verbinden aan Syntens en de Syntens-dienstverlening door naar de positieve kant.

Meerwaarde Syntens voor Topsectoren. Syntens wil zelf en kan middels haar diensten bijdragen aan de aansluiting tussen het Topsectorenbeleid en het MKB. Syntens heeft geen formele rol binnen het Topsectorenbeleid, maar heeft al wel de aansluiting op dat beleid gezocht. Syntens is goed gepositioneerd om een rol te spelen in verschillende (niet alle) topsectoren voor het betrekken van het MKB bij die topsectoren ('men spreekt zowel de taal van het MKB, als van kennisinstellingen en de overheid'). Syntens blijkt in de praktijk relatief eenvoudig doeltreffend en doelmatig vorm te kunnen geven aan de MKB-loketten door ophanging aan Syntens Direct. Voordat zij haar dienstverlening echter nog nadrukkelijker koppelt aan de Topsectoren moet de politieke vraag die hieraan voorafgaat worden beantwoord, te weten: in hoeverre moet Syntens (c.q. de nieuwe ZBO) nadrukkelijk een rol ambiëren in het Topsectorenbeleid. Deze vraag is des te relevanter nu in deze evaluatie is geconstateerd dat Syntens steeds meer afdrijft van haar formele doelgroep in termen van innovativiteit, te weten de Ontwikkelaars en Toepassers.

Implicaties voor nieuwe ZBO KvK/Ondernemerspleinen. De innovatiestimulerings-taak binnen de nieuwe ZBO wordt doeltreffender en doelmatiger als die gericht is op het

² Zeker in tijden van laagconjunctuur is ook (de niet uitgevraagde) bijdrage aan behoud van omzet van belang.

³ Hier speelt nog altijd de causaliteitsvraag: realiseren Koplopers (Ontwikkelaars) meer innovatie omdat ze Koploper (Ontwikkelaar) zijn, of zijn ze Koploper (Ontwikkelaar) omdat ze meer innovatie weten te realiseren?

aanbod van diensten waarvan de economische legitimiteit onomstreden is. Om deze legitimiteit te bewaken verdient het aanbeveling goed na te denken over de aansturing van de nieuw in te richten ZBO. In de evaluatieperiode was een verschuiving zichtbaar bij Syntens in doelgroep (richting Koplopers) en werd ook de urennorm overschreden bij een aantal bedrijven. Het is de vraag hoe hierin (de aansturing van) de nieuwe ZBO beter op gestuurd kan worden. Het is verder belangrijk dat de innovatiestimuleringsstaak voor het matig innovatieve MKB zoals Syntens die nu vervult, duidelijk herkenbaar blijft in de nieuwe ZBO. Bij de uitvoering van de innovatiestimuleringsstaak binnen de nieuwe ZBO zal een balans gevonden moeten worden tussen enerzijds grotere doelmatigheid van schaalbenutting (centraal ontwikkelen en aanbieden van diensten) en grotere doeltreffendheid van vooral de regionale 1:1 activering.

1 Inleiding

Het ministerie van Economische Zaken (EZ) heeft de wettelijke verplichting om eens in de vijf jaar het gebruik van haar basissubsidie te laten evalueren. In opdracht van het ministerie van Economische Zaken heeft Dialogic daarom de legitimiteit, doeltreffendheid en doelmatigheid van het dienstenaanbod van Syntens in kaart gebracht voor de periode 2007-2011. Voorliggende rapportage doet verslag van de uitkomsten van deze evaluatie.

1.1 Aanleiding

Syntens is een stichting zonder winstoogmerk die is opgericht in 1998 op initiatief van het ministerie van Economische Zaken (EZ). Syntens is een eerstelijns voorlichtings- en adviesnetwerk voor het midden- en kleinbedrijf (MKB). De missie van Syntens luidt: *"Het versterken van het innovatievermogen van MKB-ondernemingen, hen aanzetten tot succesvol innoveren en daarmee zichtbaar een bijdrage leveren aan duurzame groei"* (Syntens, 2008).

Syntens definieert innovatie daarbij als een op de markt gerichte vernieuwing. Deze vernieuwing kan betrekking hebben op een nieuw product of dienst, procesvernieuwing, organisatorische vernieuwing of een vernieuwing van de markt. Syntens ziet innovatiestimulering als *"het versterken van het innovatievermogen van ondernemingen zodat meer concrete innovaties op de markt gebracht worden, nieuwe omzet wordt gecreëerd, en welvaart en welzijn in Nederland worden bevorderd"*.⁴

Syntens heeft de opdracht om te zorgen dat er meer bedrijven meer (technologische) kennis delen, ontwikkelen en benutten. Hiertoe krijgt zij een basisfinanciering (in 2011 netto 32,4 miljoen euro) van EZ. Van andere departementen en van provincies en andere overheden (gemeenten, EU) ontvangt Syntens bovendien doelfinanciering (in 2011 netto 9,3 miljoen euro) (Syntens, 2012).

De basisfinanciering wordt, zoals wettelijk verplicht, eens in de vijf jaar in opdracht van EZ geëvalueerd. In het verleden zijn reeds een Nulmeting (EIM, 2000), een Eénmeting (Bureau Bartels, 2002) en een Tweemeting (EIM, 2007) uitgevoerd. In de periode december - februari is door Dialogic de Driemeting uitgevoerd, waarin de inzet van Syntens in de periode 2007-2011 centraal staat. De evaluatie richt zich daarbij primair op de activiteiten die zijn gefinancierd met basisfinanciering van EZ⁵ en brengen de doeltreffendheid, doelmatigheid en legitimiteit van het dienstenaanbod van Syntens in kaart.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

De Driemeting is een ex post beleidsevaluatie met als doel de legitimiteit, doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid van Syntens over de periode 2007-2011 in kaart te

⁴ www.syntens.nl (2012)

⁵ In de praktijk blijkt (zoals ook aangegeven in de Tweemeting) het niet goed mogelijk basisfinanciering en doelfinanciering te scheiden. De resultaten in deze rapportage zijn, tenzij expliciet aangeven, daarom in principe gebaseerd op *alle activiteiten* die Syntens uitvoert. Aangezien de basisfinanciering circa 80% vormt van de totale inkomsten van Syntens en Syntens dezelfde werkwijzen hanteert, zou dit niet voor grote verschillen moeten zorgen in de bevindingen.

brengen. In opdracht van EZ is in de Driemeting de Tweemeting zo exact mogelijk herhaald (waar mogelijk), zodat de ontwikkeling van Syntens door de tijd heen gevolgd kan worden.

Ten eerste is gekeken naar de *legitimiteit* van het dienstenaanbod en het doelgroepenbeleid van Syntens. Met andere woorden, sluit het aanbod en het doelgroepenbeleid aan op vormen van marktfalen en systeemfalen en in hoeverre leidt het tot marktverstoring? De *doeltreffendheid* betreft de mate waarin het gewenste effect is bereikt (versterken van het innovatievermogen en aanzetten tot succesvol innoveren). De vraag in hoeverre de activiteiten van Syntens effect hebben gehad op het innovatief vermogen van het MKB staat daarbij centraal. De *doelmatigheid* betreft de verhouding tussen de behaalde effecten enerzijds en de hiervoor ingezette middelen anderzijds. Aanvullend is in de Driemeting geprobeerd inzicht te verkrijgen in de mogelijke toekomstige rol en meerwaarde van Syntens binnen de Topsectoren en het nieuw in te richten KvK/Ondernemerspleinen.

Op basis van de doelstelling zijn 10 onderzoeksvragen geformuleerd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de vragen en het hoofdstuk waarin de vragen aan bod komen.

Tabel 1. Onderzoeksvragen

Onderzoeksvragen	Hoofdstuk
1. Welke doelgroepen kiest Syntens en waarom? In hoeverre is de keuze van Syntens voor bepaalde doelgroepen effectief en gelegitimeerd?	H2 en H3
2. Wat is er gedaan met de aanbevelingen uit de Tweemeting? Tot welke resultaten heeft dit geleid?	H2
3. In hoeverre hebben de Syntens- activiteiten/producten/diensten effect op het innovatievermogen van het MKB?	H3
4. In hoeverre zijn de (eventuele) effecten op het vernieuwende vermogen omgezet in concrete resultaten, zowel op innovatief gebied als wat betreft de bedrijfsperformance?	H3
5. Zijn er verschillen in ontwikkeling tussen bedrijven die gebruik hebben gemaakt van Syntens en bedrijven die geen gebruik hebben gemaakt van Syntens?	H3
6. Wat is de effectiviteit van de verschillende activiteiten van Syntens? Zijn verschuivingen gewenst?	H3
7. Wat is de 'value for money', welke bijdrage levert een subsidie-euro aan Syntens aan de Nederlandse economie, zowel kwantitatief als kwalitatief?	H3
8. In hoeverre is de aanpak van Syntens doelmatig: dit betekent onderzoek naar de bedrijfsvoering en naar de kosten, kwantiteit en kwaliteit van geleverde producten en diensten door Syntens?	H4
9. Welke meerwaarde heeft Syntens/kan Syntens hebben voor de Topsectoren?	H5
10. Welke aanbevelingen vloeien voort uit de evaluatieresultaten voor de nieuwe organisatie KvK/Ondernemerspleinen op het gebied van: a. soort activiteiten voor innovatiestimulering (bijv. individueel versus collectief, kort versus lang, intensief versus extensief); b. doelgroepen (sectoren, grootteklassen, levensfase e.d.); c. uitvoering van de activiteiten, waaronder samenwerking met lokale/regionale overheden, KvK's e.d.	H5

1.3 Opzet rapportage Driemeting

De betooglijn in dit rapport beantwoordt de tien onderzoeksvragen volgens de hoofdstukindeling in de tweede kolom van Tabel 1. Die betooglijn volgt de argumenten van economische legitimatie, doeltreffendheid en doelmatigheid van het werk van Syntens.

Preciezer gezegd, introduceert hoofdstuk 2 ten eerste de organisatie Syntens. In dit hoofdstuk wordt het doel, de organisatie, de activiteiten en de doelgroep van Syntens beschreven. Na de introductie van de feiten, stellen we de vraag aan de orde in hoeverre het dienstenaanbod en het doelgroepenbeleid van Syntens economisch legitiem is. Aangezien Syntens met belastinggeld wordt betaald, is er sprake van een vorm van overheidsinterventie op het gebied van voorlichting en activerende hulp aan bedrijven. Dit maakt de vraag naar economische legitimiteit belangrijk, omdat vanuit de hele Nederlandse samenleving gezien alleen gelegitimeerde overheidsinterventie doeltreffend en doelmatig kan zijn.

Hoofdstuk 3 gaat over de doeltreffendheid van de diensten die Syntens aanbiedt, dat wil zeggen: in hoeverre bereiken de diensten van Syntens hun doel? Fundamenteel gaat het om de opbrengsten van Syntens voor de Nederlandse samenleving, maar zo ver gaan we niet in de analyse. We vervolgen met de bespreking van de mate waarin Syntens zijn doelen bereikt volgens de klanten van Syntens. Dat doen we aan de hand van kruistabellen. We maken een verdiepingsslag door met statistische technieken relaties te leggen tussen innovatie-indicatoren en het gebruik van de diensten van Syntens, waarbij we de invloed van andere determinanten, zoals de sector, uitschakelen.

Hoofdstuk 4 gaat over de doelmatigheid van Syntens. Fundamenteel gaat het om de kosten van Syntens voor de Nederlandse samenleving. Daarom beginnen we met de bespreking van die kosten. Doelmatigheid omvat ook de productiviteitstijging van Syntens, omdat door productiviteitstijging het zelfde werk goedkoper wordt uitgevoerd. De productiviteitstijging werken we op twee manieren uit. Ten eerste bespreken we welke veranderingen Syntens in het eigen werkproces heeft toegepast met het doel de productiviteit te vergroten. Vervolgens bespreken we aan de hand van een aantal indicatoren in hoeverre die productiviteitstijging werkelijk heeft plaatsgevonden.

Tenslotte kijken we in hoofdstuk 5 vooruit. Op basis van onze bevindingen in de evaluatie van 2007 – 2011 over economische legitimatie van de diensten van Syntens en de doeltreffendheid en doelmatigheid ervan geven we richtinggevende argumenten voor een effectievere relatie tussen Syntens en het Topsectorenbeleid en voor de rol van het werk van Syntens (activiteiten, doelgroepen, uitvoering) na de fusie met de Kamers van Koophandel in het in te richten KvK/Ondernemerspleinen waartoe het kabinet heeft besloten.

1.4 Onderzoeksaanpak

In navolging van de Tweemeting is in de evaluatie gebruik gemaakt van vier methoden van dataverzameling:

- Kwantitatief en kwalitatief deskresearch
- Telefonische enquête onder klanten (n=1083)
- Online enquête onder stakeholders (n=94)
- Diepte-interviews (n=25)

De vragen uit de Tweemeting zijn zo veel mogelijk gedupliceerd om continuïteit te waarborgen. Waar relevant zijn kleine wijzigingen doorgevoerd door vragen aan te scherpen, te verwijderen of nieuwe vragen toe te voegen (zie bijlage 3 en bijlage 4 voor de vragenlijsten die zijn gebruikt bij de bevraging van de klanten en stakeholders).

Daarnaast hebben we ten opzichte van de Tweemeting extra ingezet op statistische analyses om de effecten van Syntens inzichtelijk te maken. Zoals eerder al vermeld,

maken we in de Driemeting een verdiepingsslag door met statistische technieken relaties te leggen tussen innovatie-indicatoren en het gebruik van de diensten van Syntens, waarbij we de invloed van andere determinanten, zoals de sector, uitschakelen. Ook hebben we hierbij gekeken naar verschillen tussen klanten van Syntens (type klant/innovatief segment, aantal uren dienstverlening etc.). Tot slot, is geprobeerd om gebruik te maken van een natuurlijk experiment om de effecten van Syntens vast te stellen. Helaas waren er onvoldoende aanknopingspunten (ofwel beleidswijzigingen) om dit natuurlijke experiment goed uit te voeren. Om toch inzicht te geven in de analyse en de (on)mogelijkheden van deze methode, zijn de resultaten opgenomen in bijlage 1. Deze bijlage geeft daarnaast een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksaanpak en de gebruikte methodologie in deze evaluatie.

2 De rol van Syntens in het Nederlandse innovatiesysteem

In essentie biedt Syntens drie typen diensten aan, te weten: voorlichting, een helpdesk-functie (vanaf 2010 Syntens Direct) en Activering Nieuwe Stijl. De laatste valt uiteen in individuele activering (1:1 activering) en collectieve activering (clustervorming). Door de uiteenlopende manieren waarop de diensten worden aangeboden, gelabeld en geadmini-streerd is een enigszins diffuus beeld ontstaan wat de exacte focus en het aanbod van Syntens is. De doelgroep van Syntens is naar aanleiding van de Tweemeting duidelijk gedefinieerd. Syntens en ook het Ministerie van EZ zijn actief aan de slag gegaan met de aanbevelingen van de Tweemeting en dit heeft onder andere bijgedragen aan (onder andere) verbetering van de interne organisatie van Syntens.

2.1 Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk introduceren we eerst in paragraaf 2.2 de Syntens-organisatie alsmede de financiering ervan. Om meer grip te krijgen op de uitgangssituatie in 2007 recapituleren we vervolgens in paragraaf 2.3 de aanbevelingen zoals die uit de Tweemeting zijn voortgekomen. We geven daarbij ook aan in hoeverre en eventueel hoe de aanbevelingen uit de Tweemeting in de daaropvolgende jaren zijn opgepakt. Daarmee beantwoorden we onderzoeksvraag 8 uit deze Driemeting (zie Tabel 1) en krijgen en passant een beter gevoel voor belangrijke veranderingen welke in de Syntens-organisatie en de aansturing ervan in de periode 2007-2011 hebben plaats gevonden. In de paragrafen 2.4 en 2.5 gaan we in op respectievelijk het dienstenaanbod van Syntens (en de mate waarin dit een logische uitwerking is van de missie van het versterken van het innovatievermogen van het MKB) en de afnemers ervan. Tezamen geeft dat een eerste indruk van de 'markt van innovatiestimulering' waarop Syntens actief is als aanbieder van informatie-, verwijs- en activeringsdiensten en waarop het MKB als vragende partij actief is. Tenslotte stellen we in paragraaf 2.6 de vraag aan de orde in hoeverre het aanbod van diensten van Syntens economisch legitiem is. Daarmee beantwoorden we deels onderzoeksvraag 1 (Tabel 1) naar de keuze voor doelgroepen van Syntens en de vraag of die keuze voor bepaalde doelgroepen effectief en gelegitimeerd is. Vooral de economische legitimiteitsvraag is cruciaal omdat die vooraf behoort te gaan aan het oordeel over doeltreffendheid en doelmatigheid. Immers, vanuit het perspectief van de Nederlandse samenleving kan alleen (hier economisch) gelegitimeerde overheidsinterventie doeltreffend en doelmatig zijn. Tot slot, presenteert paragraaf 2.7 de belangrijkste conclusies van dit hoofdstuk.

2.2 Syntens

Zoals al eerder aangegeven is Syntens een stichting zonder winstoogmerk, statutair gevestigd in Den Haag. Syntens werkt vanuit een private setting als 'eerstelijns' organisatie voor ondernemers. De activiteiten van Syntens beperken zich daarbij tot voorlichtingsactiviteiten, een helpdeskfunctie (Syntens Direct) en activeringsactiviteiten (individuele activering en collectieve activering) die niet geleverd worden door de markt (Syntens, 2012).

De raad van Toezicht van Syntens bestaat uit minimaal vijf en maximaal zeven bestuurders en wordt benoemd door de Minister van Economische Zaken. Momenteel

bestaat de Raad van Toezicht uit vijf leden. Het bestuur van de Syntens wordt gevormd door de heer Ir. Piet van Staalduinen (algemeen directeur)⁶.

Tot 2011 kende Syntens een regionale indeling van het lijnmanagement. Vanaf 2011 is deze indeling vervangen door een functionele indeling. In plaats van drie regio's met regiodirecteuren kent Syntens nu twee processen: een extern proces onder leiding van een directeur Extern, en een intern proces onder een directeur Resources. In de managementlaag werden de teamleiders daarom vervangen door resourcemanagers en de innovatieteams door een netwerk van grotere resourceteams. Deze teams werken daarbij op een meer projectmatige manier. Op dit moment werken er circa 240 innovatieadviseurs bij Syntens.

Syntens maakt jaarlijks samenwerkingsafspraken met de belangrijkste partijen in Nederland die een rol spelen binnen het innovatielandschap. Zo zijn er in 2011 bijvoorbeeld afspraken gemaakt met diverse brancheorganisaties, kennisinstellingen en diverse overheden en overheidsgerelateerde organisaties zoals Agentschap NL, Kamers van Koophandel, Provincies en diverse regionale ontwikkelingsmaatschappijen (Syntens, 2012). Syntens werkt met een groot aantal spelers in het Nederlandse innovatiesysteem samen om haar missie – kortweg het versterken van het innovatievermogen van het Nederlandse MKB – te realiseren.

2.2.1 Basis- en doelfinanciering

Syntens ontvangt jaarlijks voor haar taak een basissubsidie (ofwel activiteitensubsidie) van de Nederlandse overheid (Ministerie van Economische Zaken). Die subsidie wordt gebruikt voor de basistaken van Syntens: voorlichting, helpdeskfunctie (Syntens Direct) en activering. Syntens vraagt jaarlijks voor 1 oktober van het jaar t-1 de activiteitensubsidie aan op grond van het EZ Beleidskader en subsidievoorwaarden Syntens 2008 – 2011, waarna de Minister uiterlijk in december de subsidie verleent. Syntens dient voor 1 juli van het jaar t+1 een aanvraag in om vaststelling van het definitieve bedrag van de subsidie voor het betreffende jaar (t). Het definitieve subsidiebedrag wordt binnen 13 weken vastgesteld door de feitelijke realisatiecijfers af te zetten tegen de begroting. Ieder kwartaal rapporteert Syntens aan het ministerie van EZ over de inhoudelijke realisatie, de uitgevoerde activiteiten en de prestatie-indicatoren. Daarnaast rapporteert Syntens jaarlijks aan het ministerie over de uitvoering van het activiteitenplan. Deze rapportage bestaat uit een inhoudelijke rapportage van het activiteitenplan (A) en een financiële rapportage en de rapportage over prestatie- en effectindicatoren (B). De rapportage heeft enkel betrekking op de activiteiten die zijn uitgevoerd op grond van het EZ-subsidiekader.

Syntens voert daarnaast ook projecten uit (steeds gericht op innovatie in het MKB) in opdracht van ministeries, regionale overheden en de Europese Unie. Voor de uitvoering van de projecten ontvangt Syntens van die opdrachtgevers apart middelen: doelsubsidie. Hiervoor wordt per project afzonderlijk verantwoording afgelegd aan de desbetreffende financier.

Tabel 2 presenteert de trend van inkomsten van Syntens (2003-2011), onderverdeeld naar basis- en doelsubsidie. Uit Tabel 2 maken we op dat de inkomsten van Syntens al jaren vrij constant zijn; zowel wat betreft basissubsidie als doelsubsidie. Vanaf 2007 (periode van deze evaluatie) zien we de omvang van de doelsubsidie licht stijgen en als gevolg stijgen de totale inkomsten van Syntens eveneens licht. Het aandeel doelsubsidie is over de

⁶ www.syntens.nl

evaluatieperiode geleidelijk toegenomen van 16% (2007) tot 22% (2011). Het verwerven van extra doelsubsidie is een initiatief geweest van Syntens om de afhankelijkheid van EZ basisfinanciering te verminderen. Het ministerie van EZ heeft hiermee ingestemd.

Tabel 2. Basis- en doelfinanciering 2003-2011

	2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	€ mln	%	€ mln	%	€ mln	%	€ mln	%	€ mln	%	€ mln	%	€ mln	%	€ mln	%	€ mln	%
Netto basissubsidie	31,1	78%	31,8	78%	31,9	79%	32,0	81%	32,02	84%	32,1	82%	32,2	79%	32,5	77%	32,4	78%
Netto doelsubsidie	8,9	22%	9,0	22%	8,5	21%	7,5	19%	5,99	16%	7,1	18%	8,6	21%	9,6	23%	9,4	22%
Totaal	40,0	100%	40,8	100%	40,4	100%	39,5	100%	38,0	100%	39,2	100%	40,8	100%	42,1	100%	41,8	100%

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

Met betrekking tot de doelsubsidie zet Syntens in beginsel dezelfde werkvormen in als voor de basisfinanciering. In de praktijk blijkt het daarom niet goed mogelijk om een uitsplitsing te maken naar activiteiten die zijn gefinancierd met basis- danwel doelsubsidie. De resultaten in deze rapportage zijn, tenzij expliciet aangeven, daarom in principe gebaseerd op *alle activiteiten* die Syntens uitvoert. Aangezien de basisfinanciering circa 80% vormt van de totale inkomsten van Syntens en Syntens dezelfde werkwijzen hanteert, zou dit niet tot grote verschillen moeten leiden in de bevindingen.

Bovendien is op grond van regelgeving een volledige doelfinanciering niet altijd mogelijk (met name in provinciale en Europese programma's). Daarom worden sommige activiteiten bekostigd met cofinanciering vanuit de basissubsidie.

2.3 Opvolgen aanbevelingen Tweemeting

In de Tweemeting werden verschillende aanbevelingen gedaan om de kwaliteit van de dienstverlening van Syntens te verbeteren, de relatie tussen Syntens en het Ministerie van EZ te versterken, de doelmatigheid te verbeteren en de consequenties van het nieuwe EU-steunkader na te gaan. Hieronder bespreken we de aanbevelingen kort.

Aandacht voor kwaliteit: Afgaande op de ontwikkeling van de klanttevredenheid en het oordeel van de stakeholders werd in de Tweemeting vastgesteld dat de kwaliteit van de diensten van Syntens voor verbetering vatbaar was. Er werd aanbevolen om meer te investeren in de kennis en vaardigheden van adviseurs, sneller en vaker externen in te schakelen en/of door te verwijzen, te zorgen voor een duidelijke profilering, reële doelstellingen op te stellen, te zorgen voor een intensieve ondersteuning (binnen de randvoorwaarden van het voorkomen van marktverstoring) en de doelstelling van een 8.0 voor klanttevredenheid te heroverwegen. Deze laatste werd aangemerkt als onrealistisch hoog en een 7,4 is genoemd als een streefcijfer dat meer in lijn lag met andere uitvoeringsorganisaties.

Verbetering relatie Syntens en het ministerie van EZ: Om de relatie met het ministerie te verbeteren werd in de Tweemeting gesuggereerd dat Syntens gericht zou kunnen investeren in het aggregeren en presenteren van haar cijfers, zodat beleidmakers er beter mee uit de voeten zouden kunnen. Nader onderzoek naar de financiële en inhoudelijke rapportage werd ook wenselijk geacht. Daarbij werd gesuggereerd dat EZ kritisch zou kunnen kijken naar het aantal kwantitatieve doelindicatoren en een meerjarige visie zou ontwikkelen om meer richting te geven aan de werkwijze en doelstelling van Syntens. Ook werd in de Tweemeting gesuggereerd om het opdrachtgeverschap te delegeren aan een afzonderlijke stuurgroep.

Aanpassingen op het gebied van doelmatigheid: Hoewel in de Tweemeting werd vastgesteld dat de doelmatigheid van Syntens was verbeterd, werden toch enkele

aanbevelingen meegegeven. Een van de aanbevelingen was gericht op het koppelen van vaste inkomsten en uitgaven (een deel van de vaste kosten werd gedekt met doelsubsidie). Ook werd gesuggereerd dat Syntens nog meer met een flexibele schil van medewerkers zou kunnen werken. De doelstelling om per miljoen euro 8.300 directe declarabele uren (DDU's) aan klanten te realiseren werd te ambitieus bevonden en aanbevolen werd om te kijken naar andere indicatoren.

Consequenties van nieuw EU-steunkader: In 2007 werd een nieuw EU-steunkader voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie vastgesteld dat mogelijk beperkingen zou kunnen opleggen aan de diensten en werkwijzen van Syntens. In de Tweemeting werd aanbevolen om de consequenties van het nieuwe kader na te gaan (maximale duur van ondersteuning, doorberekenen van kosten, steunen van bedrijven >250 medewerkers etc.)

Tot slot werden er nog enkele overige aanbevelingen meegegeven: verhogen van de basissubsidie, administratief scheiden van basis- en doelfinanciering, handhaven van termijn voor maximale tijdsbesteding, opstellen van indicatoren voor indirecte activiteiten, verbeteren antennefunctie, verbeteren dienstverlening via innovatienet (voorloper van Syntens Direct), versterken naamsbekendheid, versterken samenwerking met stakeholders, heroverwegen sectorkeuze, te overwegen ondergrens (<5 medewerkers) van kerndoelgroep naar beneden bij te stellen.

In deze Driemeting is gekeken hoe Syntens opvolging heeft gegeven aan deze aanbevelingen. Hiervoor is gebruik gemaakt van zowel deskresearch als diepte-interviews (zie onderstaande tabel). In enkele gevallen is er voor gekozen om een aanbeveling bewust geen navolging te geven (in de tabel aangegeven met n.v.t.).

Tabel 3. Follow-up aanbevelingen uit de Tweemeting

Aanbeveling	Follow-up	Maatregelen/acties sinds 2007
Aandacht voor kwaliteit		
Investeren in kennis en vaardigheden van adviseurs	+/-	In 2009 is er een nieuwe trainingscyclus geïmplementeerd. Het borgen van sector kennis en vakinhoudelijke kennis is ondergebracht in de resource teams. Kennisdeling gebeurt door kennisdeeldagen en gerichte opleidingen. Effecten komen indirect in performance indicatoren naar voren (KTO, interne effectmetingen) en zijn uiteindelijk (indirect) toetsbaar. Deze inspanning wordt door veel ondernemers en stakeholders gezien en gewaardeerd. De kwaliteit van medewerkers wordt nog wel genoemd als een aandachtspunt (zie ook hoofdstuk 3 en hoofdstuk 1).
Externe inschakelingen en doorverwijzingen	+	Opgepakt in 2008. Doorverwijzingen zijn inzichtelijk gemaakt in de KTO's en later in de interne effectmetingen. De eigen doelstelling om 40% door te verwijzen wordt ruim gehaald (zie ook hoofdstuk 3).
Profilering	+/-	Syntens heeft dit opgepakt onder de noemer "vergroten zichtbaarheid". Dit is toetsbaar bij regulier uitgevoerd imago- en naamsbekendheid onderzoek van Syntens. Uit interviews en ook de survey onder stakeholders komt naar voren dat Syntens als merk nog niet altijd even bekend is. Ook het dienstenaanbod van Syntens is voor ondernemers en stakeholders niet altijd helder (zie dit hoofdstuk en hoofdstuk 3).
Aansturing – reële doelstellingen	+	Met EZ zijn afspraken gemaakt over het opstellen van reële doelstellingen (en deze zijn verwerkt in de subsidiebeschikkingen). In het algemeen is afgestapt van 'micro-sturing' en wordt er nu meer op hoofdlijnen gestuurd op behaalde resultaten (zie ook hoofdstuk 2).
Intensiteit ondersteuning	n.v.t.	Intensievere ondersteuning blijkt vanuit staatssteunperspectief <i>niet mogelijk</i> te zijn. Wel houdt Syntens de doorstroom van collectieve activiteiten naar individuele ondersteuning bij (zie ook hoofdstuk 3).
Doelstelling klanttevredenheid verlagen naar 7.4	n.v.t.	Syntens heeft haar eigen klanttevredenheidsonderzoek uitgebreid en vastgesteld dat een doelstelling van een 8.0 toch haalbaar moet zijn. Aanbeveling is dus <i>bewust</i> niet opgevolgd (zie ook hoofdstuk 3).
Verbetering Relatie Syntens- EZ		
Beleidsinteractie	+	In de activiteitenplannen vanaf 2008 zijn specifieke beleidsterreinen aangewezen waarop Syntens zal bijdragen aan de beleidsontwikkeling van EZ. Daarnaast was Syntens betrokken bij de IPC regeling. Op initiatief van een aantal topsectoren speelt Syntens ook een rol bij de oprichting en inrichting van de MKB-loketten van de TKI's (zie ook hoofdstuk 5).
Aantal indicatoren	+	Vanaf 2008 is het aantal indicatoren in de subsidieaanvragen drastisch

Aanbeveling	Follow-up	Maatregelen/acties sinds 2007
		teruggebracht. Aansturing is meer op hoofdlijnen gaan plaatsvinden (high trust principe) (zie dit hoofdstuk).
Instellen stuurgroep	-	Aangezien er sprake is van een subsidierelatie (en geen opdrachtgever-schap) werd deze aanbeveling aan de kant geschoven. In 2008 werden twee medewerkers vanuit EZ bij Syntens gestationeerd (stationering werd eind 2008 weer beëindigd).
Administratieve organisatie	+	Rapportagecyclus is goed georganiseerd (zie dit hoofdstuk).
Meerjarige visie EZ	+	Deze aspecten zijn meegenomen in de beleidsnotitie 'Doel en rol Syntens', projectgroep Evaluatie Syntens, november 2007. Deze beleidsvisie heeft als basis gediend voor een nieuwe subsidietoekenning voor 2008. Belangrijke wijziging is een vereenvoudiging van het aantal activiteiten (grotere nadruk op vraaggestuurd werken), een iets zwaarder accent op voorlichting en meer aandacht voor interactie tussen Syntens en EZ.
Aanpassingen op gebied van doelmatigheid		
Koppeling inkomsten en uitgaven	+/-	Afgesproken is de bedrijfsvoering hierop meer toe te snijden met inachtneming van een acceptabele kosten/baten verhouding. Doelsubsidie is toegenomen. Wel blijft er sprake van een onzekere financieringsstroom om vaste kosten te dekken.
Flexibiliteit	+	Syntens heeft succesvol gewerkt aan het gedeeltelijk flexibiliseren van de inzet van innovatieadviseurs door middel van het programma MindShift. Syntens is omgeschakeld naar een projectgestuurde organisatie (zie ook hoofdstuk 1).
Doelindicator directe uren vervangen	n.v.t.	Indicator is komen te vervallen.
Consequenties nieuw EU-steunkader		
Uitzoeken consequenties	+	EZ heeft met Syntens duidelijke afspraken gemaakt over welke activiteiten wel mogen (voorlichting, analyseren en diagnosticeren, procesbegeleiding) en welke niet mogen (businessplan of financieringsplan opstellen, optreden als subsidieadviseur of een octrooiadvies opstellen). De tijd die Syntens aan één individuele ondernemer mag besteden wordt in 2007 bovendien begrensd: per drie jaar max 48 uur. Dit heeft voornamelijk niet geleid tot grote wijzigingen in de dienstverlening.
Overige aanbevelingen		
Verhoging basissubsidie	-	Met het oog op de taakstelling was deze verhoging niet haalbaar.
Onderscheid basis- en doelsubsidie	-	Er is één gesloten urenadministratie. Binnen dit systeem komen volledig doelgefinancierde projecten, volledig basisgefinancierde projecten en projecten met gemengde financiering voor. Per project zijn, waar van toepassing, de cofinancieringsafspraken vastgelegd. Het dienstenpakket dat in het kader van de doelgefinancieringsprojecten geleverd wordt, is gelijk aan dat van de basisgefinancierde projecten (incl. subsidievoorwaarden). Door de projecten met gemengde financiering, blijft het niet goed mogelijk om activiteiten op basis van basissubsidie en doelsubsidie uit elkaar te trekken.
Maximale tijdbesteding	+/-	Hierover zijn in verband met het nieuwe staatssteunkader duidelijke afspraken gemaakt. Wij hebben vastgesteld dat bij 16% van de bedrijven sprake is van overschrijding van deze bovengrens (zie hoofdstuk 3).
Doelstellingen indirecte activiteiten	+/-	Tussen Syntens en EZ zijn nadere afspraken gemaakt over de aard van indirecte activiteiten en over de instrumentontwikkeling. Er is besloten eerst kwalitatieve doelstellingen te formuleren (en op te nemen in de activiteitenplannen).
Antennefunctie	+/-	De antennefunctie zoals die gedurende vorige evaluatieperiode bestond, is niet gecontinueerd. Er zijn afspraken gemaakt met Agentschap NL om een andere invulling te geven aan deze functie. Met het Agentschap is in 2011 een samenwerkingsagenda opgesteld.
Innovatienet	+	De digitale dienstverlening is door Syntens vanaf 2008 opgepakt: de vernieuwde website is in Juli 2010 gelanceerd als onderdeel van Syntens Direct (zie ook hoofdstuk 1).
Naamsbekendheid	+/-	Zie ook profilering. De naamsbekendheid van Syntens is nog steeds voor verbetering vatbaar.
Samenwerking stakeholders	+/-	Het aantal SLA's en andersoortige samenwerkingsovereenkomsten met stakeholders is de afgelopen jaren gecontinueerd en in veel gevallen inhoudelijk opnieuw ingevuld of geïntensiveerd. In 2010 is er ook zwaarder ingezet op accountmanagement. Met een deel van de brancheorganisaties bestaat een goede verstandhouding, met een ander deel is Syntens er onvoldoende in geslaagd tot een werkbare samenwerking te komen (zie hoofdstuk 3).
Doelgroep: sectoren en ondergrens aanpassen	-	De kernsectoren (in 2006 door Syntens vastgesteld) zijn gehandhaafd voor proactief beleid en ook de ondergrens is niet naar beneden aangepast (een zekere flexibiliteit wordt acceptabel geacht en actie werd door EZ niet nodig geacht). Met Syntens is afgesproken dat de Ontwikkelaars en Toepassers de kerndoelgroep vormen waar actief beleid voor wordt gemaakt. Koplopers en Volgers worden passief bediend. In de praktijk blijken echter toch ook veel Koplopers bediend te worden (zie hoofdstuk 3). Syntens heeft daarnaast gekeken of de Volgers verder

Aanbeveling	Follow-up	Maatregelen/acties sinds 2007
		gesegmenteerd kunnen worden, zodat daar toch nog potentiële klanten uit voort kunnen komen (zie rapport Innovatiepiramide van EIM).

Bron: Dialogic (2012), diepte-interviews en deskresearch

+: goed tot zeer goed opgevolgd, 0: redelijk opgevolgd, -: matig tot niet opgevolgd

Op basis van deze informatie concluderen we dat Syntens de aanbevelingen uit de Tweemeting actief heeft opgepakt. Zo is de interne organisatie op orde gebracht, de dienstverlening gestroomlijnd en verder geprofessionaliseerd en is de verstandhouding met het ministerie en andere actoren verbeterd. Daarnaast dragen de vernieuwde klanttevredenheidsmetingen en de nieuw ontwikkelde effectmeting bij aan het verder inzichtelijk maken van de kwaliteit en effecten van de activiteiten van Syntens.

Een aantal zaken is bewust niet opgevolgd: de intensiteit van dienstverlening is bewust niet vergroot (in verband met het staatssteunkader), er is geen aparte stuurgroep ingesteld, de basissubsidie is niet verhoogd en ook is het doelgroepenbeleid niet aangepast.

Tot slot, concluderen we dat een aantal zaken nog steeds aandacht verdient: de kennis en kunde van adviseurs, profilering van Syntens (Syntens als merk en het aanbod van diensten), de maximale tijdsbesteding (uren dienstverlening) en ook de samenwerking met stakeholders. In hoofdstuk 3 komen deze onderwerpen in meer detail aan bod.

2.4 Dienstenaanbod van Syntens

Om ondernemers te ondersteunen op het gebied van innovatie levert Syntens al vanaf het begin van haar bestaan een aantal typen diensten. In essentie zijn die te herleiden tot de volgende diensten: voorlichting (workshops en bijeenkomsten waar voorlichting gegeven wordt), een helpdeskfunctie (waar ondernemers per telefoon, e-mail of internet vragen kunnen stellen, inmiddels beter bekend als Syntens Direct), en activering. Activering bestaat uit individuele activering en collectieve activering. Individuele activering is erop gericht ondernemers 1 op 1 aan te zetten tot innovatie. Collectieve activering is gericht op clustervorming waarbij meerdere ondernemers (bedrijvenclusters) en in sommige gevallen ook kennisinstellingen (kennisclusters) betrokken zijn. Het gaat daarbij in essentie om het opzetten en begeleiden van samenwerking, waarbij Syntens een eerstelijnsrol vervult⁷.

Door de jaren heen hebben er diverse wijzigingen plaatsgevonden in de dienstverleningsconcepten van Syntens (onder andere vereenvoudiging van de administratieve afhandeling, nieuwe instrumenten die worden ingevoerd, naamgeving die wordt gebuikt als label voor sets van activiteiten). Een belangrijke grote wijziging is de herinrichting van de dienstverlening in 2010 met als doel betere stroomlijning en profilering van de dienstverlening (operatie Mindshift; zie voor meer informatie paragraaf 4.2). Als gevolg van de wijzigingen die Syntens doorvoerde in haar aanbod worden vanaf juli 2010 momenteel de volgende diensten aangeboden:

1. Voorlichting

- Wat: inspireren en bewustmaking.
- Hoe: bijeenkomsten organiseren, workshops met partners, informatie websites.

⁷ Syntens (2009). Handboek Primair Proces Syntens, p. 48-58

2. Syntens Direct

- Wat: helpdeskfunctie.
- Hoe: via telefoon, email of chat kan men Syntens met innovatievragen benaderen. Syntens kan relatief simpele vragen direct beantwoorden. Voor andere vragen kan Syntens de ondernemer zowel doorverwijzen naar eigen programma's en projecten, als naar andere organisaties in het innovatiesysteem (zoals kennisinstellingen en regionale ontwikkelingsmaatschappijen).

3. Activering Nieuwe Stijl + Clustervorming

- Wat: Syntens als matchmaker, sparringpartner of klankbord.
- Hoe: 1:1 activering (individuele activering), clusters en ketens samenbrengen (collectieve activering), kennisbank.

Nieuwe bedieningsconcepten hierbij zijn Syntens Direct en Activering Nieuwe Stijl. Syntens Direct is gericht op het behandelen van innovatiegerelateerde vragen van ondernemers langs verschillende kanalen (telefoon, mail, chat) waarbij vragen van ondernemers worden afgehandeld door een team van ervaren innovatieadviseurs. Bij Activering Nieuwe Stijl is de afbakening tussen activeren van individuele ondernemers (voornamelijk de 1:1 activering) en groepen ondernemingen al dan niet in combinatie met een kennisinstelling (collectieve activering) verdwenen. In de praktijk was dit bedieningsconcept of label eerder een formalisering van datgene wat in de praktijk organisch was gegroeid.

Samenwerking met andere organisaties, zoals kennisinstellingen, brancheorganisaties, adviesbureaus is belangrijk bij de dienstverlening van Syntens. Syntens richt zich op de rol als verbinder tussen de MKB ondernemingen en deze organisaties. De onafhankelijke status van Syntens is hierbij belangrijk (Syntens, 2012).

Volumeontwikkelingen diensten

Onderstaande tabel toont (op basis van detailgegevens uit de administratie van Syntens) de volumeontwikkeling in de diensten die Syntens heeft aangeboden over de periode 2003-2011. Hierbij moet opgemerkt worden dat in dit overzicht zowel de nieuwe indeling van het dienstenaanbod is gebruikt als ook de 'oude' labels (zodat de indeling aansluit bij de Tweemeting).

Tabel 4. Volume diensten (aantal adviezen, clustervormingstrajecten, bijeenkomsten etc.) van Syntens (2003-2011)

Aanbod	(oud label)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Activering + Clustervorming	Advies	7622	8105	4966	5813	5892	5652	5558	7419	9485
	IAP	0	3	1478	1617	1494	722	306	372	185
	Cluster (lopende clusters/jaar)	g.g.	g.g.	g.g.	g.g.	374	586	656	654	663
Voorlichting	Bijeenkomst	1512	1688	1311	1278	1288	1724	1459	1251	589
Syntens Direct	Innovatievraag	14061	12703	9183	8435	14794	21842	18693	20335	9062

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

Het beeld voor de verschillende werkvormen is als volgt (voor meer detail verwijzen we naar Tabel 42):

- De 4 jarige *Innovatie Actie Plannen (IAP's)* werden in 2005 (breed) ingevoerd en zijn feitelijk een intensievere werkvorm van de individuele activering waarop minder wordt gestuurd c.q. geleidelijk wordt uitgefaseerd. Feitelijk zouden de rijen IAP

en advies bij elkaar kunnen worden opgeteld om een beter beeld te krijgen van de ontwikkeling van het volume van de individuele activering. Na een omvang van ruim 8100 in 2004 is het volume adviezen (incl. IAP's) enkele jaren achtergebleven, maar juist over 2010 en 2011 weer toegenomen.

- Het volume (*voorlichtings-)*bijeenkomsten schommelt over de hele periode en lijkt de laatste drie jaren van de evaluatieperiode weer terug te lopen. Dit heeft te maken met het feit dat Syntens deze bijeenkomsten vanaf 2010 alleen nog maar met partners (bijvoorbeeld met brancheorganisaties) worden uitgevoerd, waarbij Syntens meestal de inhoud verzorgt. Daarvoor organiseerde Syntens ook op eigen initiatief bijeenkomsten. Dit leidt er per saldo toe dat er minder ondernemingen zijn die een workshop hebben gevolgd en naar alle waarschijnlijkheid meer ondernemingen die door Syntens middels een advies worden bediend.
- Het aantal *innovatievragen* is van 2006-2010 flink opgelopen, niet toevallig valt deze periode samen met het bestaan van innovatievouchers die tot veel vragen hebben geleid voor Syntens. Dit verklaart ook deels de terugval na 2010, aangezien de innovatievouchersregeling al snel na de start van het kabinet Rutte I is afgeschaft.
- Voor de collectieve variant van activering – *clustervorming* – geldt dat deze in de periode 2005-2006 experimenteel is opgestart en vanaf 2007 pas systematisch wordt geadmistreerd (om die reden zijn er geen betrouwbare gegevens voor 2005 en 2006 voorhanden). Hier zijn weergegeven het aantal basisgefinancierde clustervormingstrajecten dat in het betreffende jaar loopt. Dat kunnen dus zowel nieuw gestarte clusterprojecten zijn, clusterprojecten die al liepen in het voorgaande jaar of jaren, en in dat jaar afgeronde clusterprojecten. We zien dat het aantal clustertrajecten in de periode 2007-2011 gestaag toeneemt van 374 in 2007 tot 663 in 2011. In de laatste drie jaren lijkt sprake van stabilisatie rond de 650 clusters. Het gaat om zowel bedrijvensclusters als kennisclusters en om clusteractiviteiten die zowel basis- als doelgefinancierd zijn. De clusteractiviteiten per jaar zijn in Tabel 5 verder uitgesplitst. Daarin zien we onder andere dat in de jaren 2007 en 2008 meer clustertrajecten worden opgestart dan afgesloten, wat logisch is bij de opbouw van een nieuwe activiteit waarbij de gemiddelde doorlooptijd van een clusteractiviteit gemiddeld 2-3 jaar is. 2009 was in dit opzicht een stabiel jaar en in 2011 worden er per saldo meer cluster afgerond dan opgestart. Het aantal uren (administratief goedgekeurd) dat gemoeid is met clusteractiviteiten (gecommitteerd) bedraagt voor de periode 2008-2011 tussen de 12.000 en 14.000 per jaar. De meerderheid van de clusteractiviteiten is doelgefinancierd. Gecombineerd met het gegeven dat tussen 2007-2011 het aandeel doelfinanciering in de totale financiering van Syntens tussen de 16% en 23% lag, gaat relatief veel doelfinanciering naar collectieve activering (clustervorming). Het gemiddeld aantal uren per cluster per jaar varieert tussen de 15 en 24 uur per jaar. Dit zijn nadrukkelijk de uren die in een gegeven jaar gemiddeld aan een lopend cluster worden gespendeerd. Aangezien de looptijd van een clusteractiviteit in de regel meerdere jaren beslaat is de tijdsbesteding per cluster omvangrijker. In paragraaf 4.3 komt dit nog nader aan de orde.

Tabel 5. Clusteractiviteiten per jaar voor de periode 2007-2011 (gecommitteerde clusterprojecten waarvan de uren zijn goedgekeurd, afgehandelde en nog actieve clusteractiviteiten) (2003-2011)

		2007	2008	2009	2010	2011
Clusters (gestart/jaar)	Totaal	228	326	275	275	379
	<i>basisgefinancierd</i>	38%	48%	34%	44%	38%
	<i>doelgefinancierd</i>	62%	52%	66%	56%	62%
Clusters (afgerond/jaar)	Totaal	114	205	278	370	515
	<i>basisgefinancierd</i>	25%	45%	37%	28%	60%
	<i>doelgefinancierd</i>	75%	55%	63%	72%	40%
Clusters (lopend/jaar)	Totaal	374	586	656	654	663
	<i>basisgefinancierd</i>	34%	44%	39%	42%	48%
	<i>doelgefinancierd</i>	66%	56%	61%	58%	52%
	Uren/jaar (lopend)	5.897	13.718	13.531	12.138	13.882
	Gemiddeld uren/cluster/jaar (lopend)	15,8	23,4	20,6	18,6	20,9

Bron: detailgegevens Syntens (bronbestand activiteiten), afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

Er is ook sprake van een verschuiving tussen innovatievragen en individuele activering. Syntens-adviseurs konden vóór 2011 ook uren boeken op Innovatievragen (vooral proactief, dat wil zeggen de adviseur neemt het initiatief). In 2011 is dit exclusief voor Syntens Direct (uitsluitend reactief, dat wil zeggen de klant neemt het initiatief). Dit draagt enerzijds bij aan de sterke afname in het aantal innovatievragen dat we zien, maar ook een toename in het aantal adviezen anderzijds. Diensten van Syntens-adviseurs die eerst als innovatievraag werden gezien, zullen vanaf 2011 vaker als innovatie-advies worden geregistreerd. Dit duidt erop dat er enige voorzichtigheid moet worden betracht met te absolute uitspraken op basis van bovengeschetste volumeontwikkelingen. Alles staat of valt met de wijze waarop Syntens-diensten worden geadministreerd. Er bestaan in de praktijk ook mengvormen – een clustertraject waarbij bijvoorbeeld ook een themabijeenkomst wordt ingezet of een innovatievraag die uiteindelijk toch overgaat in een individuele activering – waarvan niet op voorhand evident is hoe die activiteiten worden geboekt. Dit komt ook omdat de bovengeschetste indeling van Syntens-diensten in de praktijk niet als zodanig worden aangeboden, maar schuil gaan onder de vlag van allerhande specifieke diensten.

Een andere manier om tegen het dienstenaanbod van Syntens aan te kijken is te kijken naar onderstaande vijf aandachtsgebieden. Deze zijn ontleend aan de effectmeting 2011 zoals die door Syntens zelf is uitgevraagd (Syntens, 2012b). Daarbij is vastgesteld dat ondernemers de volgende vijf interventies op gebied van innovatiestimulering ervaren als de belangrijkste en meest effectief:

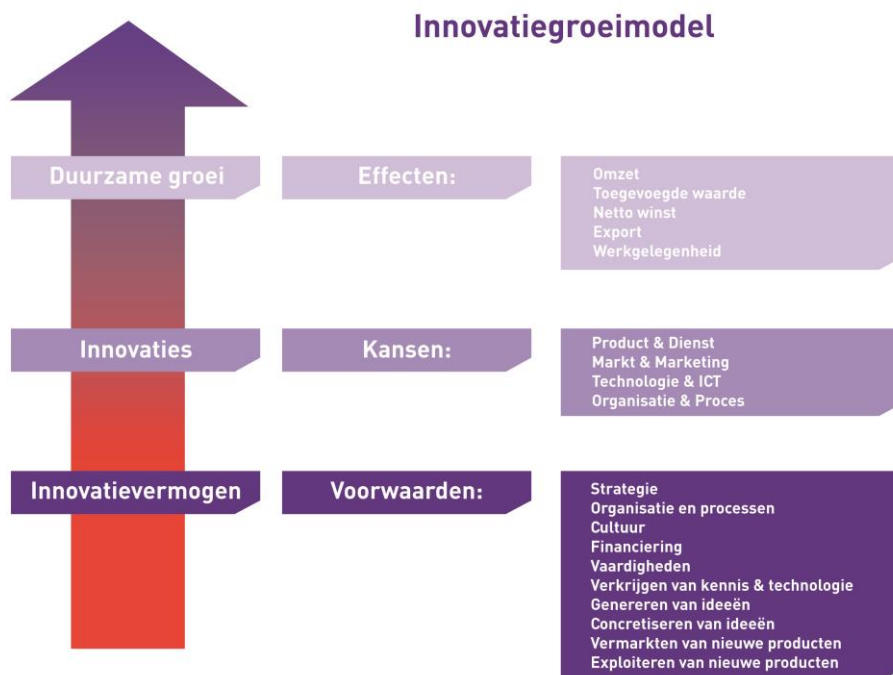
- **Ondernemerschap/Strategie:** ondernemers prikkelen tot nadenken over de rol van vernieuwing en de concurrentiepositie, het concreet maken van bedrijfsdoelen.
- **Het verbinden met andere partijen of instanties,** vooral met andere ondernemers, kennisinstellingen en overheden.
- **Inzicht geven in het verkrijgen van financiering:** helpen bij het helder maken van de propositie ten behoeve van het verkrijgen van financiering, geven van inzicht en overzicht van bestaande regelingen.

- **Ondernemers inspireren** bij het opdoen van nieuwe ideeën en hen ondersteunen bij het vinden van de juiste informatie, kennis en technologie.
- **Adviseren over de organisatie, cultuur en vaardigheden** die nodig zijn om innovaties tot een succes te maken.

Deze aandachtsgebieden of type interventies sluiten nauw aan bij het innovatiegroeimodel (zie Figuur 1) dat Syntens in de periode 2007-2011 steeds meer als leidraad is gaan hanteren voor het aanbieden van haar diensten en ook voor het opleiden van bijvoorbeeld haar adviseurs. De centrale idee daarbij is dat ondernemers moeten innoveren om de overall ambitie van de meeste ondernemers te realiseren, te weten duurzame groei (uit te drukken in nieuwe omzet, verhoging toegevoegde waarde, netto winst, export en werkgelegenheid).

In het innovatiegroeimodel zijn innovaties: nieuwe producten en diensten, het aanboren van nieuwe markten, nieuwe toepassingen van technologie of de inzet van nieuwe organisatievormen en processen. Echter, Syntens stuurt niet primair op discrete innovaties, maar op het innovatievermogen dat op orde moet zijn om tot innovaties te kunnen komen. Deze randvoorwaarden in het groeimodel raken aan tal van aspecten die te maken hebben met goed ondernemerschap en innovatie uiteenlopend van strategie, cultuur en financiering tot het vermogen nieuwe producten te vermarkten.

Figuur 1. Innovatiegroeimodel Syntens



Bron: Syntens (2009)

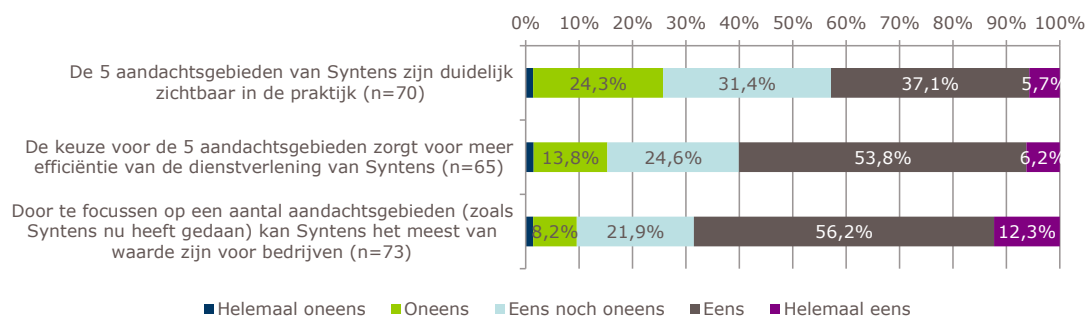
Uit de online enquête onder stakeholders blijkt enerzijds dat stakeholders overwegend positief zijn over deze vijf aandachtsgebieden, vooral daar waar het gaat om de bijdrage aan de efficiëntie van de dienstverlening van Syntens en de bijdrage die een dergelijke focus levert in de dienstverlening aan bedrijven. Echter, uit de enquête onder de stakeholders van Syntens, blijkt dat een kwart van de stakeholders het oneens is met de stelling dat de vijf aandachtsgebieden goed zichtbaar zijn in de praktijk. Ook in een groot

aantal van de interviews met stakeholders blijkt dat de vijf aandachtsgebieden niet altijd worden herkend.

Ook vinden niet alle stakeholders de vijf aandachtsgebieden even passend bij Syntens. Met name de rol als 'makelaar en schakelaar' ofwel het verbinden met andere partijen en instanties en het inspireren van ondernemers wordt passend gevonden. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat het voor stakeholders van groot belang is dat Syntens het eerste zetje geeft aan MKB'ers en vervolgens als onafhankelijke partij tijdig doorverwijst naar overige partijen. Indien er niet tijdig wordt doorverwezen (en Syntens zelf te veel als inhoudelijk expert gaat optreden) bestaat het gevaar dat er een te diffuus aanbod ontstaat en Syntens te veel in het vaarwater komt van marktpartijen en andere intermediaire organisaties op het vlak van stimulering van ondernemerschap en innovatie.

Er worden door de diverse stakeholders het vaakst vraagtekens gezet bij de aandachtsgebieden nummer drie (financiering), één (ondernemerschap/strategie) en in mindere mate vijf (organisatie, cultuur en vaardigheden). Deze stakeholders geven aan dat er op deze thema's ook andere organisaties actief zijn met (meer) inhoudelijke kennis. Deze thema's staan het meest ver af van de rol van Syntens zoals zij die zien: inspireren van ondernemers (onder andere bewustwording van het belang van innovatie) en hen in contact brengen met de juiste partijen (makelen en schakelen).

Figuur 2. Stakeholders over keuze aandachtsgebieden



Bron: Online enquête stakeholders Syntens 2012/2013.

We merken hier op dat de labels waaronder de Syntens-diensten worden aangeboden in de tijd nogal eens veranderen. Noch het Syntens aanbod Voorlichting, Syntens Direct en Activering Nieuwe Stijl (individuele activering en collectieve activering), noch de bovengenoemde aandachtsgebieden zijn bijvoorbeeld direct herkenbaar voor (potentiële) klanten en stakeholders (bijvoorbeeld via de Syntens website). Dit draagt bij aan een diffuus beeld wat de exacte focus en activiteiten zijn van Syntens.

Naast bovengenoemde diensten gericht op ondernemers, voert Syntens ook enkele andere, niet primair ondernemersgerichte taken uit, te weten: stimulering van de innovatieomgeving van het MKB/netwerkvorming, instrumentontwikkeling en bijdrage aan EZ beleid (kennis- en beleidsinteractie) (Syntens, 2010). We lopen die onderstaand langs:

- Netwerkvorming.** Deze activiteiten richten zich op het stimuleren van en deelnemen aan regionale, landelijke en internationale netwerken en samenwerkingsverbanden. In dit kader wordt er samengewerkt met diverse kennisleveranciers, brancheorganisaties, regionale ontwikkelingsmaatschappijen, overheden etc. Over het algemeen wordt de samenwerking voldoende beoordeeld. Stakeholders (n=85) beoordelen in de online survey de samenwerking met Syntens gemiddeld met een 7,1. Het merendeel van de respondenten geeft bovendien aan dat de samenwerking op een systematische en gestructureerde manier is vormgegeven. Wel zouden er volgens de respondenten duidelijker afspraken ge-

maakt kunnen worden over follow-up activiteiten. Uit de interviews met stakeholders blijkt dat er wel een verschil zit in de perceptie tussen kleinere brancheorganisatie (zonder een uitgebreid eigen aanbod aan innovatiestimuleringsactiviteiten) en grotere brancheorganisaties. Met name de kleinere brancheorganisaties lijken de voordelen te zien van meer structurele samenwerking. Grotere brancheorganisaties ervaren vaker overlap in activiteiten.

- **Ontwikkeling instrumenten.** Om ondernemers inzicht te geven in hun bedrijfssituatie heeft Syntens door de jaren heen verschillende instrumenten ontwikkeld. Voor voorlichtingsactiviteiten ontwikkelt Syntens workshops over verschillende actuele onderwerpen. Zo zijn er diverse instrumenten, zoals scans (bijvoorbeeld de Innovatiescan, Duurzaamheidscan en de Organisatie Groei Scan) en modellen en methoden (bijvoorbeeld het Diensten Innovatiemodel, Methode Resultaatgericht Ondernemen). Deze instrumenten zijn in de periode 2007-2011 in toenemende mate langs elektronische weg beschikbaar gekomen.
- **Beleidsgerichte activiteiten.** Syntens vervulde ten tijde van de Tweemeting nog een rol ("antennefunctie") voor het ministerie van Economische Zaken in het waarnemen van trends en ontwikkelingen in het MKB. Hiertoe heeft Syntens in de periode 2003-2006 jaarlijks een Antennewijzer uitgebracht (rapportage met daarin waarnemingen van adviseurs) als ook een ToekomstWijzer (een serie publicaties waar naar de toekomst wordt gekeken). In de Tweemeting werd geconstateerd dat de Antennefunctie niet goed functioneerde en er is door het ministerie van EZ en Syntens besloten om deze functie in die vorm af te bouwen. Wat resteert is een zogenaamd Koplopersloket (met een EZ medewerker en één gedetacheerde Syntens medewerker). Daarvan is binnen het ministerie geconstateerd dat dit loket een nuttige signaleringsfunctie vervult die behouden moet worden in samenwerking met Syntens (vanuit de advisering richting MKB) en Agentschap (vanuit de regelingen). Hierdoor kan toch enige voeling worden gehouden met wat speelt in MKB-land en is derhalve sprake van een anders vorm gegeven signaleringsfunctie. Verder neemt Syntens deel aan beleidsdiscussies waarin innovatie en MKB aan bod komt. Ook draagt Syntens met de resultaten van vooral de effectmetingen die sinds 2009 zijn geïntroduceerd inhoudelijke kennis aan over het innovatief MKB.

Zoals al geconstateerd in de Tweemeting bestaan er tussen het Ministerie van EZ en Syntens geen gedetailleerde afspraken over beoogde resultaten van bovenstaande drie activiteiten, ook niet naar aanleiding van de Tweemeting. Om die reden kunnen in deze evaluatie daarom geen harde uitspraken gedaan worden over de output van deze activiteiten. Al met al besteedt Syntens grofweg 80% van haar tijd aan voorlichting, Syntens Direct en activering (individuele en collectieve activering), 3% aan beleidsgerichte activiteiten, ongeveer 13% aan netwerkvorming/stimulering innovatieomgeving MKB en zo'n 2% aan de ontwikkeling van instrumenten (Syntens, 2010).

Intensiteit van de dienstverlening

Qua intensiteit van de dienstverlening van Syntens is in zowel de notitie van EZ eind 2007 alsmede de brief van Syntens aan EZ naar aanleiding van de Tweemeting (en vooral de vraag hoe om te gaan met de aanbevelingen) het urencriterium op initiatief van Syntens iets aangescherpt (Syntens, 2008b).⁸ Letterlijk wordt hier opgemerkt dat "het uitgangs-

⁸ Bijlage bij brief 250108-01/PVS/EGL/MHS d.d. 25 januari 2008 van de directeur van Syntens aan het ministerie van EZ naar aanleiding van de aanbevelingen van de Tweemeting waarin Syntens

punt van EZ is dat Syntens met subsidie van EZ geen activiteiten mag verrichten die economisch van aard zijn: Syntens mag de markt niet betreden met EZ subsidie. Tussen EZ en Syntens zijn duidelijke afspraken gemaakt over welke activiteiten wel mogen (namelijk wat buiten het nieuwe steunkader valt) en welke niet mogen (activiteiten die onder het nieuwe steunkader vallen). Bovendien wordt de tijd die Syntens aan één individuele ondernemer mag besteden begrensd: per drie jaar maximaal 48 uur (was 16 uur per jaar gedurende 4 jaar).⁹ Dit zal naar verwachting niet leiden tot grote wijzigingen in het activiteitenpakket van Syntens. In sommige gevallen kan wel sprake zijn van minder intensieve ondersteuning, doordat activiteiten niet meer gestapeld kunnen worden”.

2.5 De beoogde doelgroep van Syntens-diensten

In deze paragraaf kijken we naar de (potentiële) afnemers van Syntens diensten en vooral naar de keuzes die daarin door Syntens in samenspraak met het ministerie van EZ zijn gemaakt als het gaat om doelgroep (sector, grootte en mate van innovativiteit en intensiteit dienstverlening). Daarmee stellen we vooral vast wat de beoogde afnemers zijn van Syntens diensten. In paragraaf 3.2 komt het daadwerkelijke doelgroepbereik aan de orde.

Sectoren

Wat betreft sectoren heeft Syntens in 2006 besloten niet meer alle diensten in alle sectoren (pro-actief) aan te bieden, maar zich te concentreren op aanvankelijk vier ketens van sectoren: bouw, food & agri, logistiek & groothandel en industrie. Daar zijn er al snel nog twee aan toegevoegd, te weten: human health en de creatieve industrie. Deze sectoren zijn gekozen op basis van een combinatie van innovatief potentieel en kritische massa in de regio's, maar die veronderstelling is bij ons weten niet hard aangetoond. In de praktijk zijn vooral de helpdeskfunctie (vanaf 2010 Syntens Direct) en voorlichtingsdiensten toegankelijk voor bedrijven uit alle sectoren en de meer intensieve vormen van dienstverlening (individuele activering in de vorm van individuele activering en collectieve activering in de vorm van stimulering van clustervorming) gericht op deze Syntens voorkeursectoren. Daarnaast richt Syntens zich ook op technostarters en die zijn niet noodzakelijkerwijs gebonden aan sectoren. In 2010 is Syntens nog wel een aantal pilot projecten gestart gericht op horeca/toerisme en detailhandel.

Groottecriterium

Als het gaat om het groottecriterium heeft Syntens nadrukkelijk gekozen voor bedrijven met meer dan vijf werkzame personen en minder dan 250 werkzame personen met als uitzondering bedrijven binnen creatieve industrie en de technostarters (dat zijn innovatieve start-ups met minder dan 5 werknemers, niet gebonden aan sectoren). De veronderstelling die daarbij is gemaakt is dat deze categorieën bedrijven een groter innovatievermogen hebben c.q. dat zij met een “klein duwtje in de rug” een behoorlijke stap kunnen maken richting innovativiteit.

Innovativiteit

Wat betreft innovativiteit heeft Syntens aansluiting gezocht bij de terminologie zoals geïntroduceerd door oorspronkelijk AWT (2005) en ook gebruikt door EIM in de

systematisch aangeeft hoe het (samen met het Ministerie van EZ) voorstelt om te gaan met de diverse aanbevelingen.

⁹ Deze aanpassing komt voort uit een aanwijzing van het ministerie van EZ.

Tweemeting (zie Box 1 hieronder) en aparte analyse na de Tweemeting (EIM, 2008): Koplopers, Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers.

Er bestaat in verschillende documenten enige onduidelijkheid welke van de vier groepen nu tot de doelgroep van Syntens behoren. De formulering in een beleidsnotitie van het Ministerie van EZ eind 2007 naar aanleiding van de Tweemeting en de daarin geformuleerde aanbevelingen lijkt echter aan duidelijkheid niets te wensen over te laten: *"tot de primaire doelgroep van Syntens behoren [echter] de Ontwikkelaars en de Toepassers. Daar zit een groot innovatiepotentieel en die bedrijven hebben behoefte aan bewustwording en ondersteuning. Koplopers behoren niet tot de primaire doelgroep van Syntens, juist omdat deze groep al veel innoveert. Bovendien kent EZ andere instrumenten om deze doelgroep te bedienen. Syntens zelf rekent deze ondernemingen in haar jaarverslag (2006) ook niet tot haar primaire doelgroep. Ook Volgers behoren niet tot de primaire doelgroep, omdat daar teveel bedrijven deel van uitmaken met een gering innovatiepotentieel. Koplopers en Volgers worden dus niet actief door Syntens benaderd, maar ze worden ook niet uitgesloten van algemene voorlichting en de helpdeskfunctie: wie aanklopt, kan niet geweigerd worden. De huidige verdeling van klanten is dus niet helemaal in overeenstemming met het uitgangspunt om met name Ontwikkelaars en Toepassers te faciliteren"* (Ministerie van EZ, 2007).

Syntens richt zich met andere woorden primair op MKB ondernemingen die kunnen én willen innoveren, maar geen Koplopers zijn. We kunnen deze groep ook aanduiden als het (in potentie) matig innovatieve MKB. Wel bestaat nog enige onduidelijkheid in dezelfde notitie over de positie van Volgers, want eerder wordt opgemerkt (Ibid, p. 7): *"per doelgroep moet er een afgestemd scala van activiteiten zijn. Zo zal bij Volgers en Toepassers het zwaartepunt bij bewustwording en algemene voorlichting liggen, dus vaak collectief. Bij Ontwikkelaars zal het zwaartepunt meer bij strategievorming en planning liggen, dus meer individueel"*.

Box 1 De innovatiepiramide gedefinieerd (bron: EIM, 2007)

Koplopers. Dit zijn MKB-bedrijven die expliciet aan onderzoek en ontwikkeling doen, hiervoor systematisch capaciteit reserveren en inzetten, en die op eigen kracht product- en procesinnovaties ontwikkelen en in de markt zetten.

Ontwikkelaars. Dit betreft MKB-bedrijven met eigen capaciteit voor de ontwikkeling van prototypes zonder dat sprake is van een situatie waarin innovatie expliciet is georganiseerd in bijvoorbeeld een R&D-afdeling. Het zijn wel bedrijven die - net als Koplopers - op eigen kracht en initiatief innovaties ontwikkelen.

Toepassers. Dit zijn MKB-bedrijven die innoveren door het combineren en toepassen van elders beproefde kennis en/of methoden. Toepassers realiseren product- en/of procesinnovaties, maar daarbij kan sprake zijn van de adoptie van nieuwe producten, diensten of processen die door andere partijen zijn ontwikkeld.

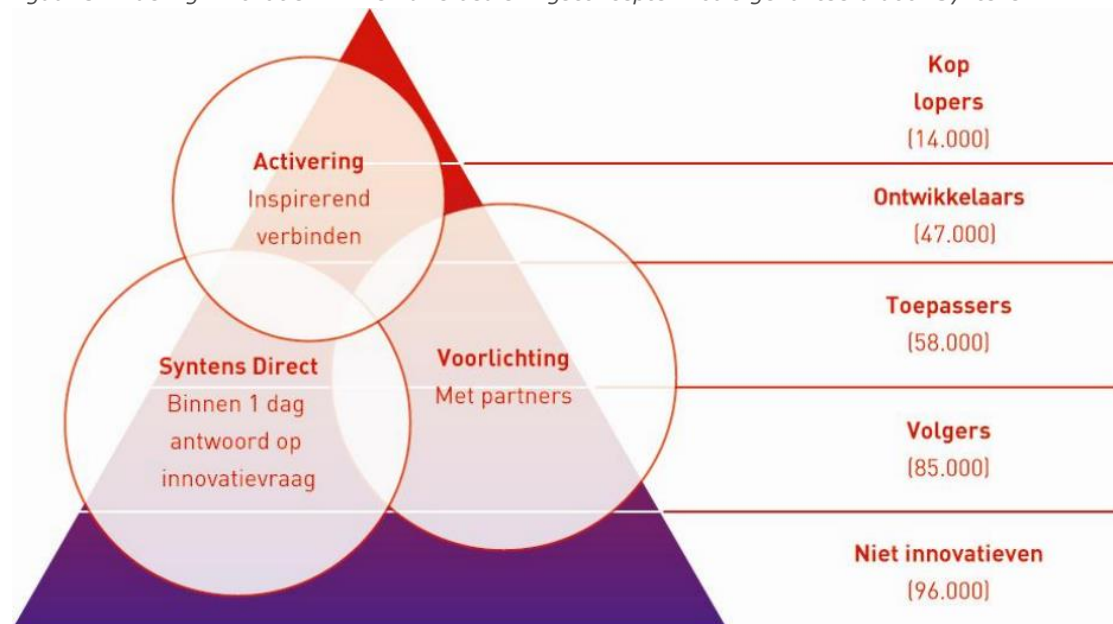
Overig MKB. Dit betreft bedrijven die niet tot de eerdergenoemde groepen behoren, meestal bedrijven die relatief weinig of helemaal geen innovatieve activiteiten ontplooiën. Deze groep is nader te verdelen in Volgers (bedrijven met bescheiden doch aanwezige innovatieve activiteiten) en Niet-innovatieven (bedrijven die in de afgelopen drie jaar geen innovaties hebben gerealiseerd, geen R&D doen, en niet met andere partijen interacteren om te innoveren).

In 2010 komt Syntens daarom met de onderstaande indeling (zie Figuur 3) om de link tussen de nieuwe diensten (zie voorgaande paragraaf 2.4) en doelgroepen duidelijk te maken. Daarbij is bij de overige groep MKB nog gedifferentieerd naar Volgers en niet-

innovatieven. Rechts in de figuur staat de omvang van de potentiële doelgroep (innovatief MKB) weergegeven. Duidelijk wordt dat de minder intensieve diensten (voorlichting en Syntens Direct) primair gericht zijn op Toepassers en Volgers. De activeringsdiensten zijn primair gericht op de Ontwikkelaars en Toepassers. Hier is niet uit te sluiten dat een deel van de klanten blijkt te behoren – voor of na interventie – tot de categorie Koplopers.

De keuze van Syntens om zich op bovengenoemde doelgroepen qua mate van innovativiteit te richten, wordt door ons bevroegde stakeholders (survey en interviews) overwegend als logisch gekwalificeerd: dit is de groep bedrijven die gemotiveerd is om te innoveren en open staat voor ondersteuning. Zij zijn overwegend van mening dat de Koplopers geen ondersteuning nodig hebben (“zij vinden hun weg wel”) en Volgers en vooral Niet-innovatieven geen ondersteuning willen hebben.

Figuur 3. Indeling innovatief MKB en drie bedieningsconcepten zoals gehanteerd door Syntens



Bron: Syntens, 2010

2.6 Economische legitimiteit

Het basisidee achter bepaling economische legitimiteit?

Syntens wordt met publiek geld gefinancierd en dat is een vorm van overheidsinterventie. In de welvaartseconomie is overheidsinterventie alleen gelegitimeerd als het marktfalens bestrijdt¹⁰. Dat is het geval als de markt faalt, en dat gebeurt als de prijzen van de

¹⁰ Naast de welvaartseconomie houdt ook de ‘innovatiesysteemtheorie’ zich bezig met de vraag wanneer overheidsinterventie zinvol is. Het is een multidisciplinaire theorie van innovatiewetenschappers met een sterke inbreng van evolutionair economen, sociologen en politicologen. De leidende gedachte in deze theorie is dat veel uiteenlopende actoren een rol spelen bij het creëren, verspreiden en toepassen van kennis. Naast marktrelaties kunnen ook andersoortige relaties een rol spelen bij deze kennisstromen en innovatiesystemen hoeven niet in evenwicht te zijn. De nadruk ligt op beschrijvende empirie, die vaak contextafhankelijk is. Ten aanzien van Syntens komt deze theorie tot soortgelijke argumenten voor overheidsinterventie als de welvaartseconomie. Daarom laten we de innovatiesysteemtheorie hier buiten beschouwing. Enkele relevante referenties over innovatiesystemen en systeemfalen zijn Edquist (1997), O’Doherty & Arnold (2003), OECD (1997, 1999, 2002) en Klein Woolthuis et al. (2005)

producten afwijken van de maatschappelijke waarde van die producten. Bedrijven (en huishoudens) die hun beslissingen nemen op basis van verkeerde prijzen schaden dan de welvaart van Nederland. De overheid kan de marktfalens bestrijden door de prijzen zo te veranderen dat ze de maatschappelijke waarde beter weergeven. Als de bedrijven (en huishoudens) hun beslissingen baseren op die aangepaste prijzen, dienen ze wel de welvaart van heel Nederland.

Bij innovatie bestaan er veel marktfalens. Zij leiden er meestal toe dat de prijs die bedrijven als beloning voor hun innovatie krijgen lager is dan de maatschappelijke waarde er van. Daardoor verwachten bedrijven te weinig rendement op investeringen om zelf nieuwe kennis te ontwikkelen dan goed is voor heel Nederland. De marktfalens zijn groter voor starters en het MKB dan voor het grootbedrijf. Door al die marktfalens bij innovatie wordt er in Nederland minder in innovatie geïnvesteerd dan maatschappelijk wenselijk is. In de praktijk is er daarom veel innovatiebeleid dat vrijwel geheel gericht is om de beloning aan bedrijven voor innovatie te vergroten. Dat beleid bevoordeelt het MKB boven het grootbedrijf, omdat de marktfalens voor starters en het MKB groter zijn.

Hier doet een extra criterium in onze evaluatie zijn intrede, die wij hier onder economische legitimiteit scharen, hoewel het er formeel niet toe behoort. Dat criterium is dat het innovatiebeleid als geheel effectief is als het elk marktfaal direct aanpakt met een eigen instrument. Dat betekent dat een instrument dat een marktfaal direct aanpakt superieur is aan een instrument dat dit indirect doet. In de praktijk bestaat er in Nederland ruwweg ook zo'n 1-op-1 koppeling tussen de marktfalens en de beleidsinstrumenten die innovatie bevorderen.¹¹ Bij de evaluatie van de economische legitimiteit van het dienstenaanbod van Syntens nemen wij ook dit criterium mee.

Het marktfalen dat Syntens bestrijdt

Uit het voorgaande volgt dat het bestaansrecht van Syntens wordt bepaald door het marktfalen dat Syntens direct bestrijdt. Welk marktfalen is dat precies?¹² Dat is dat sommige typen MKB de bestaande kennis en het lopende onderzoek bij andere bedrijven en onderzoeksinstellingen in hun eigen sector en andere sectoren nauwelijks kennen. Je kan ook zeggen: het kennisaanbod is voor hen niet transparant. De reden is dat de commerciële prijs die zij moeten betalen om kennis buiten hun eigen bedrijf te zoeken voor hen te hoog is. Hierdoor wordt de kennis van de andere bedrijven en onderzoeksinstellingen niet of onvoldoende benut. Dat is maatschappelijk niet wenselijk, want hierdoor gebruiken die typen MKB de bestaande kennis in Nederland niet of onvoldoende, terwijl het wel in het belang is van heel Nederland dat ze dat wel doen.

Dit marktfalen wordt door Syntens op een directe manier bestreden. Syntens heeft namelijk wel het overzicht over de kennis en het lopende onderzoek bij bedrijven en kennisinstellingen. De toegang tot die kennis stelt Syntens gratis aan bepaalde typen MKB ter beschikking. Dit vermindert voor die bedrijven de prijs om externe kennis te zoeken en dat prikkelt hen dat ook te doen. Maatschappelijk gezien is dat precies de bedoeling. Toch moeten die typen MKB ook zelf een prijs voor het zoeken betalen. Deze eigen bijdrage bestaat er uit dat zij hun eigen mensen wel loon betalen om de kennis van buiten te zoeken, bijvoorbeeld door contact met de medewerkers van Syntens te hebben of het

¹¹ Dit blijkt uit tabel 2.1 in het rapport: CPB (2011).

¹² We baseren onze argumentatie op CPB (2011). De reden is dat dit rapport het gehele innovatiebeleid bespreekt in het licht van alle marktfalens bij innovatie.

bezoek aan workshops die Syntens organiseert mogelijk te maken. Deze eigen bijdrage versterkt het commitment van de klanten van Syntens om te innoveren.

Het criterium dat we in onze evaluatie gebruiken voor de economische legitimiteit van een dienst van Syntens volgt uit het bovenstaande. Dat criterium is dat een dienst van Syntens economisch legitiem is als de dienst als direct doel heeft een MKB-bedrijf in contact te brengen met de kennis van een of meerdere andere bedrijven of onderzoeksinstellingen, als dat MKB-bedrijf in redelijkheid als gevolg van hoge zoekkosten geen toegang heeft tot die kennis. Andere vormen van dienstverlening zijn of economisch niet legitiem of zij bestrijden indirect marktfaalens die direct worden aangepakt door andere instrumenten van het Rijk of regionale overheden. Hieronder evalueren we de diensten van Syntens naar dit criterium.¹³

De economische legitimiteit van de door Syntens aangeboden diensten

In paragraaf 2.4 bleek dat het assortiment diensten van Syntens bestaat uit Voorlichting, de helpdesk/ Syntens Direct en (individuele en collectieve) Activering.

Syntens biedt de diensten Voorlichting en Syntens Direct voornamelijk aan de Toepassers en de Volgers in de innovatiepiramide van Figuur 3. Deze bedrijven zijn sterk in het toepassen van kennis die bij andere bedrijven en kennisinstellingen is ontwikkeld, maar ze doen zelf niet aan onderzoek en ontwikkeling (O&O). Syntens brengt de Toepassers en Volgers in contact met de partijen met externe innovatiekennis door het organiseren van workshops en bijeenkomsten waar de partijen elkaar ontmoeten en de helpdesk/Syntens Direct. Dit is precies het werk dat direct dient om het MKB in contact te brengen met externe kennis en meer niet. Het is aannemelijk dat de zoekkosten voor dit type bedrijven naar externe kennis hoog zijn, zodat zij zonder voorlichting en de helpdesk/Syntens Direct de externe kennis onvoldoende zullen toepassen. We hebben de vraag naar de economische legitimiteit van de diensten van Syntens ook gesteld aan onze gesprekspartners in de interviews. Unaniem noemden zij deze diensten economisch legitiem. Zij spaken in dit verband van een kernactiviteit van Syntens.

Syntens doet ook aan individuele activering bij Ontwikkelaars en Toepassers, dus aan bedrijven hoger in de innovatiepiramide. Lichte vormen van individuele activering dienen er in de praktijk ook toe om bedrijven met geen of weinig eigen onderzoeks- en ontwikkelingswerk in contact te brengen met externe innovatiekennis, terwijl Syntens zich terugtrekt als het contact is gelegd. Ook hier is het aannemelijk dat de zoekkosten voor dit type bedrijven zelf te hoog zijn. We beschouwen deze dienst daarom ook als economisch legitiem. Deze conclusie wordt eveneens ondersteund door onze gesprekspartners in de interviews.

Tenslotte biedt Syntens ook collectieve activeringsdiensten aan (ondersteuning van clustervorming). Als deze diensten er toe dienen dat meer dan individuele contacten worden gelegd en meer partijen tegelijk voor een eerste contact bij elkaar worden

¹³ Daarnaast kan nog gekeken worden naar de economische legitimiteit van sectorselectie. Immers, Syntens bedient alleen klanten in geselecteerde sectoren, namelijk 'industrie', 'logistiek & groothandel', 'bouw', 'food & agri', 'creatieve industrie' en 'human health'. Deze keuze is niet op basis van verschillen in economische legitimiteit gebaseerd, want de criteria daarvoor gelden in elke bedrijfstak. De economische argumentatie voor sectorselectie zou daarom moeten zijn dat Syntens of de beleidsmakers beschikken over informatie dat de diensten van Syntens doeltreffender zijn in de geselecteerde sectoren dan in de rest van de economie. Voor zover wij kunnen nagaan is de keuze voor deze sectoren door Syntens niet onderbouwd met argumenten ontleend aan de economische theorie.

gebracht, is dat vanzelfsprekend ook economisch legitiem. Met andere woorden: collectieve activering in de vorm van het geven van een aanzet tot clustervorming is economisch legitiem. Dit is vooral het geval voor bedrijven lager in de innovatiepiramide aangezien deze bedrijven meer moeite hebben met het vinden en aangaan van dergelijke contacten. Echter, collectieve activeringsdiensten dragen ook het grootste gevaar in zich dat ze verder gaan dan MKB-bedrijven toegang geven tot innovatiekennis van andere bedrijven en kennisinstellingen (dat wil zeggen dat aanzetten tot clustervorming overgaat in clusteradviesing en –begeleiding). Dat gevaar is groter naarmate er sprake is van meer innovatieve MKB bedrijven, die geacht worden zelf vorm te kunnen geven aan die clusters. Dat gevaar is reëel aangezien uit de innovatiepiramide in Figuur 3 bleek dat juist deze collectieve activeringsdiensten primair zijn gericht op MKB bedrijven bovenin de innovatiepiramide, te weten de Koplopers en Ontwikkelaars (typen bedrijven die zelf actief aan onderzoeks- en ontwikkelingswerk doen).

Wij merken collectieve activering voor vooral Koplopers en Ontwikkelaars en intensievere vormen van clusteractiviteiten in het algemeen om de volgende redenen aan als niet economisch legitiem. In de eerste plaats voldoen deze vormen van collectieve dienstverlening niet aan het criterium dat het werk van Syntens beperkt wordt tot het tot stand brengen van het eerste contact. Als de partijen aan het begin van een cluster bij elkaar zijn gebracht, is het schaalprobleem opgeheven en kunnen de bedrijven samen optreden als een grootbedrijf. Het marktfalen dat Syntens bestrijdt is dus opgelost, en verder optreden van Syntens zou niet economisch legitiem zijn. Het zijn veelal de meer innovatieve MKB bedrijven die al deelnemen aan kennisnetwerken en het moet daarom betwijfeld worden of voor hen de zoekkosten wel te hoog zijn.

Ten tweede, mochten die zoekkosten toch als te hoog worden aangemerkt, dan kan Syntens wel aanzetten tot clustervorming, maar na het bijeenbrengen van de partijen is de taak volbracht. Het is aannemelijk dat veel Koplopers en Ontwikkelaars al toegang hebben tot externe kennis, omdat het een voorwaarde is om hun eigen O&O doelmatig uit te voeren. Zij zijn dan al op kennisnetwerken aangesloten en ze hoeven dus geen zoekkosten te maken om partijen bij elkaar te brengen. Dan is er ook geen marktfalen en het werk van Syntens is dan niet economisch legitiem. Uitgangspunt blijft dat Syntens wel een taak kan hebben bij het aanzetten tot clusters, maar niet bij het uitbouwen of begeleiden ervan.

Ten derde bestaan er andere, directe regelingen die samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen stimuleren in de pre-competitieve fase. Er kan wel sprake zijn van een marktfalen bij de benutting van kennisoverlovers als bedrijven en kennisinstellingen in de precompetitieve fase minder met elkaar samenwerken op O&O-vlak dan maatschappelijk wenselijk is. Het huidige Topsectorenbeleid (en daarvoor de Programmatische Aanpak en de bijbehorende innovatieprogramma's) hebben dan ook tot doel de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen bij O&O te bevorderen. De Koplopers en de Ontwikkelaars in de innovatiepiramide krijgen in die programma's vaak een grote kans toebedeeld om mee te doen. Intensievere vormen van collectieve activering door Syntens bestrijdt het marktfalen van een gebrek aan samenwerking wel, maar doet dat *indirect*. Dat is gezien vanuit het hele innovatiebeleid niet doeltreffend, want het Topsectorenbeleid (en daarvoor de Programmatische Aanpak) bevorderen die gewenste samenwerking *direct*.

Ten slotte kan Syntens met deze collectieve activeringsactiviteiten ook in het vaarwater komen van andere intermediairen en private partijen. Sommige gesprekspartners in onze interviews geven aan dat Syntens soms mee dingt als een concurrerende aanbieder van diensten terwijl die diensten al door andere (semi)overheidsinstellingen worden aangeboden zoals ROM's of clusterorganisaties. Daarbij kan Syntens haar diensten voordelig aanbieden omdat ze gesubsidieerd is. Zelfs als Syntens een marktfalen zou

bestrijden, bestaan er al andere instellingen die dat direct doen. Bovendien kan Syntens bij zwaardere vormen collectieve activering concurreren met bedrijven die deze diensten commercieel aanbieden. Als dat commerciële aanbod bestaat (en dat is het geval), is het gevaar reëel dat Syntens haar marktmacht inzet door (te) goedkoop de diensten aan te bieden. Dat is niet economisch legitiem.

Concluderend kunnen we stellen dat de Syntens-diensten voorlichting, Syntens Direct (helpdeskfunctie) en individuele activering economisch legitiem zijn. Collectieve activering in de vorm van het geven van een aanzet tot clustervorming is economisch legitiem (vooral voor bedrijven lager in de innovatiepiramide: Toepassers en Volgers). Een dienst van Syntens is economisch legitiem als de dienst als direct doel heeft een MKB-bedrijf te informeren c.q. de weg te wijzen naar beschikbare kennis van een of meerdere andere bedrijven of onderzoeksinstellingen en als dat MKB-bedrijf in redelijkheid als gevolg van hoge zoekkosten geen toegang heeft tot die kennis. Andere vormen van dienstverlening zijn of economisch niet legitiem of zij bestrijden indirect marktfales die direct worden aangepakt door andere instrumenten van het Rijk of andere overheden. Intensievere vormen van clusteractiviteiten (in de vorm van clusterbegeleiding en clusteradviesing) zijn aan te merken als economisch niet legitiem.

2.7 Conclusies

Dit inleidende hoofdstuk beoogde vooral meer inzicht te bieden in de Syntens-organisatie, de mate waarin opvolging is gegeven aan de aanbevelingen van de Tweemeting (onderzoeksvraag 8), het aanbod en beoogde doelgroep van Syntens-diensten (onderzoeksvraag 5) en tenslotte de economische legitimiteit van Syntens en de Syntens-diensten (onderzoeksvraag 5). Daarmee reiken we bouwstenen aan om in de hieropvolgende twee hoofdstukken de doeltreffendheid en doelmatigheid van Syntens voor de periode 2007-2011 te kunnen beoordelen en meer toekomstgerichte uitspraken te kunnen doen voor de nabije toekomst als het gaat om de mogelijke rol van Syntens bij het Topsectorenbeleid en mogelijke implicaties van de Driemeting voor (aspecten van) de innovatiestimuleringsfunctie binnen het in te richten KvK/Ondernemerspleinen. Op hoofdlijn luiden de conclusies als volgt:

- Syntens-diensten beperken zich in principe tot voorlichtingsactiviteiten, een helpdeskfunctie en activeringsdiensten waarin niet wordt voorzien door marktpartijen. Deze diensten worden in 2011 voor 78% gefinancierd uit basissubsidies en 22% uit doelsubsidies. Het aandeel doelsubsidie is over de evaluatieperiode geleidelijk toegenomen van 16% (2007) tot 22% (2011). Het verwerven van extra doelsubsidie is een initiatief geweest van Syntens om de afhankelijkheid van EZ basisfinanciering te verminderen. Het ministerie van EZ heeft hiermee ingestemd.
- Syntens en ook het ministerie van EZ zijn actief aan de slag gegaan met de aanbevelingen van de Tweemeting. Dit heeft ondermeer geresulteerd in het (hernieuwd) vaststellen van de doelgroep (zie deelconclusie verderop in deze paragraaf) en Syntens-dienstenconcepten, een professionaliserings- en doelmatigheidslag in de interne organisatie van Syntens (onder andere door invoering KTO, effectmeting, invoering van projectorganisatie en investeringen en centralisatie van de organisatie). Naamsbekendheid, profilering en inzicht in het aanbod van diensten en werkwijzen blijft voor verbetering vatbaar.
- In essentie biedt Syntens vier typen diensten aan, te weten voorlichting, een helpdeskfunctie (vanaf 2010 Syntens Direct), Activering Nieuwe Stijl bestaande uit overwegend individuele activering (1:1 activering) en collectieve activering (clustervorming). De individuele activering en de innovatievragen/Syntens Direct

nemen in volume toe (tot en met 2010, en laten daarna een te verklaren daling zien) en het volume aan voorlichtingsbijeenkomsten loopt door de keuze om deze alleen in samenwerking met derden te organiseren in volume terug. Met activiteiten op het gebied van collectieve activering (clustervorming), die in de periode 2007-2011 steeds belangrijker zijn geworden¹⁴, heeft Syntens in de loop van de evaluatieperiode een steeds breder aanbod van (deel)diensten gecreëerd. Wel is door de uiteenlopende manieren waarop Syntens diensten worden aangeboden, gelabeld en geadmistreerd is een enigszins diffuus beeld ontstaan van wat de exacte focus en aanbod van Syntens is.

- De doelgroep van Syntens is duidelijk gedefinieerd. Syntens richt zich op MKB-bedrijven met 5 tot 250 werkzame personen. Binnen deze groep MKB'ers richt Syntens zich primair op de 'Ontwikkelaars' en de 'Toepassers' en de 'Volgers'. Bij al deze groepen is er voldoende potentie om de innovativiteit te verhogen. De Syntens diensten Syntens Direct en Voorlichting staan in principe open voor MKB-bedrijven uit alle sectoren. Activeringsdiensten zijn (althand in de periode 2007-2011) primair voorbehouden aan Ontwikkelaars en Toepassers uit de Syntens voorkeursectoren.
- De Syntens-diensten voorlichting, Syntens Direct (helpdeskfunctie) en individuele activering zijn economisch legitiem. Collectieve activering in de vorm van het geven van een aanzet tot clustervorming is economisch legitiem (vooral voor bedrijven lager in de innovatiepiramide: Toepassers en Volgers). Een dienst van Syntens is economisch legitiem als de dienst als direct doel heeft een MKB-bedrijf te informeren c.q. de weg te wijzen naar beschikbare kennis van een of meerdere andere bedrijven of onderzoeksinstellingen en als dat MKB-bedrijf in redelijkheid als gevolg van hoge zoekkosten geen toegang heeft tot die kennis. Andere vormen van dienstverlening zijn of economisch niet legitiem of zij bestrijden indirect markt-falens die direct worden aangepakt door andere instrumenten van het Rijk of andere overheden. Intensievere vormen van clusteractiviteiten (in de vorm van clusterbegeleiding en clusteradvisering) zijn aan te merken als economisch niet legitiem.

¹⁴ Dit geldt zowel de in dit hoofdstuk genoemde basisgefinancierde, maar daarnaast ook voor de doelgefinancierde collectieve activering (zie verder paragraaf 4.3).

3 De doeltreffendheid van Syntens

De dienstverlening van Syntens is voldoende doeltreffend. Syntens weet jaarlijks voldoende (nieuwe) bedrijven te bereiken, die bovengemiddeld innovatief zijn. De klanten en ook stakeholders zijn daarbij redelijk positief over de dienstverlening van Syntens. Wel is het van belang dat Syntens (nog) duidelijk(er) focus aanbrengt in haar dienstenaanbod en doelgroep en dit uitdraagt naar buiten toe. Ook zou Syntens er goed aan doen het percentage bedrijven dat meer dan 48 uur diensten afneemt (8% gerekend over de periode die Syntens geheel of gedeeltelijk bediende over de periode 2007-2011) terugbrengt. Qua effecten kan vastgesteld worden dat Syntens over het algemeen een gunstig effect heeft op het innovatievermogen, de innovatieprestaties en aantal gestarte vernieuwingstrajecten. De extra omzet en werkgelegenheid zijn niet exact te schatten, maar zijn naar alle waarschijnlijkheid positief. Het probleem blijft echter het vaststellen van de causaliteit: in hoeverre zijn de effecten daadwerkelijk het gevolg van de dienstverlening van Syntens? De belangrijkste aangetroffen beleidsverandering (de invoering van Syntens Direct) bleek zich onvoldoende te lenen voor een natuurlijk experiment. Met het oog op toekomstige evaluaties zou het daarom goed zijn om bij de inrichting van de KvK/Ondernemerspleinen rekening te houden met het creëren van een mogelijkheid om later een experiment uit te voeren.

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bespreekt de doeltreffendheid van de diensten die Syntens aanbiedt. Oftewel: in hoeverre bereiken de diensten van Syntens hun doel? We starten in paragraaf 3.2 met een analyse van het doelgroepbereik van Syntens. We kijken hierbij naar het aantal bedrijven dat Syntens jaarlijks weet te bereiken en het aantal uren dienstverlening dat ze afnemen. Daarnaast kijken we naar het type klant dat Syntens in de praktijk bedient en vergelijken dit met de ambitie van Syntens om zich (primair) te richten op de innovatieve Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers in het MKB. Met andere woorden, is de dienstverlening van Syntens, zoals uitgevoerd, economisch legitiem? In paragraaf 3.3 bespreken we vervolgens de tevredenheid van klanten (aan de hand van rapportcijfers) en bespreken we de geldelijke waardering van de diensten van Syntens. Dit is onderzocht door middel van de financiële waarde die klanten toekennen via een fictief uurtarief. In paragraaf 3.4 komt het oordeel van stakeholders aan bod. In paragraaf 3.5 bespreken we de effecten van de dienstverlening van Syntens op de bedrijfsprestaties van Syntens-klanten. Tot slot, kijken we in 3.6 naar de relaties tussen prestaties en de Syntens-interventies. Aan de hand van kruistabellen en statistische technieken leggen we relaties tussen innovatie-indicatoren en het gebruik van de diensten van Syntens, waarbij we de invloed van andere determinanten, zoals de sector, uitschakelen.

3.2 Doelgroepbereik en dienstenaanbod

3.2.1 Bereik van Syntens: aantal (nieuwe) klanten

Tabel 6 geeft het aantal unieke bedrijven weer dat Syntens jaarlijks bedient.¹⁵ Dit verschilde in 2007-2011 tussen grofweg 15.000 en 20.000 unieke bedrijven per jaar.¹⁶ Door de jaren heen is een lichte stijging zichtbaar van het aantal bediende bedrijven per jaar. Deze stijging heeft mede te maken met de verwerking van de innovatievouchers.

In deze evaluatieperiode zien we bovendien een toename van bedrijven die slechts 1 uur zijn geholpen. In de periode 2003-2006 lag dat percentage standaard rond de 10%. Inmiddels groeit dat percentage naar 16% à 17%. Een mogelijke verklaring is de invoering van Syntens Direct (in 2010): relatief simpele vragen kunnen snel en efficiënt beantwoord worden met die dienst. Hierdoor kunnen met eenzelfde inzet van uren meer bedrijven worden geholpen.

Tabel 6. Aantal unieke bedrijven per jaar

Aantal unieke bedrijven	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Waarbij contact > 1 uur	15.929	15.447	13.027	14.191	13.705	15.183	15.553	16.432	13.721
Waarbij contact ≤ 1 uur	1.601	1.817	1.434	1.559	1.878	2.184	2.580	3.479	2.635
(in % van totaal)	9%	11%	10%	10%	12%	13%	14%	17%	16%
Totaal	17.530	17.264	14.461	15.750	15.583	17.367	18.133	19.911	16.356

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

Ook is gekeken naar het aantal *nieuwe*¹⁷ bedrijven dat Syntens jaarlijks weet te bereiken (zie Tabel 7). Het ministerie verwacht dat Syntens jaarlijks minimaal 30% nieuwe bedrijven weet te bereiken; op die manier helpt Syntens niet alleen bestaande klanten, maar weet het ook steeds nieuwe bedrijven binnen het Nederlandse MKB te adviseren, informeren en door te verwijzen. In de Tweemeting zagen we al dat Syntens er ruim in slaagt om ieder jaar ten minste 30% nieuwe bedrijven te bedienen. Ook over de periode 2007-2011 is Syntens er in geslaagd om een groot aantal nieuwe bedrijven te bedienen (eigen streven van 40% is ieder jaar gehaald).

Tabel 7. Nieuwe klanten van Syntens

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aandeel nieuwe klanten	42%	46%	58%	66%	65%	47%	46%	62%	52%

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

¹⁵ Dit is voor ieder afzonderlijk jaar het aantal unieke bedrijven dat Syntens in dat specifieke jaar bedient. Bedrijven kunnen in meerdere jaren worden meegeteld indien ze in verschillende jaren ondersteuning ontvingen; het gaat hier niet om nieuwe bedrijven.

¹⁶ De getoonde cijfers zijn gebaseerd op goedgekeurde urenregistraties per bedrijf (op bedrijfsnaam/-code). Aangenomen is dat als er uren zijn geschreven op een ongeregistreerd bedrijf, er geen sprake is van een daadwerkelijke dienst (enkel kennismaking of 'slechts' een workshopdeelnemer). Zie Bijlage 1 voor een nadere toelichting.

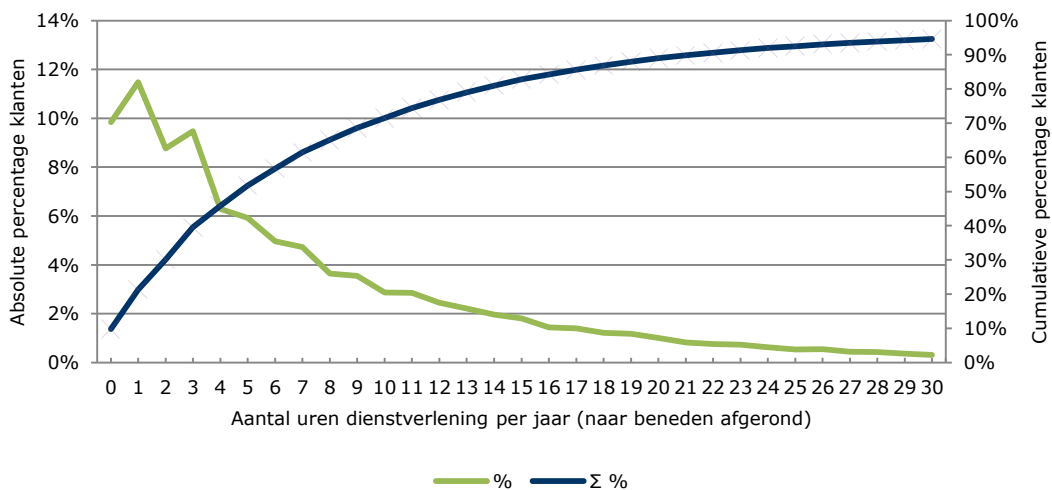
¹⁷ Onder een nieuwe klant valt een onderneming die in de 24 maanden voorafgaand aan de dienst geen gebruik heeft gemaakt van Syntens.

Aantal uren dienstverlening

Naast het aantal unieke en nieuwe bedrijven dat Syntens jaarlijks bereikt is ook gekeken naar het aantal uren dienstverlening dat deze klanten afnemen. In Figuur 4 is het jaarlijkse aantal uren per klant weergegeven. De linker as geeft het absolute percentage klanten weer dat een bepaald aantal uren dienstverlening ontving en de rechter as het cumulatieve percentage.

Gemiddeld ontvingen de klanten van Syntens 9,23 uur dienstverlening per jaar. Het jaargemiddelde is berekend door het totale aantal uren te delen door het aantal jaren waarin een bedrijf gebruik heeft gemaakt van de dienstverlening¹⁸.

Figuur 4. Aantal uren dienstverlening per klant per jaar (voor de periode 2007-2011)



Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.¹⁹

Bedrijven mogen maximaal 48 uur dienstverlening ontvangen per 3 jaar, wat neerkomt op een *gemiddelde* van 16 uur per jaar. Bovenstaande figuur laat zien dat 16% van de klanten boven dit jaargemiddelde uitkomt. Mits bedrijven dit compenseren in de opeenvolgende jaren, is dit akkoord.

¹⁸ Het aantal jaren is vastgesteld door de absolute periode waarin diensten werden afgenomen af te ronden naar hele jaren, aangezien vasthouden aan de werkelijke periode (in maanden) een vertekend beeld kan geven. Voorbeeld: een bedrijf maakt voor het eerst gebruik van de dienstverlening in december 2008, en voor het laatst in februari 2009. Er zijn in twee afzonderlijke kalenderjaren uren op deze klant geboekt, maar de periode dat de klant contact had met Syntens (0,3 jaar) viel ruimschoots binnen een tijdbestek van één jaar. Wanneer het jaarlijkse gemiddelde berekend wordt door de geleverde uren door het exacte aantal maanden te delen ontstaat een overschatting, vandaar dat de periode telkens naar boven is afgerond. Als gevolg hiervan valt het aantal uren per jaar relatief laag uit: de gegevens in Figuur 2 vormen derhalve eerder een onderschatting.

¹⁹ Het aantal uren is een eigen berekening op basis van: goedgekeurde urenregistraties (DDU's), aangevuld door te matchen (waar mogelijk), en waarvan klant en activiteitstype bekend zijn. Onbekende uren zijn doorgaans indirect (ondersteuning, coördinatie, acquisitie, etc.), niet meegerekend: bedrijven die vermoedelijk geen reguliere klant zijn en/of waar buitensporig veel uren op geschreven zijn; bijv. clustertrekkers, partners, kennisleveranciers,. Eveneens niet meegerekend: uren die geschreven zijn op 'Workshops' of 'Voorlichting met partners' en ook reizen zijn buiten beschouwing gelaten.

Echter, er zijn ook bedrijven die de totaalgrens van 48 uur overschrijden. We hebben vastgesteld dat van alle bedrijven die in de periode 2007-2011 diensten van Syntens hebben afgenomen 8% meer dan 48 uur aan diensten van Syntens heeft ontvangen²⁰. Dit aantal van 4.057 bedrijven is te groot om te kunnen betitelen als incidentele uitschieters en is dan ook een serieus aandachtspunt. In de groep bedrijven met overschrijdingen zijn middelgrote bedrijven (20-99 werknemers) en bedrijven uit de industrie wat oververtegenwoordigd. (ten opzichte van hele klantenbestand van Syntens). Uit aanvullende analyses blijkt dat, als we enkel kijken naar de uren die geregistreerd zijn tussen 2007 en 2011, 28% van de overschrijdingen al zichtbaar is in de eerste 2 jaar (zie Tabel 8).

Tabel 8. Overschrijding maximaal aantal uren dienstverlening (voor periode 2007-2011)

Jaren dienstverlening	% klanten met minimaal 48 uur dienstverlening, dat al haar ondersteuning in X aantal jaren heeft ontvangen
1	8%
2	20%
3	24%
4	25%
5	23%

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

3.2.2 Typering van Syntensklanten: verdeling naar grootte en sector en innovativiteit

In paragraaf 2.5 is de doelgroep van Syntens beschreven: het innovatieve MKB (bestaande uit Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers) van 5-250 werkzame personen (een uitzondering hierop zijn de Technostarters) in de industrie, logistiek & groothandel, bouw, food & agri, creatieve industrie en human health. In deze subparagraaf kijken we in hoeverre het daadwerkelijke klantenbestand van Syntens hiermee overeenkomt. Met andere woorden, hoe kunnen de klanten van Syntens getypeerd worden?

Bedrijfsgrootte

Ten eerste is gekeken naar de bedrijfsgrootte van de Syntensklanten. Tabel 9 laat zien welke bedrijven (in termen van grootte) in de praktijk bereikt worden door Syntens²¹. In de periode 2007-2011 is een vrij gelijksoortige groep bereikt: het gaat overwegend om heel kleine ondernemingen (1 tot 4 werkzame personen) en het kleinere MKB (tot 20 werkzame personen). Daarnaast is de verdeling van de Syntensklanten met betrekking tot grootteklasse vergeleken met de verdeling van het Nederlandse MKB. Uit de vergelijking blijkt dat Syntens relatief veel het grotere MKB te bedient. Ter indicatie: 19% van de Syntensklanten heeft 20-99 werknemers, tegenover 7% van het Nederlandse MKB.

²⁰ Hierbij is ook rekening gehouden met dienstverlening die voor 2007 is aangevangen of na 2011 doorliep. Als we enkel kijken naar klanten die uitsluitend basisgefinancierde dienstverlening hebben ontvangen, dan is er bij 7% van de klanten sprake van overschrijding.

²¹ Dit zijn unieke bedrijven per jaar. Bedrijven kunnen in meerdere jaren voorkomen.

Tabel 9. Syntensklanten naar grootteklasse, 2003-2011

Grootteklasse	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1-4 wp	42%	42%	41%	34%	32%	37%	40%	42%	38%
5-19 wp	35%	35%	35%	39%	39%	37%	36%	35%	38%
20-99 wp	19%	19%	20%	22%	23%	21%	19%	19%	19%
100 of meer wp ²²	4%	4%	4%	5%	6%	5%	5%	5%	5%
Totaal (n)					11264	12725	13573	15086	12745

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

Uit bovenstaande tabel komt bovendien naar voren dat in circa 40% van de gevallen de bediende bedrijven uit 1-5 werkzame personen bestaan en daarmee buiten de officiële doelgroep vallen (hoewel een deel van deze bedrijven in de categorie Technostarter of Creatieve Industrie zal vallen, waarvoor geen ondergrens is vastgesteld). Ook in de Tweemeting werd al geconcludeerd dat ongeveer 40% van het klantenbestand van Syntens bestaat uit bedrijven met minder dan 5 werkzame personen. Er werd dan ook meegegeven om in de toekomst te overwegen om de ondergrens van de kerndoelgroep in neerwaartse zin aan te passen. Er werd echter besloten om hier geen directe actie op te ondernemen. Het huidige beeld is daarom niet nieuw.

Het voedt echter wederom de discussie of bedrijven met 1 tot 4 werkzame personen niet formeel tot de doelgroep van Syntens zouden moeten behoren (mits het om bedrijven gaat die willen en kunnen innoveren). Hoewel Syntens apart aandacht geeft aan technostarters, bepleiten diverse gesprekspartners om meer generiek het grootte-criterium niet te strikt te hanteren, want er kunnen ondernemingen met een flink groeipotentieel tussen zitten. Een argument dat daarbij wordt genoemd is dat juist de kleinere partijen bij uitstek de partijen zijn die het aan financiële middelen ontbreekt om advies en voorlichting op de private adviesmarkt in te kopen. Een argument dat genoemd is om het criterium *wel* te handhaven is dat het criterium de mogelijkheid biedt om juist niet in te gaan op de specifieke vraagstukken van de categorie micro-bedrijven. Deze vraagstukken en bedrijven hebben wellicht minder impact op zaken als innovatievermogen en bedrijfsperformance. Juist door het criterium te handhaven zou Syntens de doelmatigheid kunnen bewaken.

Sectoren

Naast bedrijfsgrootte is ook gekeken naar de sectorverdeling. Tabel 10 laat zien hoe de klanten van Syntens verdeeld zijn over de diverse sectoren die zij zelf primair willen bedienen (industrie, logistiek & groothandel, bouw, food & agri, creatieve industrie en human health). De klanten van Syntens blijken inderdaad overwegend uit deze sectoren te komen. Toch komt over de periode 2007-2011 gemiddeld 24% van de bediende bedrijven uit andere sectoren. Dit is te verklaren door de toeloop van bedrijven uit andere dan de door Syntens geselecteerde sectoren c.q. de klanten die Syntens primair reactief bedient. Wel zien we dat Syntens er in slaagt het aandeel bedrijven uit de niet-Syntens sectoren af te laten nemen van 33% in 2007 tot 16% in 2011.

²² In aanvulling op de tabel is bekend dat 1 à 2% van de ondernemingen meer dan 200 werknemers heeft.

Tabel 10. Syntensklanten naar sector, 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Bouw	13%	12%	13%	11%	12%
Creatieve sector	10%	12%	16%	16%	17%
Food & Agri	5%	6%	7%	8%	10%
Human Health	3%	3%	6%	7%	7%
Industrie	24%	24%	24%	24%	26%
Logistiek, Groothandel (en maritiem)	12%	10%	11%	15%	12%
Overig	33%	32%	23%	19%	16%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

Net als bij het groottecriterium lijkt het sectorcriterium in de praktijk niet heel strikt gehanteerd te worden. Dit komt onder andere doordat het 'instapinstrumentarium' (voorlichtingsactiviteiten en Syntens Direct) breed toegankelijk is voor alle bedrijven. Bovendien geeft Syntens aan dat ook ondernemers van buiten de doelgroep bediend worden binnen de activeringsdiensten mits zij een 'goed verhaal' hebben.

Wat opvalt in bovenstaande tabel is dat Syntens ook ten opzichte van de andere vijf Syntens-sectoren verhoudingsgewijs veel industriële bedrijven bedient. De twee runners up binnen de groep van zes Syntens-sectoren zijn de Creatieve sector en Food & Agri.

Innovativiteit van klanten

Tot slot is gekeken naar de verdeling van Syntens-klanten over de verschillende innovatieve segmenten van de innovatiepiramide (zie Tabel 11). Zo kunnen we vaststellen (i) in welke mate Syntens een relatief innovatieve groep bereikt en (ii) of die bereikte doelgroep nog is gewijzigd ten opzichte van de jaren 2003-2007.

Tabel 11. Verdeling van Syntensklanten over innovatieve segmenten

	Aandeel bedrijven MKB 2007	Syntens-klanten 2003-2006	Aandeel MKB-bedrijven 2012	Syntens-klanten 2007-2011
Koploper	6%	20%	6%	26,5%
Ontwikkelaar	20%	38%	24%	43,5%
Toepasser	23%	18%	25%	15%
Volger	51%	24%	46%	15%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012 en EIM (2012). Gebruikte gegevens zijn voor heel Nederland.

Dat Syntens in toenemende mate het innovatieve MKB bedient, blijkt als we Syntens-klanten vergelijken met de gehele populatie van het Nederlandse MKB. We praten niet voor niets over een innovatiepiramide; de meeste Nederlandse MKB ondernemingen zijn te typeren als innovatie Volgers en Niet-innovatieven (de brede onderkant van de piramide). Juist in de top (Koplopers) zit een relatief kleine groep MKB'ers. Bij de groep Syntensklanten is de opbouw duidelijk anders: juist de Volgers en Niet-innovatieven zijn in de minderheid en het zijn voornamelijk (en in toenemende mate) Koplopers en Ontwikkelaars die gebruik maken van diensten van Syntens. Zo'n 70% van de Syntens-klanten valt binnen die categorieën, daar waar dit in de periode 2003-2006 nog 58% bedroeg.

Vooral opvallend is dat Syntens de afgelopen jaren steeds minder Volgers en Niet-innovatieven is gaan steunen: van gemiddeld 24% in de periode 2003-2006 naar uiteindelijk 10% in 2011 (zie Tabel 12). Conform doelstelling van Syntens is het grootste deel van de Syntens-klanten te typeren als ontwikkelaar. Opvallend is wel het relatief hoge percentage Koplopers (aangezien dit niet de primaire doelgroep is van Syntens) en het

geringe aantal Toepassers (dat wel tot de formele doelgroep behoort van Syntens). Vooral de jaar op jaar ontwikkeling in de jaren 2009-2011 voor de categorie koploper is opmerkelijk. Feitelijk zien we dat Syntens hier steeds verder afwijkt van wat formeel de doelgroep is. Het is mogelijk dat we in 2010 en 2011 een eerste effect zien van Topsectorenbeleid. Syntens heeft nadrukkelijk voorgesorteerd hierop. Uit analyse blijkt dat deze Koplopers relatief veel gebruik maken van de individuele activeringsdiensten. Tabel 14 toont bovendien dat de groep Koplopers in termen van het type diensten dat ze afneemt eerder relatief "meer-intensieve" dan "minder-intensieve" diensten afneemt.

Tabel 12. Ontwikkeling in type Syntensklanten door de jaren heen

	2001/ 2002	2003/ 2004	2005/ 2006	2007	2008	2009	2010	2011
Koploper	19%	15%	24%	24%	23%	19%	27%	36%
Ontwikkelaar	30%	39%	40%	43%	41%	46%	45%	43%
Toepasser	16%	17%	19%	19%	18%	14%	16%	11%
Volgers	35%	29%	17%	14%	18%	21%	13%	10%

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012 en EIM, 2007

De toename van het aantal (zeer) innovatieve klanten (Koplopers) en afname van de minder innovatieve bedrijven (Toepassers en Volgers) lijkt overigens iets van de laatste jaren te zijn (2010 en 2011). De meerderheid van de gesprekspartners in de interviews is kritisch op deze verschuiving. De meerderheid van de gesprekspartners ziet graag dat Syntens zich richt op het "matig innovatieve MKB" ofwel het "innovatievolgend MKB". Ze benadrukken dat Syntens sterk is in de 1^e lijnsadvisering aan "zij die willen en in potentie kunnen innoveren, maar niet weten hoe". Meerdere gesprekspartners wijzen op het gevaar dat Syntens de neiging heeft haar diensten meer te richten op MKB+ bedrijven qua innovatiepotentie (ofwel de Koplopers). Ze wijzen er daarbij onder andere op dat er weinig alternatieve innovatie-instrumenten zijn voor het "volgende MKB" en dat het juist gelegitimeerd is voor Syntens om zich op deze doelgroep te richten.

Dat de klantengroep van Syntens bestaat uit innovatieve bedrijven volgt ook uit onderstaande tabel. Klanten van Syntens zijn (veel) innovatiever dan de gemiddelde MKB onderneming. Uit onze meting volgt dat die bereikte doelgroep alleen maar een innovatiever karakter heeft gekregen door de jaren heen. Tabel 13 laat zien dat de groep klanten van Syntens in de afgelopen jaren vooral meer inspanningen levert om tot innovatie te komen (meer samenwerking met andere spelers, meer gebruik van innovatiesubsidies, vaker bedrijven met gespecialiseerde innovatiemedewerkers, etc.). Qua prestaties lopen de klantengroepen uit de twee periodes (2003-2006 en 2007-2011) niet ver uit elkaar: zij komen in min of meer gelijke mate met nieuwe producten op de markt of verbeteren hun processen. Overall lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat Syntens vooral die MKB'ers ondersteunt die relatief veel innovatiever zijn dan het gemiddelde Nederlandse MKB.²³

²³ In de steekproeven zijn Syntens klanten bevraagd die verspreid over de jaren 2007-2011 diensten van Syntens hebben afgenomen (conform de Tweemeting). Het is waarschijnlijk dat er enige doorlooptijd nodig is voordat een Syntens dienst effect sorteert. Hierdoor geldt voor bedrijven die recent een Syntens dienst hebben afgenomen dat het Syntens-effect (mogelijke positieve effect op innovatievermogen en -prestatie als gevolg van het afnemen van de Syntensdienst of -diensten) hierin niet is meegenomen en bij bedrijven die al enkele jaren terug een Syntens-dienst hebben afgenomen dit effect juist wel is meegenomen. Er zou met andere woorden sprake kunnen zijn van een lichte overschatting van de innovatie-prestaties, - inspanningen en innovatievoornemens van Syntensklanten voor de feitelijke interventies.

Tabel 13. Innovativiteit van Syntensklanten, 2003-2011 ten opzichte van vergelijkbare MKB-bedrijven

	Klanten Syntens 2003-2006 (n = 1005)	MKB-bedrijven algemeen, 2011 (n ≈ 2900)	Klanten Syntens 2007-2011 (n = 1051)
Innovatieprestaties			
Productinnovatie	60%	24%	61%
Producteninnovatie, nieuw voor de bedrijfstaking	37%	12%	40%
Nieuwe producten zelf ontwikkeld	50%	-	50%
Procesinnovatie	75%	39%	74%
Procesinnovatie zelf ontwikkeld	63%	-	60%
Innovatieve inspanningen			
Innovatiestrategie aanwezig	81%	-	83%
Innovatiestrategie is (schriftelijk) geformaliseerd*	-	-	48%
Gebruik externe kennisnetwerken	68%	40%	73%**
Samenwerken in vernieuwingspro- jecten	61%	19%	66%**
Gespecialiseerde innovatie- medewerkers	67%	31%	73%**
Eigen O&O-activiteit	52%	-	61%**
Budget voor vernieuwende activiteiten	32%	-	37%**
Gebruik innovatiesubsidies	32%	-	37%**
Innovatie voornemens			
Zeker investeren in productinnovatie	-	27% zeker	46% zeker
Zeker investeren in procesinnovatie	-	33% zeker	37% zeker

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013; Tweemeting, EIM (2007) en EIM (2011)

* Deze vraag werd niet gesteld in de Tweemeting.

** significante verschillen t.o.v. Tweemeting (95% betrouwbaarheidsinterval)

Dat we te maken hebben met een innovatieve doelgroep, blijkt ook uit de innovatie voornemens. Uit de EIM monitor bedrijfsvoering blijkt dat 27% van de bedrijven zeker denkt te gaan investeren in productinnovatie en 33% zeker in procesinnovatie. Onder de klanten van Syntens ligt dit percentage hoger; respectievelijk 46% en 37%.

Tot slot hebben we gekeken naar het bereik van de verschillende type diensten die Syntens aanbiedt (zie Tabel 14). Uit deze tabel blijkt dat de Volgers met name gebruik maken van lichte interventies van Syntens en zij doen dit vaak individueel (dit wijst er overigens op dat de Volgers met name gebruik maken van Syntens Direct). De overige doelgroepen maken veelal gebruik van een combinatie van lichte en meer zware interventies van Syntens. Koplopers doen dit het vaakst door middel van een combinatie van individuele activiteiten en groepsactiviteiten.

Tabel 14. Doelgroepbereik per type dienstverlening van Syntens, 2007-2011

	Koploper	Ontwikkelaar	Toepasser	Volgers
Intensiteit interventie				
Licht	35%	41%	40%	46%
Zwaar	12%	12%	9%	17%
Beide	54%	47%	52%	37%
Interventietype				
Individueel	47%	56%	50%	65%
Groep & individueel	53%	45%	50%	35%

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

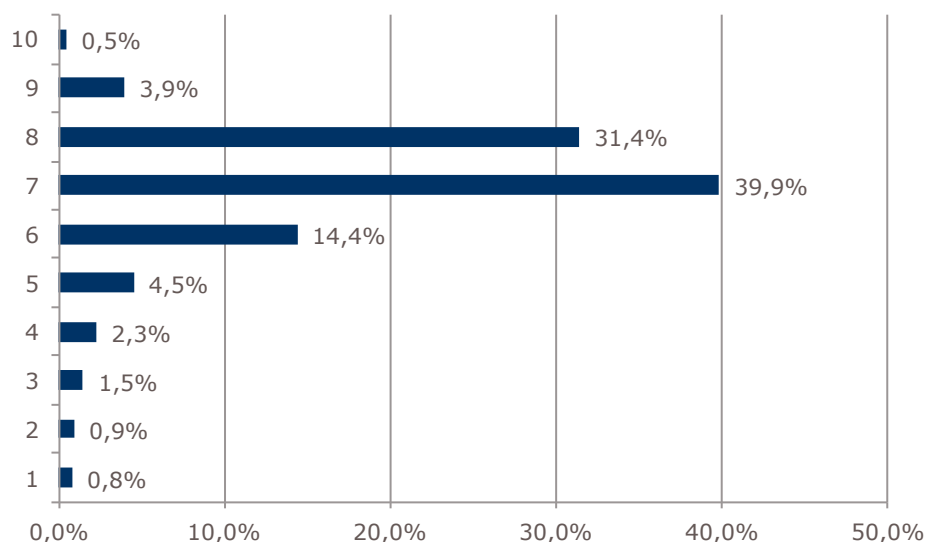
3.3 Waardering door Syntensklanten

Naast het doelbereik hebben we ook de uitvoeringskwaliteit vanuit het oogpunt van de klanten van Syntens in kaart gebracht. De tevredenheid rapporteren we aan de hand van het rapportcijfer dat klanten aan Syntens geven en de geldelijke waardering van de diensten van Syntens.

3.3.1 Rapportcijfers

Om een beeld te krijgen van het oordeel van klanten over de kwaliteit van Syntens is in de telefonische enquête onder klanten gevraagd naar een rapportcijfer. Hieruit volgt dat Syntens een gemiddeld eindcijfer scoort van een 7,0. In onderstaande figuur is de frequentieverdeling weergegeven. Uit de verdeling valt op te maken dat zo'n 10% van de Syntensklanten ontevreden is met de dienstverlening van Syntens (cijfer 5 of lager) en een kleine 5% zeer tevreden (cijfer 9 of 10). 70% is tevreden over de dienstverlening van Syntens (cijfer 7 of 8).

Figuur 5. Frequentieverdeling rapportcijfers (n=888)



Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Het patroon is gelijk aan de eerdere evaluaties. Op basis van de voorgaande evaluaties waarin klanten gevraagd zijn naar een rapportcijfer blijkt dat klanten Syntens gemiddeld met een 7 waarden: een 7,0 in de Nulmeting (EIM, 2000), een 7,1 in de Eénmeting (Bureau Bartels, 2002) en een 6,9 in de Tweemeting (EIM, 2007).

Zoals ook aangegeven in de Tweemeting komt dit beeld niet geheel overeen met het beeld uit de klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's), die jaarlijks worden afgenomen door Syntens zelf. Het doel van de KTO is tweeledig: het vaststellen van de gepercipieerde tevredenheid van klanten over de dienstverlening van Syntens en het periodiek verzamelen van informatie waarmee Syntens haar dienstverlening kan verbeteren.

De cijfers van de KTO's liggen structureel hoger dan de rapportcijfers uit de periodieke evaluaties (zie Tabel 15). Syntens heeft aangegeven een 8,0 als doelstelling te hanteren. Deze doelstelling werd de afgelopen jaren in 2010 gerealiseerd en bleef daar in de andere jaren in de evaluatieperiode nipt onder. Deze hogere waardering komt mogelijk voort uit het feit dat Syntens zeer kort na de verleende dienst evalueert. Dit is vaak het moment dat de waardering het hoogst is (zie ook Tabel 16). Bovendien zijn deze KTO's enkel gericht op klanten die gebruik hebben gemaakt van het bedieningsconcept 'activering' en zijn daarmee niet representatief voor de gehele klantengroep.

Tabel 15. Rapportcijfers uit klanttevredenheidsonderzoeken per jaar

	2007	2008	2009	2010	2011
Rapportcijfer	7,9	7,9	7,9	8,0	7,9

Bron: KTO's Syntens 2007-2011 (Tevreden, 2008; Tevreden, 2009; Roma 2010; Roma 2011; Roma 2012)

In de vijfjaarlijkse evaluaties worden alle klanten bevroegd (ook zij die minder intensief ondersteund zijn en die langer geleden ondersteund zijn), waardoor het cijfer moeilijker te behalen is. In de Tweemeting werd dan ook geconstateerd dat voor deze brede, representatieve steekproef een 7,4 realistischer zou zijn (een niveau dat veel andere uitvoeringsorganisaties realiseren). Deze constatering is nog steeds van kracht.

Verschillen tussen groepen klanten

Omdat verschillende groepen klanten de dienstverlening van Syntens wellicht anders beoordelen, hebben we een analyse uitgevoerd om te kijken naar verschillen tussen groepen klanten. De verschillen zijn minimaal, vaak scheidt het maar een tiende in rapportcijfer (zie Tabel 16). Het enige rapportcijfer dat significant afwijkt, heeft betrekking op bedrijven die in 2011 nog contact hebben gehad met Syntens. Zij geven de dienstverlening een hoger eindcijfer (7,3).

Tabel 16. Gemiddeld rapportcijfers van de dienstverlening van Syntens onderverdeeld naar type bedrijf

		Rapportcijfer
Innovatieve segmenten	Koploper	7,0
	Ontwikkelaar	6,9
	Toepasser	7,0
	Volger	6,9
Laatste jaar contact met Syntens	2007	6,7
	2008	6,9
	2009	6,8
	2010	6,9
	2011*	7,3
Intensiteit van ondersteuning	<4	6,9
	4-16	6,9
	>16	7,1
Type activiteit	Individueel	6,8
	Groep en individueel	7,1
Bedrijfs grootte	1-4 personen	6,9
	5-19 personen	7,0
	20-99 personen	7,1
	100+ personen	6,8

Opmerking: *=significant op $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Er lijken verder nauwelijks verschillen waarneembaar als we bedrijven indelen naar de verschillende innovatieve segmenten, de intensiteit van ondersteuning, het type activiteiten of bedrijfs grootte. Dit in tegenstelling tot de tweemeting, waar er - hoewel minimaal - wel verschillen waarneembaar waren tussen bedrijven die intensiever waren ondersteund en bedrijven die minder intensief waren ondersteund. Vooral bij kortlopende contacten bleek toen sprake van een lagere tevredenheid. Ook bleken deelnemers die gebruik maakten van zwaardere interventies meer tevreden dan klanten die gebruik maakten van lichte interventies.

Syntens in vergelijking met andere organisaties

In de telefonische enquête is aan klanten van Syntens ook gevraagd om een vergelijking te maken tussen de kwaliteit van Syntens en de kwaliteit van andere organisaties. Ruim één op de drie klanten van Syntens bleek sinds het laatste contactmoment met Syntens ook gebruik te hebben gemaakt van diensten van andere organisaties om innovatieactiviteiten te ondersteunen. Een volledig overzicht staat in Tabel 17. In veel gevallen gaat het slechts om één andere organisatie. Dit betreft dan voornamelijk een externe adviseur. Dit ondersteunt de mening van enkele stakeholders die argumenteren dat Syntens een markt creëert voor innovatieadviesdiensten door als het ware de zaden te planten (aan de

onrendabele onderkant van de markt) waar overige organisaties en bedrijven vervolgens hun voordeel mee kunnen doen (zie ook paragraaf 3.4). Bovendien wordt Syntens gezien als een onafhankelijke partij; zij kan neutraal doorverwijzen naar andere partijen.

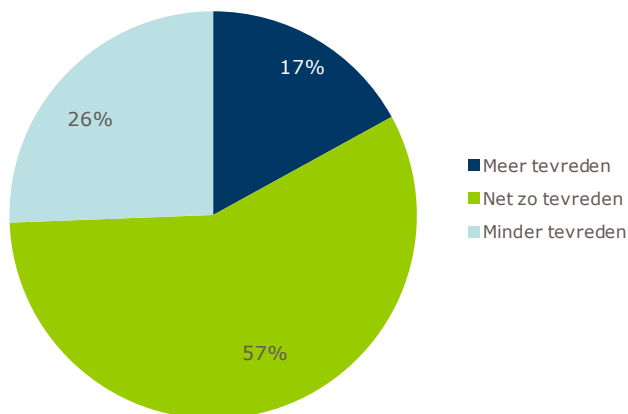
Tabel 17. Diensten waarvan klanten van Syntens gebruik hebben gemaakt na ondersteuning van Syntens (n=384)

	Totaal
Agentschap NL	35
Accountant	15
Adviseur	157
Bank	1
Overheidsinstelling	26
Leverancier	21
Branchevereniging	42
Kennisinstelling	66
Andere bedrijven	53
Totaal	416

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Aan de klanten die ook gebruik maakten van de diensten van andere organisaties, is gevraagd naar hun oordeel over de kwaliteit in vergelijking met de kwaliteit van Syntens. Het merendeel is net zo tevreden over Syntens als over de andere dienstverlener, 26% is minder tevreden over Syntens dan over de andere organisaties en 17% is juist meer tevreden over de activiteiten van Syntens (zie Figuur 6).

Figuur 6. Tevredenheid over Syntens, in vergelijking met andere organisaties (n=289)



Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Als we vervolgens specifiek vragen welke suggesties men heeft voor Syntens om haar dienstverlening te verbeteren, geeft 65% aan geen suggesties te hebben. Van de bedrijven die wel een suggestie hebben gedaan, geven de meeste bedrijven aan dat Syntens marktgerichter/pro-actiever kan zijn. Hiervoor zou het dienstenaanbod van Syntens duidelijker moeten worden neergezet ten opzichte van andere dienstverleners. Daarnaast wordt de suggestie meegegeven om het dienstenaanbod minder theoretisch/algemeen in te steken; ondernemers willen concrete adviezen en praktische handvatten. Een aantal respondenten zou bovendien de diensten (nog) meer focussen op netwerkvorming. Hierbij gaat het zowel om de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen, als ook de samenwerking tussen bedrijven onderling.

Ook het verbeteren van communicatie richting (potentiële) klanten en het vergroten van de kwaliteit van de adviseurs (praktijkkennis) worden aangehaald. Klanten zouden graag één duidelijk aanspreekpunt willen hebben. Ook wordt opgemerkt dat het van belang is dat

de adviseur voldoende praktijkkennis heeft en zich voldoende kan inleven in de ondernemer.

3.3.2 Geldelijke waardering

Los van de vraag of men überhaupt bereid is te betalen voor de diensten van Syntens, is aan de klanten wel gevraagd wat men een redelijk uurtarief zou vinden. Conform de tweemeting hebben we als richtkader de gemiddelde tarieven van accountants/boekhouders (circa 150 euro) en advocaten/juridisch adviseurs (circa 180 euro) genoemd, omdat dit de beroepsgroepen zijn waar MKB-ondernemingen het vaakst mee te maken krijgen (EIM, 2000). In onderstaande tabel is weergegeven welk tarieven Syntensklanten redelijk achten.

Tabel 18. Tarieven die Syntensklanten redelijk achten (n=776)

	Percentage
0 euro	11,2%
Minder dan 60 euro	18,7%
Van 60 tot 80 euro	24,7%
Van 80 tot 100 euro	25,6%
Van 100 tot 120 euro	6,1%
Van 120 tot 140 euro	6,4%
Van 140 tot 170 euro	6,2%
Van 170 tot 200 euro	0,6%
Van 200 euro of meer	0,4%

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

In Tabel 19 is de geldelijke waardering in de vorm van een gemiddeld uurtarief weergegeven. Deze waardering komt uit op €78. De waardering is net iets minder dan in de Tweemeting, vooral als je inflatiecorrectie mee zou nemen (€78 in 2013 is gelijk aan €87 in 2007). Wanneer we het afzetten tegen de werkelijke uurtarieven van Syntens (kostprijs), ligt de geldelijke waardering op ongeveer 75% van de eindkostprijs. Dit is gelijk aan de Nul-, Een- en Tweemeting. De verklaring voor deze relatief lage waardering, ligt in het feit dat de Syntens diensten levert met een (deels) publiek karakter waarvoor geen koopkrachtige vraag bestaat (EIM, 2007).

Tabel 19. Geldelijke waardering diensten van Syntens

	Nulmeting 2000 (n=1.500)	Eenmeting 2000 (n=2.000)	Tweemeting 2007 (n=1.006)	Driemeting 2013 (n=683)
Geldelijke waardering (uurtarief in €)	€ 59	€ 66	€ 81	€ 78
Werkelijke uurtarieven Syntens (in €)	€ 84	€ 98	€ 107	€ 106

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013; Syntens afdeling Finance & Control, 2012/2013

Als we de geldelijke waardering van Syntens afzetten tegen de daadwerkelijke gemaakte uren (DDU's), volgt dat de dienstverlening van Syntens een waarde vertegenwoordigd van €116 miljoen (€78 * 1,49 miljoen uren) over de gehele periode (2007-2011). Dit komt neer op een gemiddelde jaarlijkse waarde van €23,2 miljoen. De vertegenwoordigde waarde is 68 miljoen lager dan de totale omzet van Syntens over de gehele periode (basissubsidie over de gehele periode is €161 miljoen). Jaarlijks is dit 13,6 miljoen euro minder dan de subsidie die Syntens van het ministerie van EZ ontvangt.

Hoewel de geldelijke waardering van Syntens volgens klanten gemiddeld €78 per uur is, zegt dit nog niets over het feit of men ook bereid is dat daadwerkelijk te betalen. Daarom

hebben we ook gevraagd naar de bereidheid van betaling (zie Tabel 20). In dat geval blijkt dat 20% van de klanten die bereid zijn te betalen, er het volledige uurtarief van Syntens voor over heeft. Dit ligt een stuk hoger dan in de Tweemeting.

Tabel 20. Bereidheid van Syntens-klanten om % van het uurtarief te betalen (N = 734).

Bereidheid om % van het uurtarief van Syntens zelf te betalen	Tweemeting (% cumulatief)	Driemeting (% cumulatief)
(uurtarief)	107 euro/uur	106 euro/uur
100%	6%	20%
50%	-	29%
25%	54%	47%
20%	56%	50%
10%	58%	52%

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

De hogere bereidheid tot betaling is een indicatie dat de Syntens-klanten tevreden zijn over de geboden dienstverlening. Daarbij roept de bereidheid tot betaling wel de vraag op of de ondernemers niet een marktpartij hadden kunnen inhuren.

3.4 Oordeel stakeholders over doelgroepbereik en dienstenaanbod

Naast de tevredenheid van klanten hebben we ook gekeken naar het oordeel van stakeholders. Voor de legitimiteit van Syntens is het namelijk belangrijk dat er absolute duidelijkheid is over de focus van de Syntens en dus ook over de doelgroep, de aard van de Syntens-activiteiten en de afbakening ten opzichte van andere spelers die momenteel een rol spelen bij het stimuleren van innovatie in het MKB. Het gaat er om een balans te vinden tussen enerzijds het stimuleren van innovatief ondernemerschap middels een publieke organisatie en anderzijds het gevaar van marktverstoring van een private markt voor innovatieadvies. Op basis van de interviewronde met stakeholders en de online enquête onder stakeholders kunnen we vaststellen dat er over de mogelijke marktverstoring door Syntens verschillende gedachten bestaan. Grofweg zijn deze te herleiden tot drie antwoordcategorieën:

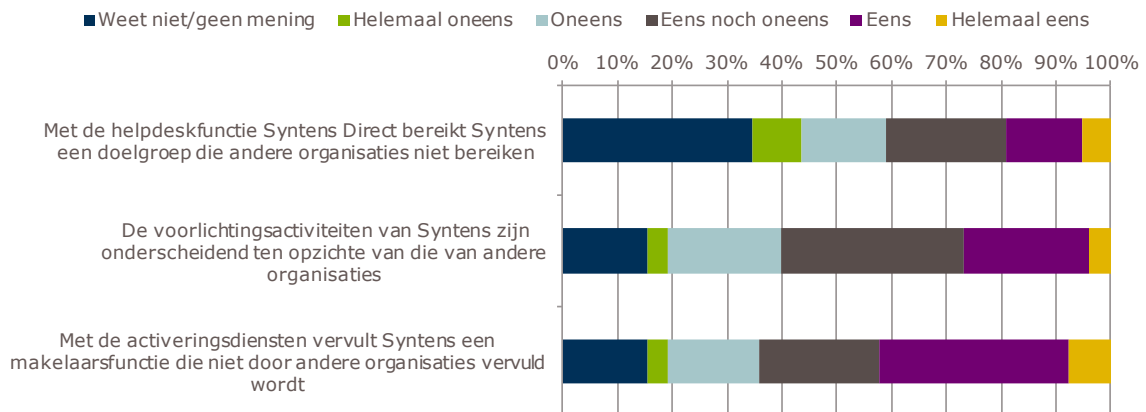
- Er is niet of nauwelijks sprake van marktverstoring want Syntens biedt alleen diensten aan die andere organisaties niet kunnen of willen leveren. Het gaat daarbij vooral om de bewustwording (middels voorlichting) en makel/schakelfunctie van Syntens (middels het 1:1 activering);
- Syntens creëert door bovengenoemde bewustwording en makel/schakelfunctie juist een markt voor innovatieadviesdiensten en plant als het ware de zaadjes (aan de onrendabele onderkant van de markt) waar overige organisaties en bedrijven hun voordeel mee kunnen doen;
- De diensten van Syntens gaan verder dan enkel voorlichting en de makel/schakelfunctie en verstoren daarmee de markt voor innovatieadvies. Dit wordt het vaakst genoemd in relatie tot zowel de 1:1 activering als in relatie tot het opzetten en faciliteren van clusters (collectieve activering).

Dit wijst nogmaals op de noodzaak dat Syntens niet doorschiet in haar activeringsactiviteiten, op tijd doorverwijst en niet te ver opschuift richting de grens van wat formeel wellicht mag, maar door tenminste een deel van de partijen (commerciële adviesbureaus, maar bijvoorbeeld ook brancheorganisaties) als marktverstoring wordt ervaren.

Aan de stakeholders is ook gevraagd in hoeverre Syntens met haar dienstverlening een doelgroep bereikt die andere organisaties in het veld niet bereiken (ofwel de exclusiviteit

van de doelgroep) c.q. diensten verleent die niet door andere partijen worden verleend. Dit is weergegeven in Figuur 7.

Figuur 7. Exclusiviteit dienstverlening van Syntens

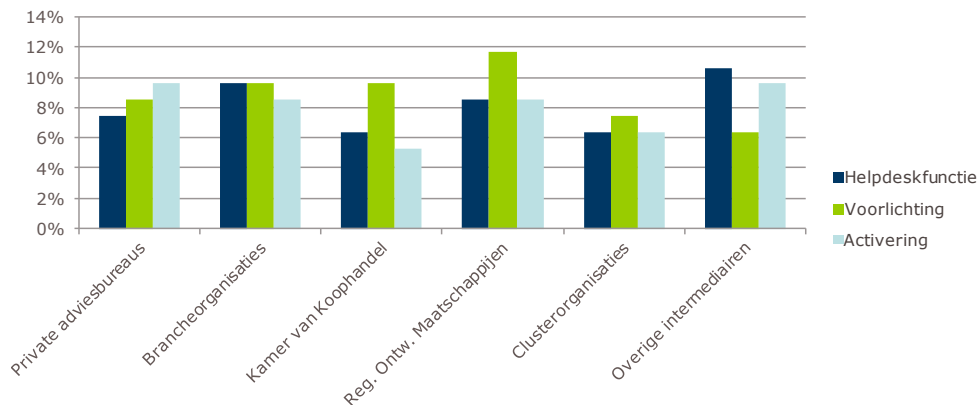


Bron: Dialogic, online enquête onder stakeholders, 2012/2013

Men blijkt van mening dat met name de exclusiviteit van Syntens Direct niet zo groot is (zie Figuur 7), hoewel hier ook eenderde van de respondenten weet niet/geen mening scoort. De geringe exclusiviteit is verklaarbaar doordat de helpdeskfunctie voor alle ondernemers toegankelijk is en Syntens dus geen proactief doelgroepenbeleid kan voeren met Syntens Direct. Hierdoor is de doelgroep die bereikt wordt niet 'exclusief'. Bovendien geven respondenten aan dat deze functie ook bij andere organisaties is belegd (met name bij brancheorganisaties en overige intermediaire organisaties, zie Figuur 8). Hierbij moet opgemerkt worden dat dit niet per definitie betekent dat deze functie van Syntens niet legitiem is. Uit bovenstaande figuur blijkt verder dat een groot deel van de respondenten van mening is dat Syntens met de activeringsactiviteiten een makelaarsfunctie vervult die niet door andere organisaties wordt vervuld. Het oordeel over de voorlichtingsactiviteiten ligt tussen beide eerdergenoemde Syntens-diensten in. Intensiever Syntens-diensten worden dus relatief vaker als exclusief gezien dan de minder intensieve diensten. Dit zou impliceren dat Syntens zich relatief gemakkelijker via intensievere vormen van dienstverlening zou kunnen onderscheiden van andere publieke en private adviseurs op het terrein van innovatiestimulering.

De stakeholders die wel overlap zien in de activeringsactiviteiten met andere organisaties (met name de grotere brancheorganisaties en private aanbieders van adviesdiensten) met zien name een overlap met de diensten zoals aangeboden door private adviesbureaus en overige intermediaire organisaties (zie Figuur 8).

Figuur 8. Overlap in dienstverlening van Syntens



Bron: Dialogic, online enquête onder stakeholders, 2012/2013

Ook met betrekking tot de helpdeskfunctie (Syntens Direct) en voorlichting zien sommige stakeholders overlap met andere organisaties. De 'drukke' in het veld manifesteert zich op twee manieren. Op de eerste plaats in de regio's waar naast KvKs, Regionale Ontwikkelings Maatschappijen ook allerhande clusterorganisaties en, mede onder invloed van actieve provinciale besturen, allerhande clusterinitiatieven ontstaan. Op de tweede plaats door samenwerking en concurrentie met brancheorganisaties. Vooral grotere brancheorganisaties met eigen adviseurs kunnen Syntens als concurrent ervaren. In de praktijk wordt er in verschillende gradaties samengewerkt. Het is niettemin essentieel dat de rollen en verantwoordelijkheden van Syntens (en dus ook focus en dienstenpakket) in relatie tot andere organisaties goed op een rij worden gezet en afgebakend.

Als er met andere organisaties wordt samengewerkt is het volgens een deel van de interviewpartners (vooral brancheorganisaties en private aanbieders van adviesdiensten) eveneens belangrijk dat Syntens zich niet laat verleiden diensten aan te bieden (bijvoorbeeld intensieve begeleiding van clusterinitiatieven) die verder gaan dan het pakket dat als legitiem wordt beschouwd. De relatie met brancheorganisaties vergt ook aandacht en onderhoud bijvoorbeeld door brancheorganisaties verschillende niveaus van dienstverlening c.q. samenwerking aan te bieden. Dit kan variëren van het samen optrekken bij voorlichting op thema's die voor de branche belangrijk zijn (zoals in de praktijk al volop gebeurt) tot het gezamenlijk vormgeven van innovatiestimulering (wat ook het stationeren van Syntens medewerkers voor een deel van hun werktijd bij de brancheorganisatie kan inhouden).

3.5 Effecten van de dienstverlening van Syntens

In paragraaf 2.1 hebben we besproken dat Syntens innovatiestimulering ziet als "het versterken van het innovatievermogen van ondernemingen zodat meer concrete innovaties op de markt gebracht worden, nieuwe omzet wordt gecreëerd, en welvaart en welzijn in Nederland worden bevorderd".²⁴ In de volgende paragrafen bekijken we in hoeverre Syntens hierin slaagt.

In paragraaf 3.5.1 beschrijven we eerst enkele algemene resultaten van de Syntens dienstverlening (onder andere aantal doorverwijzingen). Vervolgens richten we ons in paragraaf 3.5.2 op de eerste twee aspecten van innovatiestimulering, namelijk (i) het

²⁴ www.syntens.nl

versterken van het innovatievermogen dat (ii) resulteert in concrete innovaties (ofwel de eerste-orde-effecten). In paragraaf 3.5.3 richten we ons vervolgens op hogere-orde-effecten (bijdrage aan economische groei, ofwel extra omzet en werkgelegenheid).

3.5.1 Gepercipieerde algemene effecten

Doorverwijzingen

Een belangrijke functie van Syntens is het doorverwijzen van ondernemers naar andere partijen. In de Tweemeting werd geconstateerd dat Syntens nog meer als netwerkorganisatie en regisseur zou kunnen opereren en vaker externe specialisten zou kunnen inschakelen bij de uitvoering van interventies. Ook brancheorganisaties, andere uitvoeringsorganisaties en commerciële adviseurs zouden meer betrokken moeten worden. In deze evaluatie is nogmaals gevraagd hoe klanten en stakeholders aankijken tegen de doorverwijsfunctie van Syntens.

Uit de telefonische enquête bleek dat van de bedrijven die in 2007-2011 zijn ondersteund door Syntens, 36% is doorverwezen naar andere personen of instanties. In vergelijking met de Tweemeting (waar 40% van de ondernemers werd doorverwezen) is dit een kleine afname. Hierbij is ook gekeken naar het verschil in doorverwijzingen tussen ondernemers met meer dan 1 uur dienstverlening en minder dan 1 uur dienstverlening. Dit verschil bleek niet significant.

Syntens verwijst ondernemers door naar andere intermediairs, bedrijven, kennisinstellingen en overheidsinstanties. De doorverwijzingen zijn, net als in de Tweemeting, goed verspreid over de verschillende actoren in het innovatiesysteem (zie Tabel 21). Wanneer een klant wordt doorverwezen, is dat gemiddeld naar 1,17 partijen.

Tabel 21. Doorverwijzingen van Syntens-klanten

	2003-2006	2007-2011
Intermediairs		
SenterNovem / Agentschap NL	6%	6%
OCNL*	6%	1%
Kamer van Koophandel	5%	5%
Brancheorganisatie/ Belangenbehartiger	4%	4%
Regionale ontwikkelingsmaatschappij*	4%	1%
Andere intermediairs*	6%	1%
Bedrijfsleven		
Advies- of consultancybureaus	14%	12%
Andere bedrijven*	14%	23%
Kennisinstellingen		
Universiteit*	3%	16%
Hogeschool*	8%	14%
TNO*	9%	6%
Overig		
Landelijke, provinciale en lokale Overheden	7%	5%
Octrooibureau	-	2%
Overig*	14%	4%
Totaal	100%	100%

Opmerking: Statistisch significantie ten opzichte van de Tweemeting: * = $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2013; EIM (2007).

De daling in OCNL doorverwijzingen komt voort uit het feit dat er momenteel OCNL medewerkers gestationeerd zijn bij Syntens. Daarmee is een externe doorverwijzing vervangen door een interne doorverwijzing. De totale daling in doorverwijzingen (van 40% naar 36%) is daarmee voor een groot deel een logisch gevolg van deze wijziging.

Concrete verbeteringen

Gelijk aan de eerdere metingen is aan de klanten gevraagd of men dankzij Syntens concrete verbeteringen heeft gerealiseerd, concrete verbeteringen verwacht of op nieuwe ideeën is gekomen (zie Tabel 22). In overeenstemming met eerdere metingen (met uitzondering van de Eénmeting) geeft 41% aan dankzij Syntens concrete verbeteringen te hebben gerealiseerd. Bij een even grote groep bedrijven is er geen effect zichtbaar; deze groep bedrijven *verwacht* geen concrete verbeteringen (meer) te realiseren en is ook niet op nieuwe ideeën gekomen. Het percentage bedrijven uit de Driemeting waarbij geen effect is opgetreden, is significant groter dan in de Tweemeting.

Tabel 22. Algemene effecten door interventie Syntens

	Nulmeting 2000 (n=1.500)	Eénmeting 2002 (n=2.000)	Tweemeting 2007 (n=1.006)	Driemeting 2013 (n=1.083)
Bedrijf realiseert concrete verbeteringen dankzij Syntens	38%	25%	40%	41%
Bedrijf verwacht concrete verbeteringen dankzij Syntens	16%	20%	7%	7%
Bedrijf komt op nieuwe ideeën dankzij Syntens	14%	16%	18%	12%
Geen effect	32%	39%	35%	40%

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013; EIM (2007); Bureau Bartels (2002) en EIM (2000).

Aan Syntensklanten die verbeteringen hebben gerealiseerd, is gevraagd op welk gebied zij deze verbeteringen hebben gerealiseerd. Enkele voorbeelden zijn opgenomen in Tabel 23. 10% van deze klanten noemt verbeteringen op het gebied van innovatievermogen, 30% op het gebied van bedrijfsstrategie, 50% op het gebied van product- en procesontwikkeling en 10% op het gebied van samenwerking.

Tabel 23. Voorbeeld van gerealiseerde verbeteringen per thema

Voorbeelden van gerealiseerde verbeteringen door klanten	
Innovatievermogen	We hebben nu een groter bewustzijn van de noodzaak van innovaties.
	We zijn veel meer en meer gestructureerd bezig met innovatie.
	Met medewerkers sociaal innoveren, met groep gezamenlijk innovaties omzetten d.m.v. projectmatig werken.
Bedrijfsstrategie	Marktpositie en bedrijfspresentatie verbeteren.
	Marketing- en personeelsbeleid verbeterd.
	Op het gebied van communicatie pro-actiever geworden; interne overlegstructuur is verbeterd.
Product- en procesontwikkeling	Ons logistiek proces is verbeterd door te werken met databank en zoekmachines.
	We realiseren bijna jaarlijks een energiebesparing van acht procent per producteenheid.
	Syntens heeft geholpen oplossingen om technische vragen helder te krijgen.
Samenwerking	We hebben een verbeterd netwerk opgebouwd.
	Concreet samenwerkingsverband in de vorm van een coöperatie.

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

3.5.2 Innovatievermogen en –prestaties

Voor het meten van het innovatievermogen hebben wij, gelijk aan de eerdere metingen, aan bedrijven negen stellingen voorgelegd die gaan over het innovatievermogen (zie Tabel 24).²⁵ Per onderwerp is gevraagd naar de bijdrage van Syntens. Hieruit volgt dat Syntens met name ervoor zorgt dat bedrijven meer strategisch gaan nadenken over vernieuwingen (innovatie) in het bedrijf, meer gaan samenwerken met andere bedrijven of kennisinstellingen en meer inzicht hebben in het aanbod van kennisinstellingen.

Tabel 24. Effecten op innovatievermogen door interventie Syntens

Innovatievoorwaarden	Nulmeting 2000 (n=1.500)	Eenmeting 2002 (n=2.000)	Tweemeting 2007 (n=1.006)	Driemeting 2013 (n=1.083)
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf	-	-	46%	44%
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing	-	-	16%	17%
Meer zelf aan R&D doen	-	22%	21%	25%*
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen	-	-	-	21%
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen	-	43%	42%	35%*
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum, subsidie-adviseurs	-	24%	27%	23%*
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen	31%	30%	36%	38%
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies	15%	17%	23%	22%
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie	-	-	9%	9%

Opmerking: Statistisch significantie ten opzichte van de Tweemeting: * = $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013; EIM (2007); Bureau Bartels (2002) en EIM (2000).

Als we kijken naar de verschillende innovatievoorwaarden in bovenstaande tabel, dan blijkt dat 63% van de bedrijven aangeeft op minimaal één van de innovatievoorwaarden te zijn verbeterd dankzij Syntens. Gemiddeld heeft het effect van Syntens betrekking op 2,4 innovatievoorwaarden²⁶.

²⁵ Eén stelling hebben wij zelf toegevoegd en kwam niet voor in de Tweemeting, namelijk 'meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen'. Diensteninnovatie wordt steeds belangrijker, maar veel bedrijven beschouwen het niet als R&D. Vandaar dat we een uitsplitsing hebben gemaakt.

²⁶ De effectmeting die Syntens zelf jaarlijks uitzet, hanteert iets afwijkende voorwaarden, waardoor we de vergelijking niet 1-op-1 kunnen maken. Uit de effectmetingen 2009, 2010 en 2011 volgt dat 95% van de deelnemende ondernemers aangeeft door Syntens haar innovatievermogen te hebben versterkt. In de effectmeting 2010 wordt geconstateerd dat bedrijven gemiddeld effect zien op 6 van de 10 innovatievoorwaarden. De voorwaarden zijn: Plannen voor de toekomst maken, de organisatie en processen inrichten om te kunnen innoveren, de bedrijfscultuur richten op innovatie, geld kunnen verdienen met innoveren, juiste informatie kennis en technologie kunnen verkrijgen, uw vaardigheden en/of die van uw medewerkers verkrijgen, ideeën kunnen genereren, ideeën kunnen omzetten in concrete resultaten, marketing en verkoop van nieuwe producten en diensten, geld verdienen met nieuwe producten of diensten.

Syntens beoogt door het versterken van het innovatievermogen dat ondernemingen meer concrete innovaties op de markt brengen; de innovatieprestatie. Hierbij onderscheiden we vier type van innovatieprestaties: (i) productvernieuwingen, (ii) procesvernieuwingen, (iii) organisatorische vernieuwingen en (iv) vernieuwingen met betrekking tot de markt. Er blijken weinig verschillen te zijn in welke mate de verschillende typen voorkomen. De categorie organisatorische vernieuwingen komt het minst vaak voor (19%) en de categorie vernieuwingen met betrekking tot de markt komt het meest voor (29%). De verschillen zijn ten opzichte van de Tweemeting wel iets groter geworden (zie Tabel 25). Verder geeft ongeveer de helft (47%) van de bedrijven aan tenminste één type van innovatieprestatie te realiseren. 4% brengt alle typen innovaties op de markt.

Tabel 25. Innovatieprestaties door interventie Syntens

		Nulmeting 2000 (n=1.500)	Eenmeting 2002 (n=2.000)	Tweemeting 2007 (n=1.006)	Driemeting 2011 (n=1.083)
Innovatieprestaties	Productvernieuwingen			27%	24%
	Procesvernieuwingen			29%	24%*
	Organisatorische vernieuwingen			22%	19%*
	Vernieuwingen mbt de markt			26%	29%
Gestarte vernieuwingsprojecten	Geen		49%	50%	59%*
	Eén project		24%	27%	20%*
	2-5 projecten		25%	22%	20%
	5+ projecten		2%	1%	1%
	Aantal gestarte projecten (gemiddeld)			1,0	0,95
	Aantal afgeronde projecten (gemiddeld)			0,6	0,58

Opmerking: Statistisch significantie ten opzichte van de Tweemeting: * = $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013; EIM (2006); Bureau Bartels (2002) en Muizer & Prince (2000).

Uit bovenstaande tabel blijkt verder dat 41% van de bedrijven heeft aangegeven mede met behulp van Syntens een of meerdere vernieuwingsprojecten te zijn gestart. Dit is iets minder dan bleek uit de eerdere metingen (Eénmeting 51% en Tweemeting 50%). Het aantal vernieuwingsprojecten ligt gemiddeld rond de 1.²⁷ Dit is op een vergelijkbaar niveau als de Tweemeting.

3.5.3 Bedrijfsprestaties – value for money

Naast de effecten van Syntens op het innovatievermogen van bedrijven en de innovatieprestaties, is ook gevraagd naar de effecten op bedrijfsprestaties (omzetstijging, personele groei en kostenbesparingen).

Bij ongeveer de helft van de bedrijven (51,1%) is de omzet toegenomen ten opzichte van het laatste jaar dat zij contact hadden gehad met Syntens. Bij 26,5% is de omzet afgenomen en bij 22,5% is de omzet gelijk gebleven (zie Tabel 26). Deze omzetstijging bij de meerderheid van de bedrijven zegt echter nog niets over het effect van Syntens op de omzet. Ook externe effecten kunnen hiervoor verantwoordelijk zijn. Daarom is aan de

²⁷ Hierbij moet opgemerkt worden dat het gemiddelde verstoord wordt door één bedrijf dat aangeeft 60 projecten te hebben gestart, waarvan 30 afgerond. De mediaan is echter 1.

bedrijven ook gevraagd in welke mate die omzetstijging te danken is aan Syntens. Het blijkt dat circa 20% van de bedrijven van mening is dat de omzetstijging ook daadwerkelijk gerealiseerd is (in meer of minder mate) dankzij Syntens. Hierbij moet opgemerkt worden dat gezien de huidige laagconjunctuur die al enige jaren aanhoudt, het ook al een behoorlijke prestatie is als bedrijven de omzet op peil weten te houden. Ook hieraan kunnen de Syntens-diensten een bijdrage hebben geleverd.

Tabel 26. Omzetveranderingen ten opzichte van laatste jaar contact met Syntens (n=756)

	Aantal	Percentage	Bijdrage Syntens	Aantal	Percentage
Toegenomen	386	51,1%	Geen	290	79%
			Zeer bescheiden	8	2%
			Tamelijk bescheiden	36	10%
			Tamelijk groot	24	7%
			Zeer groot	7	2%
Afgenomen	200	26,5%			
Gelijk gebleven	170	22,5%			
Weet niet/wil niet zeggen	43				

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Naast omzetgroei kan ook gekeken worden naar de groei van het personele bestand van bedrijven. Zoals uit Tabel 27 blijkt, geeft 28,8% van de bedrijven aan dat het aantal fte binnen de organisatie is toegenomen ten opzichte van het laatste jaar dat zij contact hadden met Syntens. Bij 28,5% van de bedrijven is het personele bestand afgenomen en bij een groot aantal bedrijven (42,7%) is het gelijk gebleven. Van de organisaties die zeggen dat het personele bestand is toegekomen zegt 20% dat dit (in meer of mindere mate) te danken is aan Syntens.

Tabel 27. Veranderingen in aantal werknemers ten opzichte van laatste jaar contact met Syntens (n=825; 2011 niet meegenomen)

	Aantal	Percentage	Bijdrage Syntens	Aantal	Percentage
Toegenomen	225	28,8%	Geen	181	80%
			Zeer bescheiden	7	3%
			Tamelijk bescheiden	21	9%
			Tamelijk groot	13	6%
			Zeer groot	3	1%
Afgenomen	223	28,5%			
Gelijk gebleven	334	42,7%			
Weet niet/wil niet zeggen	43				

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Het is lastig om de resultaten van de omzetgroei en stijging in aantal werknemers te vergelijken met de resultaten uit de Tweemeting. Uit de vragenlijst die is gebruikt in de Tweemeting (EIM, 2007, bijlage II) maken wij op dat er enkel naar de *absolute* stijging (en daling) is gevraagd en is niet nadrukkelijk gevraagd of en in welke mate dit een gevolg is van de activiteiten van Syntens. Daarnaast meet de Tweemeting werkgelegenheid aan de hand van aantal werkzame personen, maar hebben wij bewust voor fte gekozen.

Tenslotte hebben we gekeken in welke mate bedrijven aangeven met dank aan Syntens kostenbesparingen te hebben gerealiseerd ten opzichte van het laatste jaar van contact met Syntens. Het blijkt dat 14,5% van de bedrijven dergelijke kostenbesparingen heeft

gerealiseerd (ten opzichte van 22% in de Tweemeting). In de afgelopen jaren is het aantal bedrijven met kostenbesparingen dankzij Syntens dus afgenomen. Daarbij moet aangetekend worden dat er altijd een attributieprobleem blijft: in hoeverre kunnen respondenten na een x-aantal jaren nog reproduceren of het dankzij Syntens was ja of nee en ook is niet na te gaan in hoeverre bijvoorbeeld een goede doorverwijzing door Syntens nog (deels) op het conto van Syntens wordt geschreven.

Tabel 28. Kostenbesparingen ten opzichte van laatste jaar contact met Syntens (n=1083)

	Aantal	Percentage
Ja	115	14,5%
Nee	677	85,5%
Weet niet/wil niet zeggen/n.v.t.	291	-

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Bovenstaand hebben we gesproken over de gepercipieerde Syntens-bijdrage aan omzetgroei, personele groei en kostenbesparingen. Door de indeling van klanten en niet-klanten (op basis van <1 of >1 uur dienstverlening) kunnen we ook meten in welke mate de omzet van Syntens-klanten harder stijgt dan die van niet-klanten.

Uit bovenstaande tabellen blijkt dat Syntens maar beperkt effect heeft op de bedrijfsprestaties. Wanneer we dan ook klanten en niet-klanten vergelijken in termen van omzetgroei als gevolg van Syntens (ten opzichte van het laatste jaar dat klanten gebruik maakten van de dienstverlening van Syntens), geven de cijfers niet de indruk dat Syntens-klanten het qua omzet beter doen. De gemiddelde omzetstijging is nagenoeg gelijk voor klanten en niet-klanten. Dit kan betekenen dat óf onze indeling van klant/niet-klant niet optimaal is, of dat de impact van Syntens op bedrijfsprestaties inderdaad (nog) te beperkt is om verschillen waar te nemen of dat bedrijven de waarde van de Syntens-diensten moeilijk kunnen bepalen.

Op basis van bovenstaande gegevens is het helaas niet mogelijk om te berekenen of het Ministerie van Economische Zaken er goed aan doet Syntens te financieren. Wat we hooguit kunnen vaststellen, is de totale jaarlijkse impact van Syntens zoals klanten die zelf percipiëren. Dit is een vermenigvuldiging van: het gemiddeld aantal klanten per jaar (17.470, voor de periode 2007-2011), het percentage klanten dat aangeeft omzetgroei te verwezenlijken dankzij Syntens (in onze steekproef: 8%), het percentage van hun omzetgroei dat zij aan Syntens toeschrijven (gemiddeld 16%, met standaard deviatie σ van 17%), de omzetgroei (gemiddeld 10% per jaar, $\sigma = 12,5%$), en ten slotte de omvang van hun omzet (gemiddeld €4,89 miljoen per jaar, $\sigma = €79,2m$). Om te bepalen of deze impact opweegt tegen de financiering die Syntens ontvangt, moet bekend zijn hoe klanten hadden gepresteerd als ze geen ondersteuning van Syntens hadden gehad. Betrekken we de afweging op eventuele stijgingen in werkgelegenheid, dan is het bovendien essentieel om te weten wat werknemers hadden gedaan als ze niet bij een Syntens-klant waren gaan werken. Indien werknemers uit andere bedrijven afkomstig zijn, is er mogelijk enkel sprake van een verschuiving in werkgelegenheid, in plaats van werkelijke creatie van arbeidsplaatsen.

Wat wel mogelijk is om – gegeven de effecten van de dienstverlening van Syntens (deze paragraaf) en een inschatting van de mate waarin de prestaties van de ondersteunde bedrijven daadwerkelijk samenhangen met de Syntens dienstverlening (paragraaf 3.6) – een aantal kwantitatieve doelmatigheidsindicatoren of productiviteitsmaatstaven te bepalen. Dat doen we aan het einde van paragraaf 4.3 wanneer we ook de belangrijkste financiële en administratieve kengetallen aan de orde hebben gehad. Aangezien Syntens een mix van diensten levert, die mix elk jaar wisselt, die mix niet uitsluitend wordt gefinancierd met basisfinanciering en bovendien deels ook met inzet van extern

ingehuurde adviseurs tot stand komt, zullen we ook met deze productiviteitsmaatstaven voorzichtig moeten omgaan.

3.6 De relatie tussen prestaties en Syntens

In deze paragraaf kijken we naar de relatie tussen prestaties van Syntens-klanten en Syntens. Aan de hand van kruistabellen en statistische technieken leggen we relaties tussen innovatie- -indicatoren en het gebruik van de diensten van Syntens, waarbij we de invloed van andere determinanten, zoals de sector, uitschakelen.

3.6.1 Meervoudige regressievergelijkingen

Volgens het 'innovatiemodel' dat Syntens hanteert, beoogt zij primair een positieve invloed uit te oefenen op het innovatievermogen van MKB-ondernemingen. Dit dient vervolgens te leiden tot een verhoogde innovativiteit, wat uiteindelijk resulteert in een verbeterde bedrijfsprestatie. In deze paragraaf onderzoeken we in hoeverre de activiteiten van Syntens werkelijk gerelateerd kunnen worden aan dergelijke effecten. Om te bepalen welke advies- en bedrijfseigenschappen hier het meest mee correleren, moeten diverse verbanden gelijktijdig getest worden. Een dergelijke analyse, waarbij de kans op onjuist toeschrijven van effecten kleiner is dan bij afzonderlijke kruistabellen, kan uitgevoerd worden met behulp van meervoudige regressievergelijkingen.

Deze zien er als onderstaande formule uit, waarin Y de afhankelijke variabele voorstelt, b_0 de regressieconstante, $\beta_1 - \beta_n$ de regressie- of richtingscoëfficiënten, $X_1 - X_n$ de onafhankelijke variabelen, en ε de errorterm.

$$Y = b_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

De afhankelijke variabelen die getest zijn, komen overeen met de variabelen die in voorgaande paragrafen reeds behandeld zijn: algemeen effect, innovatievermogen, innovatieprestaties, en bedrijfsprestaties. Het aantal gestarte en afgeronde projecten, wat hier betrekkelijk weinig zegt, wordt buiten beschouwing gelaten. Aangezien alle afhankelijke variabelen binair zijn (bijvoorbeeld: wel of geen verbeteringen gerealiseerd), maken we telkens gebruik van een logistisch regressiemodel. In een dergelijk model wordt (op basis van een kansverdeling) geschat hoe waarschijnlijk het is dat een bepaald effect al dan niet optreedt.²⁸

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de onafhankelijke variabelen waarmee we algemene effecten en veranderingen in innovatievermogen, innovatieprestaties en bedrijfsprestatie hebben geschat. We zijn hoofdzakelijk geïnteresseerd in variabelen die aangeven hoeveel en wat voor soort dienstverlening Syntens aan een klant geleverd heeft. Om vast te stellen of er daadwerkelijk een relatie bestaat tussen de activiteiten van Syntens en diverse afhankelijke variabelen, nemen we ook controlevariabelen in ons model op. Buiten het feit dat deze essentieel zijn om zuivere effecten te destilleren, zijn de controlevariabelen zelf ook interessant.²⁹

²⁸ Een dergelijke analyse kan uitgevoerd worden aan de hand van een 'probit' regressie, waarbij men uitgaat van een statistisch verdeelde kans dat Y 0 of 1 is. Een variant hierop is de 'logit' functie. De laatste is in de regel eenvoudiger te interpreteren. Aangezien beide analyses doorgaans eenduidige uitkomsten opleveren, geven wij hier de voorkeur aan de meest gebruikelijke variant, de logit regressie.

²⁹ Aan de hand van 'collinearity statistics' is vastgesteld dat de verschillende variabelen niet dermate samenhangen dat het problematisch zou zijn om ze gelijktijdig in een model op te nemen.

Tabel 29. Toelichting onafhankelijke variabelen

Onafhankelijke variabele	Toelichting
Activiteiten Syntens	
Aantal uren	Het aantal uur dat een klant dienstverlening heeft gehad van Syntens.
Lichte / zware interventie	Indicator voor type dienstverlening dat klant heeft gehad. 'Licht' refereert aan klanten die enkel een innovatievraag hadden (Syntens Direct) of aan workshops hebben deelgenomen. Onder 'Zwaar' vallen klanten die intensieve dienstsoorten hebben afgenomen, zoals Clusters, Advies en IAP's. Vergelijking geschiedt ten opzichte van klanten die beide hebben gehad.
Individuele / Groepsactiviteit	Indicator voor type dienstverlening dat klant heeft gehad. 'Groep & Indiv' verwijst naar klanten die niet enkel individuele activiteiten hebben genoten (Advies, Innovatievraag, IAP), maar <i>ook</i> aan groepsactiviteiten hebben deelgenomen (Cluster, Workshop). Vergelijking geschiedt ten opzichte van 'alleen individueel'.
Jaar	Jaar waarin klant voor het laatst diensten van Syntens afnam. Vergelijking geschiedt ten opzichte van 2007.
Controlevariabelen	
Bedrijfs grootte	Bedrijfs grootte, op basis van de grootteklassen (KWP's) van Syntens. KWP1 = 1-4 personen, KWP2 = 5-19 personen, KWP3 = 20-99 personen, KWP4 = 100+ personen. Vergelijking geschiedt ten opzichte van KWP1.
Sector	Categorische variabele, bestaande uit de sectoren waar Syntens zich actief op richt en een groep van bedrijven in niet-focussectoren. Vergelijking geschiedt ten opzichte van deze 'overige' groep.
Piramide	Categorische variabele, bestaande uit de vier soorten innovatieprofielen. Vergelijking geschiedt ten opzichte van Koplopers.

De resultaten van de meervoudige regressievergelijkingen zijn samengevat in onderstaande tabel. Een plusteken (+) achter de variabele geeft aan dat er een statistisch significant positief verband is ($p < 0,05$) met de afhankelijke variabele; voor een minteken (-) geldt het omgekeerde. Indien het geschatte model niet goed past bij de geobserveerde data, worden er geen resultaten getoond³⁰.

³⁰ Hierbij zijn we primair uitgegaan van de vergelijking tussen de 'aannemelijkheidsratio's' van een leeg model enerzijds en van een geschat model (met daarin de afhankelijke variabelen) anderzijds. De Chi²-toets voor deze vergelijking, in combinatie met het aantal vrijheidsgraden, geeft aan of het geschatte model statistisch significant beter is dan het lege model. Daarnaast zijn, om zicht te krijgen hoe goed het model voorspelt, ook steeds de Nagelkerke R² waardes geïnspecteerd. Omdat deze indicator voor de proportie van voorspelde variantie lastig te vergelijken is met de R² uit 'reguliere' lineaire regressies (hij is doorgaans veel lager) zijn deze waardes hier niet getoond.

Tabel 30. Significante voorspellers effect Syntens ($p < 0.05$)

Effecten	Significante voorspeller
Algemeen effect	
Verbeteringen gerealiseerd	Aantal uren (+), Groep&Indiv (+), KWP4 (-), Health (-), Volgers (-)
Verbeteringen verwacht	-
Nieuwe ideeën	-
Innovatievermogen	
Meer zelf aan R&D doen	Groep&Indiv (+), 2008, 2009 (-), KWP4 (-), Toepasser, Volger (-)
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen	Aantal uren (+), Groep&Indiv (+), FoodAgri (+)
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf	Aantal uren (+), Groep&Indiv (+), FoodAgri (+), Health (-), Ontwikkelaar (+)
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing	Groep&Indiv (+), 2008 (-), KWP4 (+), FoodAgri, LogistiekRetail (+), Toepasser, Volger (-)
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen	Aantal uren (+), Groep&Indiv (+), FoodAgri (+), Toepasser (-)
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidieadviseurs	Aantal uren (+), Groep&Indiv (+), KWP3 (-), Volgers (-)
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen	Aantal uren (+), Groep&Indiv (+), Volgers (-)
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies	Aantal uren (+), Toepassers, Volgers (-)
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie	2008 (-), KWP2,3 (-), Bouw, FoodAgri, Industrie (+)
Innovatieprestaties	
Productvernieuwingen	Groep&Indiv (+), KWP3,4 (-), Toepassers, Volgers (-)
Procesvernieuwingen	Groep&Indiv (+), KWP2,3 (+), Volgers (-)
Organisatorische vernieuwingen	Groep&Indiv (+), KWP2,3 (+), Volgers (-)
Vernieuwingen m.b.t. de markt	Aantal uren (+). Groep&Indiv (+), 2008 (-), KWP3,4 (-), Volgers (-)
Bedrijfsprestaties	
Omzettoename Door Syntens	Aantal uren (+), Lichte interventie (+), Groep&Indiv (+),
Werkgelegenheidstoename Door Syntens	Aantal uren (+), Lichte interventie (+), Groep&Indiv (+),
Kostenbesparingen, dankzij Syntens	KWP2,3 (+), Logistiek&Retail (+)

Bron: Dialogic, berekening op basis van telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

De analyses laten zien dat het aantal uren dienstverlening dat een klant van Syntens ontvangen heeft, regelmatig (positief) gecorreleerd is met de onderzochte effecten. Indien bedrijven gebruik maken van zowel individuele als gezamenlijke dienstverlening is het effect groter. Dit impliceert dat de combinatie van de diensten die Syntens levert nog belangrijker is dan het aantal uren dienstverlening.

Of een klant zware of lichte vormen van dienstverlening krijgt, is relatief weinig van belang. Omdat dit sterk samenhangt met het aantal uren dienstverlening, is het aannemelijk dat veel van de voorspellingskracht door laatstgenoemde variabele weggenomen wordt. Een uitzondering is de relatie met bedrijfsprestatie: omzet- en werkgelegenheidstoenames worden vaker aan Syntens toegeschreven wanneer klanten relatief veel maar 'lichte' dienstverlening kregen. Wederom gebeurt dit ook meer wanneer een klant zowel groeps- als individuele activiteiten afneemt.

Het jaar waarin een klant voor het laatst diensten van Syntens afnam is van belang voor een aantal aspecten van innovatievermogen. Uit de vergelijking met jaar 2007 blijkt dat klanten die voor het laatst in 2008 en 2009 geholpen werden, minder vaak aan R&D doen, minder systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing, of minder octrooien gebruiken.

Kijken we naar de bedrijfskenmerken dan lijkt bedrijfsgrootte maar beperkt van belang. Ook de sector heeft weinig effect. Als we kijken naar innovatievermogen dan blijkt de sector Food & Agri er positief uit te springen en health minder. Kostenbesparingen en 'systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing' worden vaker gerealiseerd in de Logistieke & Retail sectoren. Overige verschillen zijn beperkt.

Tot slot suggereert de tabel dat het meeste effect wordt bereikt bij Koplopers en Ontwikkelaars. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat er sprake is van een causaliteitsvraag: realiseren Koplopers meer innovatie omdat ze koploper zijn, of zijn ze koploper omdat ze meer innovatie weten te realiseren?

Een belangrijke vraag in het gehele kader is of we daadwerkelijk kunnen stellen dat dienstverlening van Syntens een positief effect heeft op de prestatie van een bedrijf (of dat er andere factoren zijn die de prestaties verklaren). Er is vaak een correlatie, maar mogelijk wordt die veroorzaakt door zelfselectie. Eerst zoomen we echter in op de verschillen in prestaties tussen innovatieve segmenten, sector en bedrijfsgrootte (zie paragraaf 3.6.2), verschillen tussen jaar van dienstverlening, de intensiteit en verschillende vormen van dienstverlening die Syntens aanbiedt (paragraaf 3.6.3) en tot slot verschillen tussen klanten en niet-klanten (3.6.4).

3.6.2 Verschil in prestaties uitgesplitst naar innovatieve segmenten, sector en bedrijfsgrootte

Innovatief segment

In onderstaande tabel zoomen we in op de verschillende effecten van de dienstverlening van Syntens voor respectievelijk Koplopers, Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers. Wanneer we kijken naar het algemene effect, zien we dat er tussen de Koplopers, Ontwikkelaars en Toepassers weinig verschil waarneembaar is. Ruim tweevijfde van de respondenten heeft concrete verbeteringen gerealiseerd dankzij Syntens. Enkel de Volgers laten een duidelijk ander patroon zien; Syntens sorteert daar minder effect.

Ook als we kijken naar het innovatievermogen zien we een soortgelijk patroon, hoewel iets minder duidelijk. Wederom presteren de Volgers hier minder goed, maar niet altijd laten de Koplopers, Ontwikkelaars en Toepassers een soortgelijk patroon zien. Bepaalde innovatievoorwaarden, te weten 'zelf meer aan R&D doen', 'meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing' en 'meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie', worden met name sterk opgepakt door de Koplopers en Ontwikkelaars. De Toepassers zitten zoals te verwachten tussen deze groep en de Volgers in.

Het effect van Syntens op de innovatieprestaties van de verschillende innovatieve segmenten is duidelijker zichtbaar. Hoe 'hoger in de piramide', hoe meer de vernieuwingsprojecten zijn gericht op producten en vernieuwingen met betrekking tot de markt. Procesvernieuwingen vinden overal plaats, maar Volgers haken hier minder op aan. Toepassers richten zich juist op organisatorische vernieuwingen. Wanneer we kijken naar het aantal vernieuwingsprojecten, zien we ook een duidelijke relatie: hoe hoger in de piramide, hoe meer projecten men gemiddeld start.

Tabel 31. Effect op innovatievermogen, -prestatie en bedrijfsprestatie, uitgesplitst naar mkb-piramide

	Koplopers (n=266)	Ontwikkelaars (n=437)	Toepassers (n=152)	Volgers (n=150)	
Algemeen effect					
Verbeteringen gerealiseerd*	46%	45%	43%	19%	
Verbeteringen verwacht	7%	7%	10%	7%	
Nieuwe ideeën	14%	11%	12%	14%	
Geen effect*	33%	37%	35%	61%	
	100%	100%	100%	100%	
Innovatievermogen					
Meer zelf aan R&D doen*	33%	28%	21%	16%	
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen*	22%	25%	21%	12%	
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf*	44%	51%	51%	31%	
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing*	23%	20%	14%	11%	
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen*	40%	41%	37%	19%	
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidie-adviseurs*	30%	25%	22%	15%	
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen*	44%	41%	45%	25%	
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies*	31%	25%	18%	10%	
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie	11%	9%	7%	8%	
Innovatieprestaties					
Productvernieuwingen*	34%	26%	17%	14%	
Procesvernieuwingen*	26%	29%	25%	9%	
Organisatorische vernieuwingen*	19%	21%	26%	7%	
Vernieuwingen mbt de markt*	36%	31%	29%	15%	
Gestarte vernieuwingsprojecten*					
Geen	50%	51%	57%	77%	
Eén project	18%	23%	28%	15%	
2-5 projecten	29%	24%	15%	7%	
5+ projecten	3%	2%	0%	0%	
Aantal gestarte projecten (gemiddeld)*	1,39	1,05	0,64	0,36	
Aantal afgeronde projecten (gemiddeld)*	0,85	0,69	0,38	0,13	
Bedrijfsprestaties					
Omzettoename	Door Syntens*	9%	10%	6%	0%
	Niet door Syntens	27%	28%	31%	23%
Werkgelegenheidstoename	Door Syntens	5%	4%	3%	0%
	Niet door Syntens	21%	18%	19%	11%
Kostenbesparingen*		14%	18%	19%	8%

Opmerking: *=significant op $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Tot slot kan uit bovenstaande tabel worden opgemaakt dat er ook verschil is tussen de verschillende innovatieve segmenten en omzettoename en werkgelegenheidsgroei. Hoe hoger in de piramide, hoe groter het effect: circa 9% van de Koplopers zegt dankzij Syntens omzettoename te hebben gerealiseerd en 5% van de Koplopers zegt dat het aantal fte is toegenomen. In het geval van kostenbesparingen zien we een diffuser beeld. Wederom scoren Volgers laag, maar zeggen juist de Toepassers dat zij het vaakst kostenbesparingen realiseren (21%). Koplopers en Ontwikkelaars scoren gemiddeld (circa 15%).

Sector

Onderstaande tabel geeft de effecten van de dienstverlening van Syntens weer, uitgesplitst naar verschillende sectoren. Opmerkelijk zijn de relatief lage scores voor de sector Health, zorg en sport die over (bijna) de hele linie veel lagere scores vertoont. Dit is weliswaar de sector met de minste waarnemingen, maar de lage scores lijken toch de te duiden op wellicht een minder goed aansluitend aanbod van Syntens-diensten voor deze sector. Mogelijk speelt ook de weerbarstigheid van de sector een rol. De Sector staat bekend als complex, bijvoorbeeld vanwege complexe zorgketens, het grote aantal organisaties en professionals dat bij innovatie betrokken is. Ook is er wellicht sprake van een mindere economische noodzaak (vanwege ontbreken van volledige marktwerking) om tot innovatie te komen.

Tabel 32. Effect op innovatievermogen, -prestatie en bedrijfsprestatie, uitgesplitst naar sector

	Bouw (n=113)	Creatieve sector (n=109)	Food & Agri (n=65)	Health, zorg en sport (n=23)	Industrie (n=336)	Logistiek, Groothandel en Maritiem (n=111)	Overig (n=208)	
Algemeen effect								
Verbeteringen gerealiseerd	42%	43%	41%	19%	39%	42%	37%	
Verbeteringen verwacht	5%	7%	11%	10%	8%	7%	5%	
Nieuwe ideeën	8%	11%	11%	10%	15%	8%	14%	
Geen effect	45%	39%	36%	62%	38%	43%	44%	
	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
Innovatievermogen								
Meer zelf aan R&D doen*	17%	25%	29%	5%	30%	24%	22%	
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen	18%	19%	35%	9%	23%	18%	18%	
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf*	50%	49%	56%	18%	44%	47%	40%	
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing*	12%	17%	29%	5%	17%	23%	17%	
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen	36%	31%	48%	32%	38%	39%	29%	
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidieadviseurs	22%	21%	27%	18%	25%	24%	23%	
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen	42%	35%	49%	19%	40%	38%	36%	
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies	21%	19%	30%	14%	23%	22%	22%	
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie*	12%	5%	16%	5%	11%	7%	5%	
Innovatieprestaties								
Productvernieuwingen	24%	27%	32%	14%	25%	19%	21%	
Procesvernieuwingen	25%	28%	27%	15%	24%	29%	19%	
Organisatorische vernieuwingen	24%	24%	19%	5%	18%	23%	16%	
Vernieuwingen mbt de markt	29%	38%	33%	18%	28%	24%	27%	
Gestarte vernieuwingsprojecten								
Geen	51%	51%	53%	74%	55%	55%	66%	
Eén project	29%	26%	26%	13%	20%	18%	17%	
2-5 projecten	18%	21%	21%	13%	23%	27%	17%	
5+ projecten	2%	1%	0%	0%	2%	1%	1%	
Aantal gestarte projecten (gemiddeld)	0,92	0,88	0,80	0,48	1,04	1,03	0,66	
Aantal afgeronde projecten (gemiddeld)	0,51	0,44	0,43	0,39	0,70	0,59	0,47	
Bedrijfsprestaties								
Omzettoename	Door Syntens	4%	6%	11%	0%	7%	7%	8%
	Niet door Syntens	25%	25%	29%	30%	28%	29%	32%
Werkgelegenheids-toename	Door Syntens	1%	1%	6%	0%	3%	4%	5%
	Niet door Syntens	19%	14%	20%	35%	16%	18%	18%
Kostenbesparingen*		14%	7%	15%	0%	13%	26%	13%

Opmerking: *=significant op $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Bedrijfsgrootte

Tot slot zijn in onderstaande tabel uitsplitsingen gemaakt naar bedrijfsgrootte. Hoewel er verschillen zitten in de verschillende type effecten, en per effect de afzonderlijke aspecten, kunnen we in het algemeen stellen dat er tussen de klassen 1-4, 5-19 en 20-99 weinig verschillen waarneembaar zijn. De bedrijven met 100+ werkzame personen³¹ scoren daarentegen structureel lager. Voor Syntens lijkt het desalniettemin minder effectief om zich op bedrijven met 100+ personen te richten. Het is opvallend dat Syntens net zoveel effect sorteert op de groep van 1-4 werkzame personen als op grotere klanten.

Tabel 33. Effect op innovatievermogen, -prestatie en bedrijfsprestatie, uitgesplitst naar bedrijfsgrootte op moment van registratie bij Syntens

	1-4 personen (n=337)	5-19 personen (n=418)	20-99 personen (n=198)	100+ personen (n=48)	
Algemeen effect					
Verbeteringen gerealiseerd	40%	39%	37%	29%	
Verbeteringen verwacht	7%	7%	5%	4%	
Nieuwe ideeën	11%	11%	15%	17%	
Geen effect	42%	42%	43%	50%	
	100%	100%	100%	100%	
Innovatievermogen					
Meer zelf aan R&D doen	26%	28%	22%	19%	
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen	20%	22%	22%	13%	
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf	41%	47%	46%	33%	
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing*	16%	17%	22%	8%	
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen	34%	38%	36%	32%	
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidie-adviseurs	23%	26%	23%	17%	
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen	36%	40%	38%	38%	
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies	21%	23%	25%	23%	
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie	12%	8%	7%	8%	
Innovatieprestaties					
Productvernieuwingen	24%	26%	20%	13%	
Procesvernieuwingen*	15%	30%	28%	19%	
Organisatorische vernieuwingen*	12%	24%	22%	4%	
Vernieuwingen mbt de markt*	32%	30%	23%	15%	
Gestarte vernieuwingsprojecten*					
Geen	63%	52%	56%	73%	
Eén project	20%	23%	17%	19%	
2-5 projecten	16%	24%	26%	6%	
5+ projecten	1%	2%	1%	2%	
Aantal gestarte projecten (gemiddeld)	0,75	1,11	0,94	0,67	
Aantal afgeronde projecten (gemiddeld)	0,48	0,68	0,55	0,40	
Bedrijfsprestaties					
Omzettoename	Door Syntens	8%	8%	6%	4%
	Niet door Syntens	30%	26%	27%	33%
Werkgelegenheidstoename*	Door Syntens	3%	4%	3%	0%
	Niet door Syntens	15%	19%	18%	23%
Kostenbesparingen door Syntens *		9%	15%	21%	14%

Opmerking: *=significant op $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

³¹ Het aantal werkzame personen is gebaseerd op de administratieve data van Syntens.

3.6.3 Verschil in prestaties uitgesplitst naar jaar van dienstverlening, intensiteit en type activiteiten

In deze paragraaf zoomen we verder in op de verschillen in prestaties als we kijken naar het jaar van dienstverlening, intensiteit van ondersteuning (uitgedrukt in uren) en de type activiteiten zoals Syntens ze onderscheidt (lichte versus zware interventie en individuele versus groepsinterventie).

Jaar van ondersteuning

In de vorige paragrafen hebben we steeds de effecten op het innovatievermogen, de innovatieprestaties en het aantal gestarte vernieuwingsprojecten in het totaal laten zien. Het is echter aannemelijk dat, afhankelijk van het type effect, het enige tijd duurt voordat klanten naar aanleiding van de begeleiding van Syntens het bedrijfsproces hebben kunnen aanpassen; de zogenaamde incubatietijd. Hierbij moet opgemerkt worden dat het gevaar bestaat dat bedrijven die recentelijk nog contact hebben gehad met Syntens de vragen positiever beantwoorden dan wanneer het contact met Syntens al een tijdje geleden is. Dit laatste kan weer twee dingen betekenen: of (i) bedrijven die langer geleden contact hebben gehad met Syntens kunnen niet zo goed meer reproduceren in welke mate Syntens hen heeft geholpen en *onderschatten* daardoor de bijdrage van Syntens, of (ii) bedrijven die recentelijk contact hebben gehad *overwaarden* Syntens omdat ze de lange termijn effecten nog niet goed kunnen inschatten. Bovendien spelen er op de lange termijn waarschijnlijk meer factoren een rol, waardoor de relatieve invloed van een impuls uit het verleden (Syntens) wordt verkleind.

In Tabel 34 wordt ten eerste gekeken naar de algemene effecten op basis van het jaar waarin bedrijven voor het laatst contact hebben gehad met Syntens.

Tabel 34. Algemene effecten door interventie Syntens per jaar

	Tweemeting			Driemeting				
	2001/ 2002	2003/ 2004	2005/ 2006	2007	2008	2009	2010	2011
N =	201	356	650	138	239	207	250	249
Verbeteringen gerealiseerd*	35%	35%	42%	35%	31%	34%	38%	52%
Verbeteringen verwacht	5%	5%	8%	6%	7%	6%	5%	9%
Nieuwe ideeën*	15%	16%	18%	15%	15%	8%	10%	13%
Geen effect*	45%	44%	32%	44%	47%	52%	47%	27%

Opmerking: * = significante verschillen voor jaren Driemeting (2007-2011), $P < 0.05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013; EIM (2006).

Er blijken relatief kleine verschillen zichtbaar als we kijken naar de verschillende jaren, behalve als we kijken in welke mate verbeteringen gerealiseerd zijn. Dan valt op dat dit vooral het geval is in het laatste jaar (2011). Ruim de helft van de bedrijven die in dat jaar (voor het laatst) contact heeft gehad met Syntens geeft aan dat zij concrete verbeteringen hebben gerealiseerd, ten opzichte van een derde in de jaren 2007-2010. Mogelijk heeft de verschuiving van Syntens-diensten richting Koplopers die we eerder signaleerden voor met name 2011 (zie tabel 10) – en waarvan verwacht mag worden dat die samengaat met een grotere kans op realiseren van verbeteringen - hiermee te maken.

Hetzelfde patroon is zichtbaar wanneer we kijken naar het innovatievermogen (Tabel 35). Hoe recenter het (laatste) contact met Syntens is geweest, hoe meer effect Syntens lijkt te sorteren op het innovatievermogen van het bedrijf.

Tabel 35. Effecten op innovatievermogen door interventie Syntens per jaar

	Tweemeting			Driemeting				
	2001/ 2002	2003/ 2004	2005/ 2006	2007	2008	2009	2010	2011
N =	201	356	650	138	239	207	250	249
Meer zelf aan R&D doen*	22%	19%	22%	22%	20%	21%	27%	34%
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen*				18%	18%	16%	20%	31%
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf*	34%	37%	51%	40%	36%	36%	47%	59%
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing*	12%	13%	18%	18%	14%	11%	20%	23%
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen*	33%	33%	47%	28%	29%	29%	38%	49%
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidieadviseurs*	23%	21%	30%	22%	18%	18%	24%	32%
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen*	26%	27%	41%	34%	32%	28%	43%	52%
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies*	14%	16%	26%	19%	16%	18%	24%	31%
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie*	10%	6%	11%	9%	6%	8%	7%	15%

Opmerking: * = significante verschillen voor jaren Driemeting (2007-2011), $P < 0.05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013; EIM (2006).

Wanneer we kijken naar de bedrijfsprestaties (Tabel 36) zien we dat Syntens de prestaties vooral verbeterd heeft voor de bedrijven die in de laatste jaren, met name 2009 en 2010, (voor het laatst) contact hebben gehad met Syntens. Het is opvallend dat het met betrekking tot kostenbesparingen juist andersom werkt; hoe langer het geleden is dat men contact heeft gehad met Syntens, hoe hoger het percentage bedrijven dat aangeeft dankzij Syntens kostenbesparingen te hebben gerealiseerd.

Tabel 36. Veranderingen in omzet, aantal werknemers en kostenbesparingen 2011 t.o.v. laatste jaar contact met Syntens, uitgesplitst naar jaar (laatste jaar contact)

		2007	2008	2009	2010	
Veranderingen in netto-omzet	Toegenomen					
		Door Syntens	8%	8%	13%	13%
		Niet door Syntens	41%	42%	40%	39%
	Afgenomen	32%	30%	25%	22%	
	Gelijk gebleven	19%	20%	22%	26%	
Aantal werknemers	Toegenomen*					
		Door Syntens	6%	5%	8%	10%
		Niet door Syntens	27%	23%	19%	18%
	Afgenomen*	35%	33%	27%	22%	
	Gelijk gebleven*	32%	39%	46%	50%	
Kostenbesparingen met dank aan Syntens	Ja	17%	16%	14%	13%	
	Nee	83%	84%	86%	87%	

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Op bijna alle aspecten van innovatievermogen, innovatieprestaties en bedrijfsprestaties zien we dat Syntens in de loop der tijd steeds meer resultaat boekt. Dit zou kunnen betekenen dat Syntens in de laatste jaren steeds effectiever is geweest. Als we de data van de Tweemeting erbij nemen, zien we echter dat dit patroon (laatste jaar meest effectief) ook toen is gerapporteerd. Het eerder genoemde gevaar dat bedrijven die recent contact hebben gehad met Syntens positiever antwoorden, lijkt dus reëel. De resultaten moeten daarom met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

Intensiteit van ondersteuning

Wanneer we kijken naar het algemene effect, het innovatievermogen, de innovatieprestaties, het aantal gestarte vernieuwingsprojecten en de bedrijfsprestaties is er een duidelijk verband zichtbaar tussen de intensiteit van ondersteuning en de resultaten voor de bedrijven. Bedrijven die meer dan zestien uur ondersteuning hebben gekregen, scoren

beter dan bedrijven met vier tot zestien uur ondersteuning. Maar ook deze bedrijven scoren weer beter dan bedrijven die minder dan vier uur ondersteuning hebben genoten. Dit geldt voor alle indicatoren, hoewel het verband niet overal significant is. Oftewel, hoe meer begeleiding een bedrijf heeft gehad, hoe meer het bedrijf zich heeft ontwikkeld (zie Tabel 37).

Tabel 37. Effect op innovatievermogen, -prestatie en bedrijfsprestatie, uitgesplitst naar intensiteit ondersteuning

	≤4 uur (n=271)	4 - 16 uur (n=410)	> 16 uur (n=376)	
Algemeen effect				
Verbeteringen gerealiseerd*	26%	36%	51%	
Verbeteringen verwacht	7%	5%	7%	
Nieuwe ideeën	18%	14%	15%	
Geen effect	52%	48%	31%	
Innovatievermogen				
Meer zelf aan R&D doen	22%	26%	27%	
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen*	13%	22%	26%	
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf*	31%	42%	57%	
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing	14%	17%	21%	
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen*	32%	33%	42%	
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidie-adviseurs	20%	23%	27%	
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen*	30%	35%	49%	
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies*	19%	18%	28%	
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie	8%	10%	9%	
Innovatieprestaties				
Productvernieuwingen	19%	24%	27%	
Procesvernieuwingen*	16%	19%	33%	
Organisatorische vernieuwingen*	13%	15%	27%	
Vernieuwingen mbt de markt*	21%	27%	35%	
Gestarte vernieuwingsprojecten*				
Geen	72%	60%	44%	
Één project	17%	20%	24%	
2-5 projecten	10%	19%	31%	
5+ projecten	1%	2%	1%	
Aantal gestarte projecten (gemiddeld)	0,59	0,86	1,23	
Aantal afgeronde projecten (gemiddeld)	0,42	0,51	0,73	
Bedrijfsprestaties				
Omzettoename	Door Syntens*	6%	7%	8%
	Niet door Syntens*	37%	27%	19%
Werkgelegenheidstoename	Door Syntens	3%	3%	4%
	Niet door Syntens	23%	17%	13%
Kostenbesparingen	14%	11%	18%	

Opmerking: *=significant op $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Type diensten

We kunnen ook de type diensten van Syntens indelen in lichte en zware interventie. Onder lichte interventie verstaan we de activiteiten Innovatievraag (vanaf medio 2010 Syntens Direct geheten) en deelname aan Workshops. Tot de zware interventies rekenen we de activiteiten Advies, Clusterdeelname en IAP. Onderstaande tabel geeft de resultaten van deze uitsplitsing weer.

Wanneer we naar het algemene effect kijken, zien we dat bedrijven met een lichte interventie het minst vaak concrete verbeteringen hebben gerealiseerd. Ook als het gaat om innovatievermogen zien we dat bedrijven met een zware interventie vaker veranderingen laten zien. Ook als we kijken op het gebied van innovatieprestaties zien we significante verschillen tussen de typen interventies. Het aantal gestarte vernieuwingsprojecten ligt

hoger bij bedrijven met een zware interventie. Op bedrijfsprestaties scoren daarentegen juist de bedrijven met een lichte interventie beter, maar door het geringe aantal waarnemingen hier is het lastig hier conclusies aan te verbinden.

De grootste groep bedrijven hebben zowel lichte als zware interventies gehad. Deze bedrijven laten op alle indicatoren, met uitzondering van de bedrijfsprestaties het meeste effect zien. Maar zij hebben ook de meeste contacturen gehad met Syntens.

Tabel 38. Effect op innovatievermogen, -prestatie en bedrijfsprestatie, uitgesplitst naar type dienst 1

	Licht (n=433)	Zwaar (n=128)	Beide (n=509)	
Algemeen effect				
Verbeteringen gerealiseerd*	30%	40%	46%	
Verbeteringen verwacht	6%	5%	7%	
Nieuwe ideeën*	12%	9%	12%	
Geen effect*	51%	46%	35%	
Innovatievermogen				
Meer zelf aan R&D doen	24%	26%	26%	
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen*	16%	28%	24%	
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf*	34%	48%	52%	
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing	16%	17%	19%	
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen*	29%	36%	41%	
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidie-adviseurs	21%	25%	25%	
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen*	31%	37%	46%	
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies	19%	24%	25%	
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie	9%	10%	9%	
Innovatieprestaties				
Productvernieuwingen	21%	20%	27%	
Procesvernieuwingen*	18%	22%	29%	
Organisatorische vernieuwingen*	13%	16%	24%	
Vernieuwingen mbt de markt*	23%	25%	34%	
Gestarte vernieuwingsprojecten*				
Geen	68%	56%	48%	
Één project	17%	23%	23%	
2-5 projecten	13%	20%	27%	
5+ projecten	2%	2%	1%	
Aantal gestarte projecten (gemiddeld)	0,72	1,26	1,02	
Aantal afgeronde projecten (gemiddeld)	0,45	0,66	0,64	
Bedrijfsprestaties				
Omzettoename	Door Syntens	9%	2%	6%
	Niet door Syntens	33%	24%	23%
Werkgelegenheidstoename	Door Syntens	5%	3%	2%
	Niet door Syntens	21%	14%	14%
Kostenbesparingen, dankzij Syntens	15%	11%	15%	

Opmerking: *=significant op $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Naast het onderscheid tussen lichte en zware interventie, kunnen we ook een onderscheid maken naar diensten die in groepsverband plaatsvinden (workshops, clusters) en diensten die enkel individueel geleverd worden (IAPs, Advies, Syntens Direct). Uit de data blijkt echter dat er nauwelijks bedrijven zijn die in de onderzoeksperiode *alleen* groepsactiviteiten hebben bijgewoond (slechts 1,6% van respons), omdat bedrijven in principe pas in het klantensysteem worden gezet wanneer ze ook individuele activiteiten hebben. Vandaar dat we in onderstaande tabel een onderscheid maken in bedrijven die enkel aan individuele activiteiten hebben deelgenomen, en bedrijven die participeerden in zowel individuele als groepsactiviteiten.

Uit Tabel 39 volgt dat bedrijven die zowel groeps- als individuele activiteiten hebben genoten, beter scoren op zowel innovatievermogen, -prestatie en bedrijfsprestatie. Dit kan twee oorzaken hebben: of groepsactiviteiten sorteren meer effect, of deze groep bedrijven scoren beter omdat ze vaker gebruik hebben gemaakt van de diensten van Syntens. Bedrijven die óók groepsactiviteiten bijwoonden hebben gemiddeld twee keer zoveel contact gehad met Syntens als bedrijven die enkel individuele activiteit volgden (26 uur versus 12,5 uur).

Tabel 39. Effect op innovatievermogen, -prestatie en bedrijfsprestatie, uitgesplitst naar type dienst 2

	Enkel individueel activiteit (n=574)	Groeps- en individuele activiteit (n=479)	
Algemeen effect			
Verbeteringen gerealiseerd*	34%	47%	
Verbeteringen verwacht	6%	8%	
Nieuwe ideeën*	13%	20%	
Geen effect*	50%	31%	
Innovatievermogen			
Meer zelf aan R&D doen*	21,8%	29,5%	
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen*	17,7%	24,7%	
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf*	36,4%	53,8%	
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing*	13,7%	21,6%	
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen*	28,4%	44,7%	
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidie-adviseurs*	18,1%	29,6%	
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen*	31,0%	47,7%	
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies*	18,3%	26,5%	
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie	7,5%	10,5%	
Innovatieprestaties			
Productvernieuwingen*	17,9%	30,7%	
Procesvernieuwingen*	19,1%	29,0%	
Organisatorische vernieuwingen*	13,7%	24,8%	
Vernieuwingen mbt de markt*	22,7%	34,7%	
Gestarte vernieuwingsprojecten*			
Geen	64,9%	48,1%	
Één project	18,3%	22,8%	
2-5 projecten	15,9%	27,1%	
5+ projecten	0,9%	2,0%	
Aantal gestarte projecten (gemiddeld)	0,75	1,12	
Aantal afgeronde projecten (gemiddeld)	0,45	0,70	
Bedrijfsprestaties			
Omzettoename	Door Syntens*	5%	9%
	Niet door Syntens*	31%	21%
Werkgelegenheidstoename	Door Syntens	3%	4%
	Niet door Syntens	19%	14%
Kostenbesparingen, dankzij Syntens	12%	16%	

Opmerking: *=significant op $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

3.6.4 Vergelijking prestaties klanten en niet-klanten

Een belangrijke onderzoeksvraag is in welke mate er verschillen zijn in ontwikkeling tussen bedrijven die gebruik hebben gemaakt van Syntens en bedrijven die geen gebruik hebben gemaakt van Syntens. Om deze vraag te beantwoorden dient er naast een groep klanten van Syntens ook een controlegroep van niet-klanten te worden samengesteld. In de Tweemeting is hiervoor gebruik gemaakt van de database Kleinschalig Ondernemen (www.ondernemerschap.nl). Bij deze controlegroep kunnen kanttekeningen geplaatst worden. Het is zeer aannemelijk dat Syntens-klanten een specifiek profiel hebben. Ze zijn bijvoorbeeld meer innovatie-gericht dan een gemiddelde mkb'er of hebben door contact op te nemen met Syntens besloten zich extra in te zetten voor de onderneming. Dergelijke voorselecties zijn lastig te elimineren bij het selecteren van een controlegroep uit een longlist van MKB'ers.

Voor de Driemeting is daarom gekozen voor een andere methode om klanten en niet-klanten te onderscheiden. Hierbij hebben we geprobeerd het probleem van voorselectie te elimineren. We hebben niet-klanten gedefinieerd als bedrijven die wel contact hebben gezocht met Syntens, maar slechts in zeer beperkte mate contact hebben gehad met Syntens (minder dan één uur). Door dit beperkte contact zal de impact van Syntens op het bedrijf minimaal zijn. We vergelijken deze bedrijven vervolgens met bedrijven die intensiever contact hebben gehad (>1 uur). In Tabel 40 is een samenvatting weergegeven van deze exercitie.

Zoals uit de tabel blijkt scoren klanten op alle aspecten (algemeen effect, innovatievermogen, innovatieprestaties en wel/geen gestarte vernieuwingsprojecten) beter dan niet-klanten. De verschillen zijn echter beperkt en niet allemaal significant. Klanten van Syntens scoren enkel significant beter op het realiseren van concrete verbeteringen, het zelf doen aan niet-technologische vernieuwing en het starten van vernieuwingsprojecten.

Tabel 40. Verschil tussen klanten en 'niet-klanten'

	Klant (n=958)	Niet-klant (n=58)	
Algemeen effect			
Verbeteringen gerealiseerd	41%*	25%*	
Verbeteringen verwacht	7%	7%	
Nieuwe ideeën	12%	18%	
Geen effect	39%	50%	
<i>Totaal</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	
Innovatievermogen			
Meer zelf aan R&D doen	26%	25%	
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen	22%*	11%*	
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf	45%	38%	
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing	18%	18%	
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen	37%	36%	
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidie-adviseurs	24%	20%	
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen	39%	30%	
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies	22%	25%	
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie	9%	9%	
Innovatieprestaties			
Productvernieuwingen	24%	22%	
Procesvernieuwingen	24%	19%	
Organisatorische vernieuwingen	19%	16%	
Vernieuwingen mbt de markt	29%	26%	
Gestarte vernieuwingsprojecten			
Geen	56%*	71%*	
Één project	21%	14%	
2-5 projecten	21%	16%	
5+ projecten	1%	0%	
Aantal gestarte projecten (gemiddeld)	2,15	2,24	
Aantal afgeronde projecten (gemiddeld)	1,31	1,80	
Bedrijfsprestaties			
Omzettoename	Door Syntens	7%	5%
	Niet door Syntens	27%	36%
Werkgelegenheidstoename	Door Syntens	3%	5%
	Niet door Syntens	18%	19%
Kostenbesparingen	14%	15%	

Opmerking: *=significant op $p < 0,05$

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Hoewel we middels bovenstaande indeling van klanten en niet-klanten het probleem van voorselectie elimineren, kunnen er wel wat kanttekeningen worden geplaatst bij deze indeling van klanten en niet-klanten. Tijdens het desk research werd namelijk duidelijk dat we niet alle 'niet-klanten' meenemen. De administratie is niet 100% volledig als het gaat om bedrijven die zeer kort contact hebben gehad met Syntens, of bedrijven die aan een workshop hebben deelgenomen. Die bedrijven hadden in de groep 'niet-klanten' gehoord, maar staat niet altijd goed geadmistreerd. In het geval van de niet-klanten is er dus een lichte bias naar bedrijven die wel serieus contact hebben gehad, waardoor het verschil met de groep klanten kleiner is dan ideaal zou zijn voor deze analyse.

Vandaar dat we ook hebben gekeken naar de mogelijkheid om een *natuurlijk experiment* uit te voeren (zie bijlage I voor de resultaten van deze analyse). De beschikbare data bleek echter onvoldoende om het natuurlijk experiment goed uit te kunnen voeren. Met het oog

op toekomstige evaluaties zou het daarom goed zijn om bij de inrichting van de KvK/Ondernemerspleinen rekening te houden met het creëren van een mogelijkheid om later een experiment uit te voeren.

3.7 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar de doeltreffendheid van Syntens. Hierbij is gekeken naar het doelgroepbereik en het dienstenaanbod, de waardering van klanten en stakeholders en de effecten van de dienstverlening door Syntens.

Doelgroepbereik & dienstenaanbod

- Met betrekking tot het doelgroepbereik van Syntens kunnen we concluderen dat er de afgelopen jaren een lichte stijging zichtbaar is in aantal unieke bedrijven dat jaarlijks gebruik maakt van Syntens (in 2011 waren dit er ruim 16.000). Meer dan 40% van deze bedrijven is 'nieuw' (dat wil zeggen, heeft de afgelopen 24 maanden geen gebruik gemaakt van Syntens).
- Gemiddeld ontvingen de Syntens-klanten ruim 9 uur Syntens dienstverlening per jaar. Van de bijna 53.000 ondernemingen die over de periode 2007-2011 diensten van Syntens hebben afgenomen heeft 8% (dit zijn 4057 bedrijven) meer dan 48 uur aan diensten van Syntens (het op aanwijzing van het ministerie van EZ bepaalde maximum) ontvangen. Dit aantal is te groot om te kunnen betitelen als eenmalige uitschieter en is zeker voor de beeldvorming van Syntens als verschaffer van economisch legitieme diensten een potentieel risico.
- Als we kijken naar de daadwerkelijk bereikte doelgroep, blijken de industriële bedrijven oververtegenwoordigd in het klantenbestand. Het groottecriterium (>5-250 werkzame personen) wordt in de praktijk soepel gehanteerd: ongeveer 40% van de klanten blijkt minder dan 5 werkzame personen in dienst te hebben. Tot slot, blijkt dat de Volgers de laatste jaren steeds minder bediend zijn en dat men name Koplopers en Ontwikkelaars gebruik maken van de diensten van Syntens. Dit is opvallend aangezien de Koplopers niet tot de primaire doelgroep van Syntens behoren.
- De klanten van Syntens zijn innovatiever dan de gemiddelde MKB'ers en dit innovatieve karakter is de afgelopen jaren alleen maar sterker geworden.

Waardering

- Net als in de Tweemeting waarderen de Syntensklanten de dienstverlening van Syntens gemiddeld met een 7. Hierbij zijn er vrijwel geen verschillen tussen verschillende type klanten (met betrekking tot innovatie segmenten, intensiteit van ondersteuning, bedrijfsgrootte en type activiteit). Wel blijken bedrijven die recent gebruik hebben gemaakt van diensten van Syntens positiever.
- Ruim één op de drie Syntens-klanten blijkt sinds het laatste contactmoment met Syntens ook gebruik te hebben gemaakt van diensten van andere organisaties om innovatieactiviteiten te ondersteunen. Het merendeel van de bedrijven is in gelijke mate tevreden over de dienstverlening.
- Als we kijken naar de geldelijke waardering, dan blijken Syntens-klanten een uurtarief van €78,- redelijk te vinden. Dit komt overeen met 75% van de huidige eindkostprijs. Zo gewaardeerd, vertegenwoordigt de dienstverlening van Syntens een jaarlijkse waarde van €23,2 miljoen (€13,6 miljoen minder dan de jaarlijkse basissubsidie die Syntens ontvangt van EZ).

- Als we kijken naar het type diensten van blijken intensievere Syntens-diensten vaker als exclusief gezien dan de minder intensieve diensten. Dit zou impliceren dat Syntens zich relatief gemakkelijker via intensievere vormen van dienstverlening zou kunnen onderscheiden van andere publieke en private adviseurs op het terrein van innovatiestimulering.
- Stakeholders denken verschillend over de mate waarin Syntens marktverstoring werkt. De discussie onderstreept de noodzaak om bij alle vormen van dienstverlening (en juist ook bij de meer intensievere vormen van dienstverlening) wel op tijd door te verwijzen en niet te ver op te schuiven richting de grens van wat mag, aangezien dit door een deel van de partijen als marktverstoring wordt ervaren.
- De relatie met brancheorganisaties is belangrijk voor Syntens. Deze relatie kan versterkt worden door brancheorganisaties verschillende niveaus van dienstverlening c.q. samenwerking aan te bieden. Dit kan variëren van het samen optrekken bij voorlichting op thema's die voor de branche belangrijk zijn tot het gezamenlijk vormgeven van innovatiestimulering.

Over het algemeen kan vastgesteld worden dat de Syntens-klanten tevreden zijn over de dienstverlening. Ook stakeholders zijn overwegend positief. Het is belangrijk dat Syntens niet te ver opschuift richting 'de markt' en tijdig doorverwijst.

Effecten

- Syntens verwijst 36% van haar klanten door naar andere personen of instanties. Dit is een kleine afname ten opzichte van de Tweemeting (40%), maar wordt grotendeels verklaard door de daling in doorverwijzingen naar OCNL (waarvan medewerkers nu gestationeerd zijn bij Syntens).
- 41% van de klanten geeft aan dankzij Syntens concrete verbeteringen te hebben gerealiseerd. Deze verbeteringen hebben betrekking op het innovatievermogen (Syntens-klanten blijken met name meer te gaan nadenken over vernieuwing in het bedrijf, meer inzicht te krijgen in het aanbod van kennisinstellingen en meer te gaan samenwerken met andere bedrijven of kennisinstellingen), innovatieprestaties (met name product- en procesvernieuwingen) en het aantal gestarte vernieuwingsprojecten (gemiddeld 1).
- 20% van de Syntensklanten is van mening dat de dienstverlening van Syntens in meer of mindere mate heeft gezorgd voor omzetsijging. 15% heeft kostenbesparingen gerealiseerd.
- Middels meervoudige regressievergelijkingen is gekeken naar de relatie tussen prestaties en Syntens (zie Tabel 30 voor een gedetailleerde samenvatting). We kunnen daarmee relaties, maar geen causaliteit aangeven. De meest opvallende uitkomsten zijn de volgende:
 - het **aantal uren dienstverlening** dat een klant van Syntens ontvangen heeft, is regelmatig (positief) gecorreleerd met de onderzochte effecten.
 - Indien bedrijven gebruik maken van zowel **individuele als gezamenlijke dienstverlening** is het effect groter. Dit impliceert dat de combinatie van de diensten die Syntens levert nog belangrijker is dan het aantal uren dienstverlening.
 - Het **jaar waarin een klant voor het laatst diensten van Syntens afnam** is van belang voor een aantal aspecten van innovatievermogen. Uit

de vergelijking met jaar 2007 blijkt dat klanten die voor het laatst in 2008 en 2009 geholpen werden, minder vaak aan R&D doen, minder systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing, of minder octrooien gebruiken.

- De factor **bedrijfsgrootte** lijkt van beperkt belang in de relatie tussen Syntens dienstverlening en prestaties van Syntens klanten.
 - Ook de factor **sector** heeft weinig effect. Als we kijken naar innovatievermogen dan blijkt de sector Food & Agri er positief uit te springen en health juist minder. Kostenbesparingen en 'systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing' worden vaker gerealiseerd in de Logisiteke & Retail sectoren.
 - Tot slot suggereert de tabel dat het meeste effect wordt gevonden bij **Koplopers en Ontwikkelaars** en juist minder bij Volgers en Toepassers. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat er sprake is van een causaliteitsvraag: realiseren Koplopers en Ontwikkelaars meer innovatie omdat ze Koploper of Ontwikkelaar zijn, of zijn ze Koploper of Ontwikkelaar omdat ze meer innovatie weten te realiseren?
- Hoewel klanten op alle aspecten iets hoger scoren, zijn de verschillen minimaal. Daarom is ook gekeken naar de mogelijkheid om een natuurlijk experiment in te zetten om prestatieverschillen tussen klantengroepen vast te stellen. Dit bleek echter in de praktijk niet haalbaar.

De effecten op het innovatievermogen en de innovatie- en bedrijfsprestaties zijn vergelijkbaar met die uit de Tweemeting. Het probleem blijft echter het vaststellen van de causaliteit: in hoeverre zijn de effecten daadwerkelijk het gevolg van de dienstverlening van Syntens? De belangrijkste aangetroffen beleidsverandering (de invoering van Syntens Direct) bleek zich onvoldoende te lenen voor een natuurlijk experiment. Met het oog op toekomstige evaluaties zou het daarom goed zijn om bij de inrichting van de KvK/Ondernemerspleinen rekening te houden met het creëren van een mogelijkheid om later een experiment uit te voeren.

4 De doelmatigheid van Syntens

Syntens opereert doelmatig en is over de evaluatieperiode doelmatiger gaan opereren. De opeenvolgende reorganisaties hebben ertoe bijgedragen dat Syntens eind 2011 ten opzichte van begin 2007 meer lean and mean, centraler, projectmatiger en doelmatiger is georganiseerd. Het merendeel van de kwantitatieve doelmatigheidsindicatoren wijst eveneens op een toegenomen productiviteit. De oordelen over de samenwerking met en (nieuwe) werkwijzen van Syntens zoals die uit de survey onder stakeholders en interviews naar voren komt wijzen in meerderheid op een doelmatige organisatie (en ruimer) waardering voor de Syntens organisatie. Per saldo slaat de balans van positieve en negatieve oordelen die respondenten verbinden aan Syntens en de Syntens dienstverlening door naar de positieve kant.

4.1 Inleiding

Na het vaststellen van de economische legitimitetsvraag en doeltreffendheid van Syntens gaan we in dit hoofdstuk in op de doelmatigheid van Syntens over de periode 2007-2011. Hiermee beantwoorden we onderzoeksvraag 7 (zie Tabel 1 in paragraaf 1.2). In paragraaf 4.2 besteden we aandacht aan de ontwikkeling van Syntens door de jaren heen. Dat geeft een kwalitatief beeld hoe de Syntens-organisatie vooral in de periode 2007-2011 haar eigen werkprocessen heeft aangepast om de productiviteit te verhogen. Vervolgens zoomen we in paragraaf 4.3 in op de financiële en administratieve kengetallen die overwegend zijn ontleend aan de administratie van Syntens. Daarbij kijken we ook naar een aantal specifieke indicatoren waarop het ministerie van EZ heeft gestuurd zoals aantal Direct Declarabele Uren (DDU's) per FTE (excl. inhuur), aantal DDU's per FTE adviseur en het percentage DDU's dat wordt besteed aan klanten. Deze en anderen hier te presenteren indicatoren kunnen gezien worden als proxies om te kunnen bepalen of de productiviteit van Syntens over de evaluatieperiode is toegenomen. In paragraaf 4.4 komt het oordeel over de werkwijze van Syntens aan de orde zoals die vooral uit stakeholder survey en de interviews naar voren komt. Hoewel we ons daarbij focuseren op de waardering van de Syntens dienstverlening bevat deze paragraaf ook een aantal elementen met een doeltreffendheidscomponent (net zoals paragraaf 3.3 een doelmatigheidscomponent kent). Paragraaf 4.5 vat de belangrijkste conclusies samen.

4.2 Ontwikkeling van Syntens en de Syntens werkprocessen

Syntens is in 1998 opgericht op initiatief van het ministerie van EZ. Syntens kwam voort uit een fusie van IMK-Voorlichting (bedrijfsmatige MKB-vraagstukken) en het netwerk van InnovatieCentra (technologische vraagstukken). Syntens heeft sinds haar ontstaan meerdere perioden van reorganisatie gekend. De eerste reorganisatie vond in 2000 plaats met als doel om budgetoverschrijdingen als gevolg van spanningen tussen regionale en landelijke activiteiten tegen te gaan. In 2004 volgde opnieuw een reorganisatie onder leiding van een interim-directeur, waarbij wijzigingen in de structuur en organisatie werden doorgevoerd (EIM, 2007).

Reorganisatie 2007

Vanaf 2004 krijgt Syntens te maken met een daling van de doelsubsidie. Om een financieel tekort te voorkomen en de kosten structureel te verlagen is vanaf begin 2007 een reorganisatie doorgevoerd, waarbij de ondersteuning in het primaire proces is verlaagd van

1 ondersteuner op 5 adviseurs naar 1 ondersteuner op 7 adviseurs. Ook in de stafafdelingen werden reducties in de formatie doorgevoerd (in totaal een reductie met 20 fte).

Ook wordt in 2007 de clusterwerkwijze administratief vereenvoudigd en rechtgetrokken met andere werkwijzen en wordt de werkwijze voorlichting volledige heringericht, waarbij er een verschuiving van taken plaatsvindt en de administratieve afhandeling wordt vereenvoudigd (zie paragraaf 2.4 voor een meer gedetailleerde beschrijving van het aanbod en de werkwijze van Syntens en paragraaf 2.5 voor meer informatie over de doelgroep behorend bij de verschillende Syntens-diensten). Ook wordt er meer aandacht besteed aan het opleiden van werknemers met betrekking tot onderscheiden Syntens-diensten en bijbehorende werkwijzen. Ook de innovatiewijzer wordt in 2007 verder doorgevoerd en in de organisatie ingebed. Tot slot wordt in 2007 besloten om de sectorgerichte aanpak (middels een pilot) uit te breiden met detailhandel, horeca en toerisme (Syntens, 2008).

Windkracht 5 (2008-2009)

In 2008 en 2009 loopt er een intern programma binnen Syntens (Windkracht 5). Binnen dit programma wordt onder andere een methode ontwikkeld om systematisch de effecten van het werk van Syntens in kaart te brengen, voert Syntens een onafhankelijk integraal klanttevredenheidsonderzoek in, wordt er een nieuwe trainingscyclus ontwikkeld, worden drie kernwaarden vastgesteld (verantwoordelijk, verbinden en grensverleggend), gaat de vernieuwde website de lucht in en wordt er gewerkt aan een verdere vereenvoudiging van de werkwijzen.

Zo besteedt Syntens vanaf 2008 meer aandacht aan voorlichting en minder aan activering en wordt gefocuseerd (althans dat is de bedoeling) op de MKB-categorieën Ontwikkelaars en Toepassers. Daarnaast worden in de loop van 2008 alle instrumenten en werkwijzen aangepast aan het in 2007 geadopteerde Innovatie Groei Model, dat als kapstok fungeert voor de werkwijzen van Syntens (zie ook paragraaf 2.4). Ook wordt in 2008 een start gemaakt met het systematische toewijzen van regionale en landelijke accounts (variërend van lokale ondernemersverenigingen tot landelijke kennisinstellingen) en wordt een nieuwe projectenorganisatie opgericht om beter sturing te kunnen geven aan projecten (Syntens, 2009b; Syntens, 2010b; Syntens, 2007). In mei 2009 wordt bovendien een wijziging doorgevoerd in de governance van Syntens. De structuur bestaande uit een Bestuur en een gemachtigd directeur, wordt omgezet in een structuur bestaande uit een volledig bevoegd Bestuur en een Raad van Toezicht (Syntens, 2010b).

Mindshift(2010-2011)

Het programma Windkracht 5 wordt in 2010 opgevolgd door het programma Mindshift met als belangrijk doel betere stroomlijning en profilering van de dienstverlening. Dit programma bouwt voort op Windkracht 5 en vertaalt de doelstellingen van Syntens om meer impact te bereiken voor Ondernemend Nederland door in de dienstverlening van Syntens en in de doelgroepselectie. Zo wordt het aanbod van Syntens opgesplitst in drie concepten (Syntens, 2011) of Syntens-diensten (zie ook paragraaf 2.4): 1) Syntens Voorlichting - vooral samen met en onder de vlag van partners, gericht op bewustwording van een bredere groep ondernemers; 2) Syntens Direct-helpdesk gericht op snelle en adequate beantwoording van innovatiegerelateerde vragen; 3) Activering (Nieuwe Stijl)-1:1 activering gericht op een selecte doelgroep ondernemingen waar Syntens met name zijn verbindende kwaliteiten (verbinden met kennis, kennispartners en business partners) inzet. Ook de clustervormingsactiviteiten vallen hieronder.

Ook wordt medio 2010 gekozen voor een fundamentele wijziging van de organisatie met als belangrijkste punten (Syntens, 2011):

- *Aanpassing van het competentieprofiel Innovatieadviseur*, gericht op een meer interactieve werkwijze met (groepen van) ondernemers, business en kennispartners;
- *Minder adviesteams* (van 24 naar 17), met een grotere span of control voor de teamleider, en een professionalisering van de teamleiders;
- *Minder ondersteuning*, door de ondersteuning in beginsel terug te brengen tot een vaste bezetting per vestiging met een flexibele bezetting gerelateerd aan projecten;
- *Reductie van de corporate staf* op de langere termijn;
- *Samenvoeging van de afdelingen Marketing & Innovatie en Corporate Communicatie* tot de afdeling Marketing & Business Development, en in het kielzog hiervan het stroomlijnen van de communicatieactiviteiten en het professionaliseren van het accountmanagement, landelijk en in de regio's.

Daarnaast start Syntens in 2010, naast de bestaande business- en kennisclusters, met het opzetten van een pilot rondom 6 regionale innovatieclusters. Deze regionale innovatieclusters worden gekenmerkt door een aanpak met stakeholders uit de kenniswereld, het bedrijfsleven en de overheid (de zogenaamde triple helix). In 2010 start Syntens ook met een tweetal pilot projecten gericht op horeca/toerisme en op detailhandel. In 2011 worden daarnaast twee nieuwe adviesinstrumenten (de samenwerkingsscan en de Organisatie Groei Scan) aangeboden aan ondernemers en wordt de nieuwe Innovatie Quick Scan (IQS) getest zodat deze in 2012 gelanceerd kan worden (Syntens, 2011; Syntens, 2012).

In 2011 wordt operatie Mindshift afgerond met een driedaagse bijeenkomst om een nieuw Syntens in de grondverf te zetten. De belangrijkste consequenties zijn de omschakeling van een capaciteit gestuurde naar een project gestuurde organisatie en een nieuwe managementlijn. Als gevolg hiervan worden de drie regiodirecties vervangen door één directie Extern en één directie Resources. Ook worden er per 1 januari 2012 een geringer aantal maar grotere resourceteams ingericht. Dit betekent feitelijk dat er sprake is van een centralisatie en het niet regionaal, maar landelijk beschikbaar hebben van schaarse expertise. Voorts wordt er een geformaliseerd accountmanagement ingesteld, wordt het projectmanagement versterkt en gaan de vernieuwde effectmeting en de business intelligence afdeling een prominenter rol spelen als basis voor acquisitie (Syntens, 2012).

Transitie richting KvK/Ondernemerspleinen (vanaf 2012)

Het Kabinet Rutte I in 2011 heeft besloten de informatie-, voorlichtings- en ondersteuningsinfrastructuur op het gebied van ondernemerschap en innovatie te reorganiseren, te komen tot inrichting van (fysieke en digitale) Ondernemingspleinen en tegelijkertijd een aanzienlijke bezuiniging door te voeren. Dit heeft vergaande gevolgen voor de Kamers van Koophandel en Syntens die per 1 januari 2014 opgaan in één centrale bestuursorganisatie met de status van een ZBO.³²

Deze nieuwe organisatie gaat, in nauwe samenwerking met Agentschap NL, de toekomstige KvK/Ondernemerspleinen regisseren en faciliteren. Doel daarvan is om de dienstverlening aan ondernemers zoveel mogelijk te concentreren en zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. De ondernemer zal bij de nieuwe organisatie terecht kunnen voor informatie, voorlichting en advies over ondernemen en innoveren. De huidige dienstverle-

³²Deze nieuwe organisatie wordt vooralsnog aangeduid als KvK/Ondernemerspleinen.

ning van de Kamers van Koophandel en Syntens wordt daarbij geïntegreerd tot één pakket. Naar verwachting zullen later ook andere publieke dienstverleners en mogelijk ook op ondernemers gerichte private organisaties aansluiten.³³

Steekwoorden in de toelichting op de KvK/Ondernemerspleinen zoals Minister Verhagen die 13 oktober 2011 aan de Tweede Kamer heeft verstuurd³⁴, en voor zover relevant voor deze evaluatie, zijn:

- Scherpe focus in het uit te voeren takenpakket ('back to basics');
- Duidelijke taakverdeling tussen publiek en privaat;
- Wensen van ondernemers zijn leidend (vraagsturing) en zij krijgen direct invloed op producten- en dienstenpakket van de nieuwe ZBO, onder andere middels directe betrokkenheid van hen vertegenwoordigende organisaties;
- Focus op vergaande digitalisering (24/7 bereikbaar);
- Maximale samenwerking van de nieuwe ZBO met Agentschap NL;
- Versterken van innovatiekracht van het MKB krijgt speciale aandacht, mede in relatie tot de Topsectorenaanpak door kabinet;
- Innovatiestimulering zal een wettelijke verankering krijgen;
- Aanpassing van het financieel kader.

Eind 2011 hebben Syntens en de Kamers van Koophandel een projectorganisatie opgezet, die de transitie naar de KvK/Ondernemerspleinen gaat voorbereiden. In 2013 wordt het bijbehorende wetsontwerp behandeld en heeft de feitelijke transitie plaats. Inmiddels krijgt de bijbehorende reorganisatie zijn beslag waarbij naar verwachting circa 25 kantoren zullen worden gesloten worden en het aantal fte's naar verwachting zal afnemen van circa 2230 in 2012 naar 1495 in 2014. Dit moet een jaarlijkse besparing opleveren van €80 miljoen.³⁵ In paragraaf 5.3 gaan we nader in op de mogelijke implicaties van de Driemeting voor aspecten van dienstverlening van de KvK/Ondernemerspleinen.

4.3 Financiële en administratieve kengetallen

Het kwalitatieve beeld uit voorgaande paragraaf duidt er op dat eind 2011 de Syntens organisatie in vergelijking met de aanvang van de evaluatieperiode meer lean and mean, centraler en projectmatiger is georganiseerd. In deze paragraaf kijken we in hoeverre dit ook is af te lezen uit de verschillende financiële en administratieve kengetallen. Achtereenvolgens gaan we in op de baten en lasten van Syntens, de volumeontwikkeling van de diverse Syntens-diensten waarbij we ook kijken naar het gemiddelde tijdsbeslag per dienst (een uitbreiding van Tabel 4 in paragraaf 2.4), de ontwikkeling van de Direct Declarabele Uren (DDU's)

³³ www.syntens.nl

³⁴ Kamerstukken, vergaderjaar 2011-2012, 32 004, nr. 3

³⁵ Persbericht KvK, zie <http://www.kvk.nl/nieuws/2013-02-08---samenvoeging-kvk-en-syntens-van-start/> of <http://www.syntens.nl/Nieuwsberichten/Nieuws/Samenvoeging-KvK-en-Syntens-van-start.aspx>

Baten en lasten

In Tabel 41 is een overzicht gegeven van de baten en lasten van Syntens voor de periode 2003-2011. Wanneer we naar de baten kijken, zien we dat de basissubsidie nagenoeg stabiel is gebleven (circa € 32 miljoen), terwijl de doelsubsidie in de periode 2007-2011 is opgelopen van € 6 miljoen naar € 9,4 miljoen. De lasten stegen ook licht, maar Syntens heeft in de periode 2007-2011 steeds een positief saldo gekend. Dit in tegenstelling tot de periode uit de Tweemeting, waar het saldo van baten en lasten van Syntens steeds (licht) negatief is geweest.

Tabel 41. Baten en lasten van Syntens 2003-2011

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Baten									
Basissubsidie (netto)	31,1	31,8	31,9	32	32	32,1	32,2	32,5	32,4
Doelsubsidie (netto)	8,9	9	8,5	7,5	6	7,1	8,6	9,6	9,4
	22,3 %	22,1 %	21,0 %	19,0 %	15,8 %	18,1 %	21,1 %	22,8 %	22,5 %
<i>Totaal</i>	40	40,8	40,5	39,5	38	39,2	40,8	42,1	41,8
Lasten									
Loonkosten	27,2	28,5	27,7	26,1	26,2	26,5	28,5	29,3	27,1
Overige bedrijfskosten	13,4	12,8	13,1	13,6	12,0	12,5	12,3	12,3	13,0
<i>Totaal</i>	40,6	41,3	40,8	39,7	38,2	39	40,8	41,6	40
Saldo									
Baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	-0,6	-0,5	-0,3	-0,2	-0,2	0,2	0	0,5	1,7
Bijzondere baten en lasten	0,3	-0,3	0,2	0	0,2	0,4	0,5	0,3	0,4
<i>Totaal</i>	-0,3	-0,8	-0,1	-0,2	0	0,6	0,5	0,8	2,1

Bron: Jaarverslagen Syntens

Volume en gemiddelde tijdsbesteding ondernemersgerichte Syntens-diensten

De onderstaande tabel toont (op basis van de administratie van Syntens) de volumeontwikkeling in de diensten die Syntens heeft aangeboden aan ondernemers voor de periode 2003-2011 (periode Twee- en Driemeting) alsook de gemiddelde tijdsbesteding per dienst. Voor de bespreking van de volumeontwikkeling verwijzen we kortheidshalve naar paragraaf 2.4. Daar gaven we ook aan dat enige voorzichtigheid op zijn plaats is aangezien alles staat of valt met de wijze waarop Syntens-diensten worden gepositioneerd (bijvoorbeeld beleidswijziging in 2010 om voorlichtingbijeenkomsten niet meer op eigen initiatief, maar altijd met een partnerorganisatie te houden) of geadministreerd (voor 2011 mochten alle innovatieadviseurs uren boeken op innovatievragen - nu Syntens Direct - en vanaf 2011 alleen de vragen die via Syntens Direct binnenkomen (derhalve alleen reactief vanuit Syntens perspectief)).

Tabel 42. Volume en gemiddelde tijdsbesteding in uren per Syntens-dienst (2003-2011)

		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Innovatievraag	Aantal	14061	12703	9183	8435	14794	21842	18693	20335	9062
	Gem. # uren	4,6	5,6	5,8	6,3	4,36	3,45	3,29	3,1	2,45
Bijeenkomst	Aantal	1512	1688	1311	1278	1288	1724	1459	1251	589
	Gem. # uren	19,7	18	18,9	20	2,17	4,34	6,59	8,1	12,1
1:1 activering	Aantal	7622	8105	4966	5813	5892	5652	5558	7419	9485
	Gem. # uren	10,2	12,5	11,8	12,3	9,76	10,09	12,3	9,17	10,7
IAP	Aantal	0	3	1478	1617	1494	722	306	372	185
	Gem. # uren	n.v.t.	25	29,7	24,3	18,75	26,18	22,57	9,98	13,23
Cluster	Aantal clusters (gecommitteerd)	g.g.	g.g.	1531 ³⁶						
	Gem. # uren	g.g.	g.g.	40						

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.³⁷

Kijken we meer specifiek naar de tijdsbesteding dan is goed waarneembaar dat het gemiddelde aantal uren dat nodig is voor de beantwoording van een innovatievraag van 2007 tot en met 2011 gestaag terugloopt van 4,36 naar 2,45 uur per vraag. Dat kan te maken hebben met het feit dat alleen de Syntens Direct adviseurs uren mogen schrijven op deze vorm van dienstverlening (maar de trend was voor 2011 ook al duidelijk zichtbaar) en er dus geen "verkapte adviezen" geboekt worden op de innovatievragen (Syntens Direct). Ook kan er sprake zijn van een zekere standaardisering door veel voorkomende vragen (meest waarschijnlijk het geval rond de vragen die betrekking hadden op de innovatievoucher bijvoorbeeld). Echter, meest waarschijnlijk is ook dat vanaf midden 2010 een vast team van getrainde innovatieadviseurs Syntens Direct runt, waardoor productiviteitsstijgingen zijn behaald.

De gemiddelde tijdsbesteding voor bijeenkomsten fluctueert van jaar op jaar sterk en maakt het moeilijk om aan te geven of hier sprake kan zijn van productiviteitswinsten. De gemiddelde tijdsbesteding over alle jaren van de Driemeting ten opzichte van alle jaren van de Tweemeting is weliswaar sterk verbeterd, echter de verschillen jaar op jaar fluctueren dermate dat op dit punt twijfels aan de registratie (worden de gemaakte uren aan de juiste dienst toegerekend) gegrond zijn. Er lijkt binnen Syntens niet eenduidig te worden omgegaan met de registratie van bijeenkomsturen (zie Bijlage 1). Mogelijk veroorzaakt dit de grote verschillen jaar op jaar in het aantal uur per bijeenkomst.

In de periode 2007-2009 was het aantal door Syntens verstrekte adviezen zeer stabiel. Vanaf dat jaar is Syntens haar activiteiten anders gaan inrichten (zie paragraaf 2.4 en paragraaf 4.2). In de laatste twee jaren die binnen de evaluatie-periode vallen is mede daardoor sprake van een grote toename wat betreft geleverde adviezen: van 5.892 in 2007 naar 9.485 in 2011. De uren die per advies besteed worden blijven wel stabiel (zo rond de 10 uur). De gemiddelde tijdsbesteding over de periode 2007-2011 is daarmee licht efficiënter dan in de periode 2003-2006. De IAP's zijn uit hun aard intensiever, maar tenderen in de loop van de periode (en vooral 2010 en 2011) naar het gemiddelde voor

³⁶ Het gaat hier om clusters die geheel of gedeeltelijk in de periode 2007-2011 liepen. Hieronder vallen ook clusters die eerder gestart zijn of later zijn afgehandeld, maar geen clusters die voor 2007 stopten of na 2011 opgestart zijn.

³⁷ Berekend op basis van goedgekeurde uren waarvan het type activiteit bekend is (70% van urenregistraties; subactiviteiten zijn buiten beschouwing gelaten. Andere urenregistraties hebben te maken met algemene projecturen of voorlichting). Reizen zijn weggefilterd, voor zover mogelijk. Zie Bijlage 1.

een regulier advies en worden de laatste jaren (omwille van het nieuwe EU steunkader dat ondersteuning wil beperken tot 3 opeenvolgende jaren) afgebouwd.

De gemiddelde tijdsbesteding voor clustervorming is lastig te bepalen omdat clustertrajecten zich over meerdere jaren uitstrekken. Daar waar we in Tabel 4 in paragraaf 2.4 het aantal lopende clustertrajecten in een gegeven jaar toonden, kiezen we er hier voor de tijdsbesteding per clustertraject te tonen op basis van de urenregistraties van Syntens. Als we ons dan beperken tot de clustertrajecten die geheel of gedeeltelijk in de evaluatieperiode 2007-2011 liepen, dan is sprake van 1531 unieke (gecommitteerde) clusterprojecten. Deze zijn in Tabel 43 nader uitgesplitst³⁸. Uit deze tabel blijkt onder andere dat met elk cluster gemiddeld 40 uren van Syntens-adviseurs gemoeid is. Uit de interviews weten we dat de schaal van de clusterprojecten in de loop der jaren toeneemt (voorheen waren enkele deelnemers de standaard, nu komen steeds vaker clusters met 20 of meer deelnemers voor). Ook is de afgelopen twee/drie jaar sprake van relatief meer kennisclusters, introductie van regionale clusteractiviteiten naast business- en kennisclusters en grootschaliger doelgefinancierde clusters op regionaal en bovenregionaal niveau.

Tabel 43. Tijdsbesteding per cluster, uitgesplitst naar afgehandeld of actief (2005-2012)

	Totaal	Afgehandeld	Actief
Unieke clusters	1531	1452	79
Uren	61195	57087	4109
<i>Basisgefinancierde uren</i>	<i>22618</i>	<i>21906</i>	<i>712</i>
<i>Doelgefinancierde uren</i>	<i>38578</i>	<i>35181</i>	<i>3397</i>
Uren/cluster	40,0	39,3	52,0

Bron: detailgegevens Syntens (urenregistraties), afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.³⁹

Concluderend lijkt vooral bij de innovatievragen/Syntens Direct en in lichte mate bij de individuele activering sprake te zijn van een productiviteitsverbetering. De cijfers over bijeenkomsten lijken vooralsnog te onbetrouwbaar om uitspraken over te doen. Voor clusterprojecten is hier geen sprake van een tijdreks en kan dus eveneens geen uitspraak worden gedaan over de productiviteitsontwikkeling.

Direct Declarabel Uren (DDU's)

Om de doelmatigheid te bepalen keek het ministerie van Economische Zaken voor 2007 naar het aantal DDU's dat wordt besteed aan klanten per € 1 miljoen basissubsidie (Syntens, 2008b). In de Tweemeting werd al gesteld dat de koopkracht van een miljoen euro jaarlijks met enkele procenten afneemt, en handhaving van het bestaande niveau al een indicatie is dat de doelmatigheid verbetert. Bij een gelijkblijvende doelmatigheid zou

³⁸ Mogelijk is nog steeds sprake van een onderschatting en wel om verschillende redenen. In de eerste plaats omdat we de niet goedgekeurde of geblokkeerde uren alsmede uren die zijn gemaakt op voorgestelde, maar nog niet gecommitteerde clusterprojecten niet hebben meegenomen. Ten tweede omdat 79 van 1531 clusters nog niet waren afgerond eind 2012 (en waar nog uren op worden gemaakt). De kans dat dit omvangrijker trajecten zijn is aannemelijk. Daar wijst ook de het aantal uren per nog niet afgehandeld cluster op dat met 52 uur gemiddeld hoger is dan de reeds afgeronde clusterprojecten. Ten derde omdat een aantal uitzonderlijk grote clusterprojecten waarbij soms honderden uren op de "clustertrekker" zijn geboekt als atypisch buiten beschouwing zijn gelaten (met andere woorden de outliers zijn uit het bestand weggelaten).

³⁹ Berekend op basis van goedgekeurde uren waarvan het type activiteit bekend is (70% van urenregistraties; subactiviteiten zijn buiten beschouwing gelaten. Andere urenregistraties hebben te maken met algemene projecten of voorlichting). Reizen zijn weggefilterd, voor zover mogelijk. Zie Bijlage 1.

het niveau van deze doelindicator jaarlijks afnemen met een percentage gelijk aan de geldontwaarding. Deze indicator wordt niet meer gebruikt in de relatie tussen het Ministerie van EZ en Syntens is komen te vervallen. Niettemin is de indicator gerepliceerd. Over de periode 2007-2011 schommelt het aantal DDU's/€ mln rond de 7.350 DDU's/€ mln. Op basis hiervan stellen we vast dat de doelmatigheid lijkt toe te nemen.

Tabel 44. Directe uren bij klanten gefinancierd met netto-basissubsidie, 2003-2011

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aantal directe uren aan klanten gefinancierd met basissubsidie (excl. inhuur)	237.389	235.121	228.465	248.749	246.988	233.513	230.163	249.530	236.871
Directe uren aan klanten per € 1 miljoen basissubsidie	7.477	7.180	7.157	7.598	7.654	7.094	6.976	7.672	7.278

Bron: 2003-2006: Tweemeting, EIM. 2007-2011: Berekening Dialogic, o.b.v. Jaarverslagen Syntens

In navolging van de Tweemeting is de jaarlijkse budgetoverschrijding opgeteld bij het oorspronkelijk toegekende budget. Dit geeft een reëler beeld van de doelmatigheid van Syntens; de overschrijding bevat immers ook gemaakte kosten (ze zijn alleen niet vergoed door EZ). In Tabel 45 is daarom de EZ-basissubsidie berekend per klantgerichte DDU die uit basissubsidie gefinancierd zijn (dus niet totaal aantal DDU's aan klanten). Dit is een indicatie van de kostprijs van een uur MKB-ondersteuning door Syntens. Hieruit volgt dat Syntens in de periode 1998-2011 efficiënter is geworden, met een daling van € 195 naar € 138. Indien inflatiecorrectie zou worden toegepast zou deze daling nog groter zijn.

Tabel 45. Ontwikkeling bruto basissubsidie per DDU aan klanten

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
EZ-basissubsidie per DDU besteed aan klanten (in €)	195	212	153	158	146	140	145	142	132	138	143	143	133	138

Bron: 2003-2006: Tweemeting, EIM. 2007-2011: Berekening Dialogic, o.b.v. Jaarverslagen Syntens

De cijfers uit Tabel 46 worden door Syntens bijgehouden als 'performance indicators', alhoewel ze er door het ministerie van EZ niet op afgerekend worden. Het aantal DDU's per FTE adviseur neemt toe gedurende de onderzoeksperiode. Uitgaande van de verlofregelingen die binnen Syntens van kracht zijn ligt het op circa 1.450 uur per jaar, maar ook daar moeten nog zaken als 'spaarplan'-uren vanaf. Doordat zowel lonen als productiviteit stijgen, blijft het nacalculatorisch tarief stabiel. Dit impliceert dat Syntens ieder jaar doelmatiger wordt (aangezien er geen inflatiecorrectie is toegepast hier).

Tabel 46. DDU's per FTE (* Exclusief inhuur) en gerealiseerd uurtarief Syntens in €

	2007	2008	2009	2010	2011
DDU's per FTE totaal*	1.045	1.062	1.093	1.050	1.124
DDU's per FTE adviseur*	1.311	1.324	1.346	1.342	1.401
Gerealiseerd uurtarief Syntens in €	104	105	107	109	105

Bron: Syntens, afdeling Finance & Control

Tabel 47 geeft tenslotte nog enkele indicatoren die elk op hun eigen manier inzicht geven in doelmatigheid en waarbij het laatste jaar van de Tweemeting is vergeleken met het laatste jaar van de Driemeting. Uit de eerste deelindicator blijkt dat het aantal FTE's werkzaam in het primaire proces is toegenomen. Dit duidt op een vermindering van de overhead. De tweede indicator geeft inzicht in de mate waarin de beschikbare uren van adviseurs ook daadwerkelijk voor directe activiteiten (voor bedrijven en andere activiteiten waarop directe uren mogen worden geschreven) worden ingezet. Hier is sprake van een sterke toename en dit duidt op een betere benutting van de beschikbare bron innovatieadviseurs. Hoewel de adviseurs relatief veel meer directe uren maakten (69% naar 90%, van

totaal inzetbare uren door adviseurs) zijn de gemiddelde loonkosten (berekend over alle medewerkers) eveneens sterk gestegen. Doordat laatstgenoemde toename relatief groter is (37% tegen 30%), lijkt de doelmatigheid op dit punt wat minder te zijn geworden. Anders gesteld: de adviseurs werken doelmatiger, maar zijn navenant duurder. De indicatoren 4 en 5 duiden beiden op een toegenomen doelmatigheid en dus toegenomen productiviteit. De verklaring is gelegen in het feit dat er minder uren per advies nodig zijn (wellicht omdat het advies van karakter verandert), maar ook dat elke innovatieadviseur gemiddeld meer directe uren maakt op diensten ten behoeve van ondernemingen. Voor de zesde indicator hebben we geen gegeven uit de Tweemeting. Het lijkt een goede indicator om de doelmatigheid van de dienst clustervorming te bepalen. Per saldo wijst de meerderheid van de doelmatigheidsindicatoren op een toegenomen productiviteit.

Tabel 47. Zes doelmatigheidsindicatoren voor Syntens, 2006 en 2011

Indicator		Syntens 2006	Syntens 2011
1	Fte's primair proces / totaal aantal fte's	71%	74%
2	Directe uren / totaal inzetbare uren door fte adviseurs	69%	90%
3	Loonkosten per fte	€ 71.500	€ 97.861
4	Aantal adviezen per fte adviseur	30	46
5	Aantal voorlichtingen per fte adviseur	65	105
6	Geactiveerde bedrijven per fte adviseur	g.g.	29

Bron: EIM Tweemeting (2007) en berekeningen Dialogic (o.b.v. cijfers Jaarverslagen Syntens en cijfers Syntens, afdeling Finance & Control)

Tijdsbesteding

In Tabel 48 wordt getoond hoeveel DDU's uit basisfinanciering Syntens in 2007-2011 realiseerde (exclusief inhuur).⁴⁰ Van de jaren voor 2007, zoals gerapporteerd in de Tweemeting (EIM, 2007, tabel 31) is niet bekend welke definities gehanteerd zijn (bijvoorbeeld inclusief/exclusief inhuur; basis-/doel- en/of derden financiering). Gesteld kan worden dat het percentage DDU's dat aan klanten besteed werd in 2002-2006 schommelde tussen de 71% en 77%. De afgelopen vijf jaar lag dat percentage net wat hoger met gemiddeld 80% en heeft Syntens meer tijd besteed aan haar klanten dan in de vorige periode, al is het dus mogelijk dat dit resultaat veroorzaakt wordt door een andere manier van meten. De overige DDU's (in 2011 20% van de uit de basisfinanciering gefinancierde DDU's [exclusief inhuur]) is niet direct ondernemingsgerelateerd, althans wordt niet direct besteed aan klanten. Hiervan wordt het overgrote deel besteed aan netwerkvorming (gelijk aan 'stimulering kennisinfrastructuur' in 2009). De instrumentontwikkeling lijkt vrij constant in vergelijking met de Tweemeting (daar in 2006 bijvoorbeeld 3% van de totaal inzetbare uren, dus inclusief de indirect productieve uren die destijds nog werden geadmistreerd). De uren die beleidsgerelateerd zijn, lijken te zijn toegenomen ten opzichte van de Tweemeting. Dit kan duiden op een intensiever (beleids-)interactie met bijvoorbeeld het Ministerie van EZ, maar evenzeer op het wegvallen van een aantal uren categorieën waar deze uren voorheen op werden geschreven.

⁴⁰ Indirect productieve uren (IPU's) en daarmee het totaal aantal inzetbare uren heeft Syntens niet langer paraat. Sinds EZ hier niet meer om vraagt, vanaf 2008, worden deze niet meer berekend. Om die reden kunnen wij de Tweemeting op dit punt niet reproduceren.

Tabel 48. Ontwikkeling tijdsbesteding DDU's Syntensmedewerkers 2007-2011

		2007	2008	2009	2010	2011
DDU's	(uit basisfinanciering, excl. inhuur)	300429	299710	298446	296706	295299
DDU's aan klanten	Advies en voorlichting	82%	78%	77%	84%	80%
Overige DDU's	Antennefunctie en secundair + Bijdrage EZ-beleid			6%	1%	5%
	Stimulering kennisinfrastructuur + Netwerkvorming			15%	13%	12%
	Instrumentenontwikkeling			3%	2%	2%

Bron: Syntens, afdeling Finance & Control. Uitsplitsingen voor 2007 en 2008 zijn niet vergelijkbaar met latere jaren.

Additionele productiviteitsmaatstaven

Zoals aangekondigd in paragraaf 3.5 gaan we hier kort in op een aantal productiviteitsmaatstaven. In Tabel 49 is een selectie opgenomen van enkele kosten en batencategorieën (die veelal elders in dit rapport zijn gepresenteerd en ook toegelicht) alsmede enkele ratio's die bij benadering aangeven wat de subsidie aan Syntens 'oplevert'. We zien dat Syntens per jaar een behoorlijke 'productie' draait en elk jaar (in de periode 2007-2011) tussen de 15.000 en 20.000 bedrijven bedient variërend van beantwoording van een innovatievraag, een voorlichtingsbijeenkomst of de intensievere vormen van dienstverlening (activering). Die 'productie' is niet in één hard cijfer uit te drukken juist omdat de mix van diensten die Syntens levert elk jaar wisselt, die mix niet uitsluitend wordt gefinancierd met basisfinanciering en bovendien deels ook met inzet van extern ingehuurde adviseurs tot stand komt (die overigens weer wel uit de reguliere Syntens middelen worden bekostigd). Ook vervult Syntens nog een aantal andere rollen (zoals instrumentontwikkeling en beleidsondersteuning) die hier niet zijn weergegeven. Syntens bedient die 15.000-20.000 bedrijven per jaar met een teruglopend personeelsbestand en vanaf 2011 ook met een afgenomen aantal eigen Syntens adviseurs(niet weergegeven is dat de externe inhuur wel is toegenomen over de evaluatieperiode).

De twee hier weergegeven ratio's laten zien dat de Syntens-ondersteuning per ondersteund bedrijf per jaar tussen de 2100 en 2600 euro vergt. Dat bedrag fluctueert vooral omdat de verhouding tussen lichte Syntens diensten (Syntens Direct en Voorlichting) en zware Syntens diensten (activering) over de jaren wisselt. Dat gezegd hebbende kunnen we vaststellen dat bijvoorbeeld het jaar 2010 een jaar met wellicht de beste verhouding was tussen verleende diensten en daarvoor ingezette middelen. Dat komt ook tot uiting in de tweede weergegeven ratio. In de laatste 4 jaren van de evaluatieperiode bediende elke Syntens adviseur gemiddeld rond de 70 bedrijven met voor 2010 een uitschieter naar 76. Afgezet tegen de kosten voor de Nederlandse belastingbetaler (gemiddeld 40 mln. euro per jaar, w.v. ruim 32 mln. euro basissubsidie) en de eerder vastgestelde effecten, stellen we vast dat Syntens een redelijk tot goede prestatie levert.

Tabel 49. Balans van kosten en baten van Syntens alsmede enkele productiviteitsmaatstaven

	2007	2008	2009	2010	2011
Baten					
Syntens Direct (innovatievraag) (tabel 4)	14794	21842	18693	20335	9062
Voorlichting (bijeenkomsten) (tabel 4)	1288	1724	1459	1251	589
Indiv. Activering (adviezen incl IAPs) (tabel 4)	7386	6374	5864	7791	9670
Collectieve activering (Clustervorming) (tabel 4)	374	586	656	654	663
Aantal bedrijven waaraan in een jaar diensten zijn geleverd (zie tabel 5)	15583	17367	18133	19911	16356
% nieuwe klanten per jaar (zie tabel 6)	65%	47%	46%	62%	52%
Kosten					
Basis- en doelfinanciering (tabel 2, tabel 40)	38	39,2	40,8	42,1	41,8
Aantal FTEs Syntens (excl. inhuur)	350	341	349	354	316
Aantal FTE adviseurs (excl. inhuur)	253	251	255	261	234
Basisgefinancierde DDU's aan klanten (excl. inhuur) (tabel 46)	300429	299710	298446	296706	295299
Aantal directe uren aan klanten gefinancierd met basissubsidie (excl. inhuur) (tabel 42)	246.988	233.513	230.163	249.530	236.871
Ratio's					
Financiering Syntens/aantal ondersteunde bedrijven per jaar	2439	2257	2250	2114	2556
Gemm. aantal ondersteunde bedrijven per Syntens adviseur per jaar	62	69	71	76	70

Bron: detailgegevens Syntens, afdeling Finance & Control, bewerking Dialogic.

4.4 Stakeholders over Syntens

In deze paragraaf verleggen we het perspectief naar dat van de stakeholders en kijken naar hun oordelen over de samenwerking met en (nieuwe) werkwijzen van Syntens zoals die uit de survey onder stakeholders en interviews naar voren komt.

Beoordeling samenwerking

Naast klanten (zie paragraaf 3.3) hebben we ook aan stakeholders gevraagd hun oordeel te geven over de rol en functie vervulling door Syntens en hun samenwerking met Syntens te beoordelen. In totaal hebben 94 stakeholders de vragenlijst ingevuld, waarvan de meerderheid (63%) samenwerkingspartners voor het initiëren van projecten zijn (o.a. brancheorganisaties, en kennisinstellingen). Daarnaast hebben financiers van activiteiten van Syntens (13%), uitvoerders (waaronder kennisleverancier en ingeschakelde experts) (10%) en overige stakeholders (15%) deelgenomen aan de stakeholder survey.

Gemiddeld beoordelen de stakeholders de samenwerking tussen de eigen organisatie en Syntens met een 7,1 (standaarddeviatie 1,6; n=85). Dit rapportcijfer ligt in lijn met zowel de Eenmeting (7,2) als de Tweemeting (6,9). Als we dit rapportcijfer vervolgens uitsplitsen naar type stakeholder zien we dat voornamelijk leden van de Raad van Advies zeer positief zijn (8,5), wat zich laat verklaren door de meer dan gemiddelde betrokkenheid bij de Syntens-organisatie. De grootste groep, de samenwerkingspartners, waarderen Syntens met een zeven.

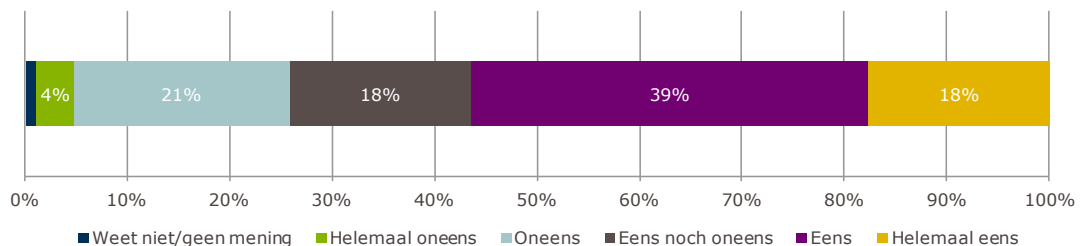
Tabel 50. Gemiddeld rapportcijfers stakeholders over de samenwerking tussen de eigen organisatie en Syntens, naar type stakeholder

	Rapportcijfer
Raad van Advies (n=5)	8,5
Financier (n=8)	7,3
Uitvoerder (n=8)	7,3
Samenwerkingspartner (n=61)	7,0
Overig (n=8)	6,3

Bron: Dialogic, online enquête onder stakeholders, 2012/2013

Kijken we vervolgens naar de wijze waarop deze samenwerking is vormgegeven dan is een ruime meerderheid van de stakeholders het (helemaal) eens met de stelling dat de samenwerking met Syntens op een systematische en gestructureerde wijze plaats heeft (zie Figuur 9) en de gemiddelde score op een schaal van een tot vijf bedraagt 3,44. In de Tweemeting (EIM, 2007, p. 116) hebben alleen de 58 samenwerkingspartner dit beantwoord en de gemiddelde score bedroeg toen 3.2. In de Driemeting gaf een kwart van de stakeholders aan dat zij het (helemaal) oneens zijn met deze stelling. Ook in de interviews treffen we soms diametraal tegengestelde meningen over diverse aspecten van een en dezelfde organisatie aan. Die verschillende ervaringen blijken in de praktijk sterk persoonsgeboden. Veel respondenten geven aan dat het uiteindelijk de kwaliteit van de individuele adviseur is die de doorslag geeft. We hebben respondenten ook om verbetersuggesties gevraagd voor de samenwerking met Syntens en de suggesties variëren sterk van het verzoek de samenwerking uit te breiden naar andere sectoren, het maken van duidelijke(r) afspraken maken over bijvoorbeeld follow-up activiteiten tot het nadrukkelijker samen optrekken bij en investeren in samenwerking.

Figuur 9. Antwoord op de vraag: "De samenwerking met Syntens is op een systematische en gestructureerde wijze vormgegeven" (n=84)



Bron: Dialogic, online enquête onder stakeholders, 2012/2013 en EIM, 2007, p. 116

Over het algemeen beoordelen de stakeholders de uitwerking van de samenwerkingsprojecten als (zeer) goed (zie Tabel 51): Syntens komt haar afspraken na, beschikt over voldoende (personele) capaciteit om afspraken na te komen en de competenties van betrokken Syntens-adviseurs zijn (zeer) goed. Hier hebben we alleen de antwoorden van de samenwerkingspartners gebruikt om zo de vergelijking met de Tweemeting zo zuiver mogelijk te houden. De gemiddelde scores tussen de Twee- en Driemeting ontlopen elkaar nauwelijks.

Tabel 51. Tevredenheid partners over de uitwerking van samenwerkingsprojecten door Syntens, Driemeting (N=58) en Tweemeting (N=58)

	Ze er sle cht (1)	Sle cht (2)	Go ed no ch sle cht (3)	Go ed (4)	Ze er go ed (5)	Gemiddeld	Gemiddelde Tweemeting
Het nakomen van afspraken	0%	7%	28%	45%	21%	3,8	3,7
De beschikbaarheid van voldoende personele capaciteit om afspraken na te komen	2%	12%	26%	49%	11%	3,5	3,7
De competenties van betrokken Syntens adviseurs	2%	7%	26%	59%	7%	3,6	3,7

Bron: Dialogic, online enquête onder stakeholders, 2012/2013 en EIM, 2007, p. 43

Beoordeling werkwijze en functioneren Syntens

In de internetenquête onder stakeholders werd ook gevraagd naar de tevredenheid over de werkwijze en functioneren van Syntens. Zoals uit onderstaande tabellen blijkt zijn de stakeholders hierover per saldo tevreden. Het gemiddelde van de oordelen op een 5-puntsschaal van de verschillende aspecten van werkwijze en functioneren van Syntens ligt steeds boven het gemiddelde van 3. Ten opzichte van de Tweemeting is het gemiddelde op elke stelling toegenomen. We zien echter wel lichte verschuivingen. Zo is de waardering voor de clustervorming toegenomen, wat begrijpelijk is aangezien het in 2007 een relatief nieuwe activiteit van Syntens betrof. Ook het makelen en schakelen van het kennisaanbod en kennisvraag in de regio, een typische Syntens taak, wordt beter gewaardeerd ten opzichte van de Tweemeting, een indicatie dat Syntens ook een duidelijke gewaardeerde rol in de regio kan vervullen. Hoewel ook hier een deel van de respondenten kritisch is, beoordeelt een meerderheid van de respondenten Syntens als (zeer) goed of tenminste neutraal als het gaat om de doelmatigheid en de flexibiliteit van de organisatie.

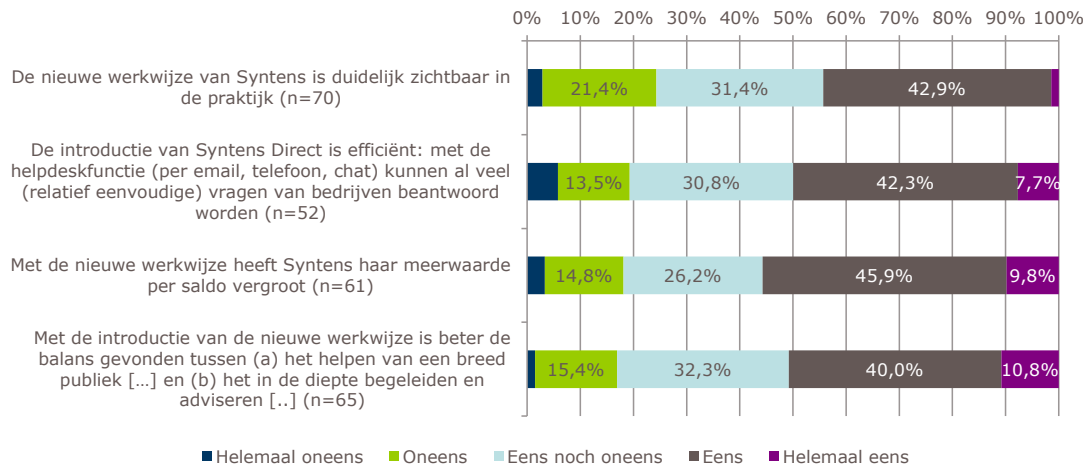
Tabel 52. Tevredenheid stakeholders over de werkwijze van Syntens. Antwoord op de vraag: "De samenwerking met Syntens is op een systematische en gestructureerde wijze vormgegeven"

	Ze er sle cht (1)	Sle cht (2)	Go ed no ch sle cht (3)	Go ed (4)	Ze er go ed (5)	Gemiddeld	Gemiddelde Tweemeting
Het ontwikkelen van en aandragen van ideeën voor nieuwe projectinitiatieven (n=70)	1%	13%	36%	43%	7%	3,4	3,2
Het makelen en schakelen van het kennisaanbod en de kennisvraag in uw regio (n=70)	6%	10%	24%	49%	11%	3,5	3,2
Het uitvoeren van regionale projecten (n=60)	2%	10%	42%	42%	5%	3,4	3,3
Het ontwikkelen van clusters (n=60)	7%	10%	40%	37%	7%	3,3	3,0
Het vraaggericht werken (n=66)	8%	8%	29%	42%	14%	3,5	3,3
De efficiency/doelmatigheid (n=61)	2%	16%	36%	38%	8%	3,3	3,1
De flexibiliteit/het aanpassingsvermogen (n=70)	4%	10%	37%	34%	14%	3,4	3,3

Bron: Online enquête stakeholders Syntens 2012/2013 en EIM, 2007.

De stakeholders is ook gevraagd hoe zij aankijken tegen de nieuwe werkwijzen van Syntens zoals die vooral in 2010 hun beslag hebben gekregen. De oordelen zijn weergegeven in Figuur 10. Hoewel een meerderheid het (helemaal) eens is met elk van de vier stellingen is het opmerkelijk dat deze stakeholders zo sterk neutraal antwoorden. Daarnaast is toch een kleine 20% kritisch over de nieuwe werkwijzen van Syntens.

Figuur 10. Stakeholders over de nieuwe werkwijze van Syntens



Bron: Online enquête stakeholders Syntens 2012/2013

Balans

We sluiten af met een overzichtstabel met de door stakeholders genoemde sterke en zwakke punten. Hierbij zijn oordelen over doeltreffendheid en doelmatigheid niet altijd strikt te scheiden. We nemen de tabel echter in deze paragraaf op omdat de tabel de waardering voor het werk en de dienstverlening van Syntens samenvat alvorens we in het volgende hoofdstuk de twee toekomstgerichte onderzoeksvragen behandelen.

Tabel 53. Sterke en zwakke punten van de Syntens en Syntens dienstverlening zoals genoemd door stakeholders)

Sterke punten	Zwakke punten
Spreekt taal ondernemers, laagdrempelig, pragmatisch, flexibele insteek.	Onvoldoende focus en afbakening van echte kerntaak (en dus verlies van onderscheidend vermogen ten opzichte van andere spelers). Grote variëteit in aangeboden diensten en daardoor diffuus profiel.
Breed palet relevante kennis & veel goed uitgedachte tools (landelijk ontsloten) & competente adviseurs (meer specialisatie, weten of ze een rol hebben of niet).	Afhankelijkheid kwaliteit individuele adviseurs & (te) grote afstand tot regio en (sommige) sectoren.
Verbindend & samenwerkingsgericht. Doorverwijsfunctie goed ontwikkeld. Goede in (regionale) netwerken MKB & stakeholders.	Vervagend onderscheid 1 ^e en 2 ^e lijn (opereren dichter op andere partijen). Onvoldoende communicatie & afstemming met (deel) brancheorganisaties.
Goed georganiseerde projectorganisatie (veel goed verantwoorde uren voor MKB) met groot aanpassingsvermogen	Werkt nog te intuïtief, meer gebruik maken van (beschikbare) Business Intelligence om bepalen waar inzet meeste toegevoegde waarde heeft.
Kosten onder controle (o.a. flexibele schil jonge medewerkers en externe adviseurs).	Permanente reorganisatie en daardoor ook onrust en verloop (bijvoorbeeld van ervaren adviseurs).
Positieve opmerkingen over: marketing & communicatie (meer zichtbaarheid); opzetten effectmeting en rol bij uitvoering regelingen.	Negatieve opmerkingen over naamsbekendheid & communicatie; bekendheid en samenwerkingsbereidheid met (sommige) branches.

Bron: Interviews stakeholders Syntens 2012/2013

4.5 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we onderzoeksvraag zeven centraal gesteld: In hoeverre is de aanpak van Syntens doelmatig: dit betekent onderzoek naar de bedrijfsvoering en naar de kosten, kwantiteit en kwaliteit van geleverde producten en diensten door Syntens? We komen op hoofdlijnen tot de volgende conclusies:

- Syntens heeft in verschillende, opeenvolgende reorganisaties een groot aantal veranderingen in de organisatie en de werkwijzen behorend bij de verschillende Syntens-diensten doorgevoerd. Dit heeft er mede toe geleid dat Syntens eind 2011 in vergelijking met de aanvang van de evaluatieperiode meer lean and mean, centraler en projectmatiger is georganiseerd.
- De kwantitatieve indicatoren wijzen over het algemeen op een toegenomen doelmatigheid. Er is sprake van een klein batig saldo over alle jaren in de evaluatieperiode. Bij de Syntens-diensten lijkt vooral bij de innovatievragen/Syntens Direct en in lichte mate bij de individuele activering sprake te zijn van een productiviteitsverbetering. De cijfers over bijeenkomsten lijken voornamelijk te onbetrouwbaar om uitspraken over te doen. Voor clusterprojecten is geen sprake van een tijdreeks en kan dus eveneens geen uitspraak worden gedaan over de productiviteitsontwikkeling.
- Het merendeel van de kwantitatieve doelmatigheidsindicatoren of productiviteitsmaatstaven wijst eveneens op een toegenomen productiviteit. Syntens bedient tussen de 15.000-20.000 bedrijven per jaar en er worden jaarlijks circa 300.000 Direct Declarabele Uren aan klanten gerealiseerd. Deze uren zijn gerealiseerd met een teruglopend personeelsbestand en vanaf 2011 ook met een afgenomen aantal eigen Syntens adviseurs. De kosten van de Syntens-ondersteuning per ondersteund bedrijf bedraagt in de evaluatieperiode tussen de 2100 en 2600 euro per jaar. In de laatste 4 jaren van de evaluatieperiode bediende elke Syntens adviseur gemiddeld rond de 70 bedrijven (2010 76). Afgezet tegen de kosten voor de Nederlandse belastingbetaler (gemiddeld 40 mln. euro per jaar, w.v. ruim 32 mln. euro basissubsidie) en de eerder vastgestelde effecten, stellen we vast dat Syntens een redelijk tot goede prestatie levert.
- De oordelen van stakeholders over de samenwerking met en (nieuwe) werkwijzen van Syntens wijzen in meerderheid op een doelmatige organisatie (en ruimer) waardering voor de Syntens organisatie. Per saldo slaat de balans van positieve en negatieve oordelen die stakeholders verbinden aan Syntens en de Syntens-dienstverlening door naar de positieve kant.
- De oordelen over de samenwerking met en (nieuwe) werkwijzen van Syntens zoals die uit de survey onder stakeholders en interviews naar voren komt wijzen in meerderheid op een doelmatige organisatie (en ruimer) waardering voor de Syntens organisatie. Een meerderheid van de respondenten beoordeelt Syntens als (zeer) goed of tenminste neutraal als het gaat om de doelmatigheid en de flexibiliteit van de organisatie.
- Per saldo slaat de balans van positieve en negatieve punten die stakeholders verbinden aan Syntens en de Syntens dienstverlening door naar de positieve kant.

5 Toekomst: meerwaarde topsectoren en implicaties voor nieuwe ZBO

Syntens kan en wil zelf middels haar diensten bijdragen aan de aansluiting tussen het Topsectorenbeleid en het MKB. Dat kan voor de Topsectoren en Syntens zelf meerwaarde en vooral voor de samenleving als geheel meerwaarde bieden zolang die diensten economisch legitiem, doeltreffend en doelmatig zijn. De aansluiting van Syntens bij de Topsectoren is doeltreffend bij de MKB-loketten. Dat is een argument voor betere benutting door de Topsectoren van de ervaring van Syntens, dat zowel voeten in Den Haag heeft als over een goed netwerk van MKB-bedrijven beschikt en de taal van het MKB spreekt. Bij de fusie tussen Syntens en de KvK's tot KvK/Ondernemerspleinen is het doeltreffend als de onomstreden economisch legitieme diensten van Syntens zoals voorlichting, helpdeskfunctie en activering (in de vorm van individuele activering en de eerste aanzet tot collectieve activering) goed herkenbaar aan het MKB aangeboden blijven door de nieuwe organisatie. De grotere doelmatigheid van de grote schaal van een nationaal netwerk van Syntens moet worden afgewogen tegen de voordelen van een grotere doeltreffendheid van regionaal 1:1 activering. Het overheidsbeleid voor het MKB wordt doelmatiger als het dienstenaanbod van Syntens wordt gelegd naast het aanbod van publieke, publiek gefinancierde, publiek/private en private diensten op het gebied van stimulering van innovatie en ondernemerschap aan het MKB. Duplicatie kan hierdoor worden voorkomen en mogelijke hiaten gevuld. Voor de toekomstige ex-post evaluatie van de doeltreffendheid van de innovatiestimuleringsstaak van de nieuwe ZBO is het nodig nu al de voorwaarden daarvoor te scheppen.

5.1 Inleiding

Het ministerie van EZ heeft twee onderzoeksvragen geformuleerd ten behoeve van deze evaluatie die slaan op de toekomst van Syntens (of eigenlijk breder: innovatiestimulering onder het MKB). Bij de beantwoording van die vragen kijken we dus vooruit en niet terug naar geboekte resultaten. De vragen zijn:

- Welke meerwaarde heeft Syntens/kan Syntens hebben voor de Topsectoren? (onderzoeksvraag 9)
- Welke aanbevelingen vloeien voort uit de evaluatieresultaten voor de nieuwe organisatie KvK/Ondernemerspleinen (nieuw Zelfstandig Bestuursorgaan dat per 1 januari 2014 ontstaat uit de fusie van KvK en Syntens) op het gebied van:
 - soort activiteiten voor innovatiestimulering (bijv. individueel versus collectief, kort versus lang, intensief versus extensief);
 - doelgroepen (sectoren, grootteklassen, levensfase e.d.);
 - uitvoering van de activiteiten, waaronder samenwerking met lokale/ regionale overheden, KvK's e.d. [onderzoeksvraag 10]

Beide onderzoeksvragen zijn specifiek aan de orde gekomen in de interviewronde en de stakeholdersurvey. De onderzoeksvragen beantwoorden we in de onderstaande paragrafen 5.2 en 5.3 op basis van argumenten volgend uit de Driemeting (eerdere hoofdstukken) en aanvullende argumentatie uit de interviews en stakeholdersurvey.

Op basis van voorgaande hoofdstukken kunnen we voor de onderzoeksvragen 1-8, de eigenlijke Driemeting, concluderen dat Syntens voor Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers een economisch legitieme rol speelt. Voorlichting van Syntens is voor die groep bedrijven doeltreffend en bovendien voert Syntens haar taken doelmatig uit. Ten opzichte van de Tweemeting is die doelmatigheid van Syntens als organisatie verbeterd. De meerderheid van de respondenten in interviews en de stakeholdersurvey geeft aan dat Syntens een belangrijk en waardevol instrument van innovatiestimulering is voor het Nederlandse MKB.

Hoewel de meeste van de diensten zoals aangeboden door Syntens economisch legitiem zijn, zijn er wel twijfels over de economische legitimiteit van (i) de activiteiten van Syntens op het vlak van clusters die verder gaan dan het aanzetten tot clustervorming, (ii) de verschuiving naar de koplopers in het MKB en (iii) de 'de facto' inperking van vooral de activerende Syntens-diensten (1:1 activering, clustervorming) tot de topsectoren. Met een deel van haar activiteiten opereert Syntens op de markt voor innovatieadviesing naast private partijen en verschillende intermediaire partijen en is het gevaar van marktverstoring reëel. Dit maakt het noodzakelijk de economische legitimiteit (zie ook paragraaf 2.6), de taakopdracht van Syntens (of de innovatiestimuleringsfunctie in de nieuwe ZBO) en de breedte van het takenpakket van Syntens) kritisch tegen het licht te houden. Het is daarbij essentieel de taken goed af te bakenen ten opzichte van private, publiek-private en publieke partijen die zich bezighouden met stimulering van ondernemerschap en innovatie. Alleen dan kan het bestaan van publiek gefinancierde innovatiestimulering voor het MKB worden gerechtvaardigd. De drie diensten waar Syntens zich bij voorkeur op zou moeten richten zijn Voorlichting, helpdeskfunctie (Syntens Direct) en activering van individuele ondernemingen (1:1 activering).

5.2 Rol Syntens in Topsectorenbeleid

Het Topsectorenbeleid is in 2010 aangekondigd en is in 2011 en 2012 verder geoperationaaliseerd met het instellen van Topteams, het opstellen van innovatiecontracten, human capital agenda's en de vorming van in totaal 19 Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI)⁴¹. Om het MKB goed te laten aansluiten op de plannen van de negen topsectoren zijn door het ministerie van EZ de volgende maatregelen genomen:

- In ieder Topteam zit een vertegenwoordiger van het MKB;
- MKB ondernemingen (en vertegenwoordigende organisaties) ondertekenden de innovatiecontracten;
- Het ministerie van EZ heeft een MKB-toeslag voor bijdragen aan TKI's ingevoerd⁴².
- Iedere TKI's opent verplicht (door het ministerie) een MKB-loket;

⁴¹ Agri& Food, Tuinbouw, Uitgangsmaterialen, Institute for SustainableProcess Technology, Smart PolymericMaterials, Nieuwe Chemische Innovaties, BiobasedEconomy, HTSM incl. ICT en nanotechnologie, CLICK, Life Sciences Health, Maritiem, Deltatechnologie, Watertechnologie, EnerGO, SWITCH2SmartGrids, Solar Energy, Gas, Wind op Zee, Dinalog. Zie <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32637-41.html>.

⁴² Om bedrijven te prikkelen deel te nemen aan TKI's, voert de overheid in 2013 de TKI-toeslag in. Voor iedere euro die een bedrijf investeert in (onderzoeks)activiteiten van een TKI, legt de overheid 25 eurocent bij. Om het MKB extra te stimuleren om mee te doen, verhoogt het ministerie de toeslag naar 40% voor de eerste 20.000 euro die een bedrijf investeert. Het TKI ontvangt die toeslag (niet het bedrijf zelf dus).

- In het eerste kwartaal van 2013 wordt een Regeling Innovatiestimulering Topsectoren gepubliceerd.⁴³

Wat heeft Syntens gedaan om aansluiting te vinden bij het Topsectorenbeleid?

De bovenstaande vijf acties stimuleren innovatie onder het MKB in de negen topsectoren. Innovatiestimulering van het MKB, in het bijzonder voor bedrijven met innovatiepotentieel, is ook de formele taak van Syntens. De volgende vraag is dan opportuun: Wat heeft Syntens gedaan om aansluiting te vinden bij dit Topsectorenbeleid? We constateren het navolgende:

- Syntens heeft geen formele rol in het topsectorenbeleid gekregen. Het zijn de Topteams die de plannen voor de topsectoren uitwerken, binnen de (financiële en wettelijke) kaders zoals meegegeven door de overheid.
- Op initiatief van een aantal topsectoren speelt Syntens een rol bij de oprichting en inrichting van de MKB-loketten van de TKI's. Syntens heeft daartoe overeenkomsten getekend met meerdere TKI's.⁴⁴ De MKB-loketten zijn er primair voor bedoeld om MKB aansluiting te laten vinden op het werk van de TKI's (zie boven). Als gevolg hebben de loketten hoofdzakelijk een helpdeskfunctie: bedrijven kunnen daar bijvoorbeeld terecht met vragen over de roadmaps van de topsectoren, onderzoeksactiviteiten van de TKI's en hoe zij met de MKB-toeslag kunnen bijdragen. Naast de helpdeskfunctie hebben de MKB-loketten formeel de taak om relevante kennis, opgebouwd in de TKI's, op het MKB over te brengen.⁴⁵ Het ministerie heeft de Topteams gevraagd om de MKB-loketten in te richten. Conform de handleiding voor het opzetten van MKB-loketten, mogen topsectormiddelen echter niet geïnvesteerd worden in de fysieke aspecten van zo'n loket. Om die reden zoeken topteams voor de inrichting van de MKB-loketten aansluiting bij bestaande organisaties die daartoe zijn uitgerust. Syntens positioneert zichzelf nadrukkelijk als een organisatie die de MKB-loketten kan vormgeven. Met haar (economisch legitieme, doeltreffende en doelmatige) dienst Syntens Direct heeft Syntens immers de afgelopen jaren al significant geïnvesteerd in een organisatie en infrastructuur om innovatievragen van MKB efficiënt te beantwoorden. Syntens heeft daarom de verschillende topteams aangeboden om (pro bono) de MKB-loketten in te richten. De eerste overeenkomst werd gesloten tussen Syntens en de topsector HTSM. Het MKB-loket van de TKI van die topsector wordt bemenst door Syntens. Dat gebeurt via Syntens Direct. Met andere woorden: Syntens vervult exclusief de taak van het HTSM MKB-loket, maar onder de vlag van de topsector. Syntens heeft daartoe slechts lichte aanpassingen in de organisatie gedaan. In andere topsectoren funktioneert Syntens meer in een netwerk van intermediaire organisaties en kunnen

⁴³ Iedere topsector komt met een MKB innovatieplan waarin duidelijk wordt voor welke activiteiten het MKB (per topsector) subsidie kan aanvragen bij het Agentschap NL. Subsidiabele activiteiten zijn: (i) technische haalbaarheidsstudies; (ii) kennisvouchers; (iii) ondersteuning voor het inlenen van hooggekwalificeerd personeel; (iv) R&D MKB samenwerkingsprojecten; (v) Innovatieprestatiecontracten; en (vi) Netwerkactiviteiten. Hiervoor zijn per topsector budgetten gereserveerd: €2 mln per topsector, en voor topsectoren met een verantwoordelijkheid voor een doorsnijdend thema (i.c. Chemie met Biobased, HTSM met ICT) €4 mln.

⁴⁴ Het gaat om acht overeenkomsten, d.d. eind januari 2013. Het proces over de inrichting van de MKB-loketten is echter nog gaande op moment van deze Driemeting Syntens. Om die reden kan het aantal overeenkomsten in de komende maanden nog toenemen.

⁴⁵ Zie <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32637-32.html>.

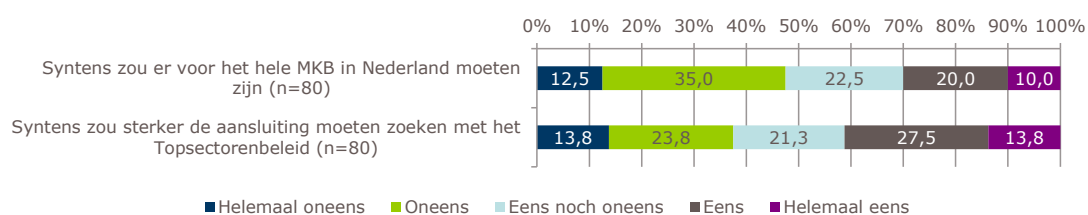
bedrijven (naast Syntens) ook bij andere intermediaire organisaties terecht voor vragen over werk van de TKI's.

- De topteams zijn ook aan zet als het aankomt op het schrijven van een MKB innovatieplan per sector (en dus de keuzes per topsector binnen de Regeling Innovatiestimulering Topsectoren). Dat plan bestaat uit een mix van instrumenten waar het MKB gebruik van kan maken (zie voetnoot 43). Syntens kan de topteams wel adviseren over de instrumentenmix. Momenteel speelt Syntens in de generieke IPC-regeling een formele rol, op verzoek van het ministerie van EZ. Syntens ondersteunt IPC initiatieven, zowel in de aanvraagfase als tijdens de uitvoering. Dat doet Syntens door: (i) haar netwerk in te zetten en partijen te verbinden, (ii) kennis en instrumenten in te zetten om de kans van slagen van IPC projecten te vergroten en (iii) procesbegeleiding. Topteams kunnen er voor kiezen om ook IPC's op te nemen in de wijze waarop ze invulling geven aan de regeling MKB Innovatiestimulering Topsectoren (MIT) voor de betreffende topsector. In lijn met de rol die Syntens momenteel al speelt bij de uitvoering van generieke subsidieregelingen als de IPC-regeling zou Syntens dezelfde rol kunnen spelen bij de uitvoering van instrumenten die onder de regeling MIT vallen (althans, voor zover die economisch legitiem zijn en Syntens deze rol doeltreffend en doelmatig kan uitvoeren). Syntens heeft geen specifieke opdracht gekregen van EZ om aparte activiteiten te ontwikkelen voor de regeling MIT.
- Syntens zoekt vanuit haar bestaande activiteiten nadrukkelijker de aansluiting met topsectoren. Syntens gebruikt het contact met de Topsectoren en het MKB uit betreffende sectoren om haar bestaande dienstverlening onder een ander label aan te bieden. Het bestaande aanbod van Syntens diensten verandert daarbij niet wezenlijk, maar wordt wel selectiever ingezet (want het moet passen bij de doelen van de betreffende topsector). Waarom doet Syntens dit?
 - Ten eerste omdat Syntens veronderstelt dat bij deze doelgroep de meeste effecten gerealiseerd worden met de diensten van Syntens (meeste toegevoegde waarde). Kortom: Syntens kan haar doelgroep nauwkeuriger vaststellen en zo duidelijker sturen op effecten van haar interventies.
 - Ten tweede om zo aansluiting te zoeken bij beleidsprioriteiten en doelstellingen van het Ministerie (synergie tussen de instrumenten topsectorenbeleid en Syntens).
 - Ten derde omdat Syntens verwacht dat de effecten van haar activiteiten groter zijn als die activiteiten onderdeel uitmaken van een groter plan (in dit geval dat van de topsectoren). Activiteiten staan dan namelijk niet op zichzelf, maar zijn ingebed in een groter programma. De steun aan bedrijven maakt dan onderdeel uit van een keten van interventies en Syntens verwacht dat die interventies tot de meeste effecten leiden.

Hoe zien stakeholders de rol van Syntens binnen de topsectoren in de toekomst?

Stakeholders beantwoorden de vraag of Syntens meer aansluiting moet zoeken bij de Topsectoren niet gelijkloidend. Een verklaring: respondenten zijn het oneens over de mate waarin Syntens als generiek instrument moet functioneren (en zich op het hele MKB in Nederland richt) of zich juist sterker zou moeten richten op een beperkt aantal sectoren (in dit geval: de topsectoren, zie Figuur 11).

Figuur 11. Stakeholders over het doelgroepenbeleid van Syntens



Bron: Online enquête stakeholders Syntens 2012/2013.

In de interviews is de rol van Syntens in de topsectoren nadrukkelijker aan de orde gekomen en dit levert enkele nuanceringen op. Syntens zou volgens verschillende respondenten kunnen helpen bij de aansluiting van (een selectie van) het MKB bij de Topsectoren, omdat Syntens: (1) de taal van de MKB ondernemer spreekt en weet (uit dagelijks contact met ondernemers) waar behoeften van het MKB liggen; (2) het innovatie-instrumentarium kent en nu al de schakel vormt tussen het MKB bedrijfsleven en het ministerie van EZ⁴⁶; (3) Syntens nu al de kloof dicht tussen kennisinstellingen en het MKB. Het zal hierbij altijd gaan om een selectie van MKB-bedrijven, omdat het MKB niet over de volle breedte aangesloten hoeft te zijn.

Een logische manier om het MKB te helpen bij het vinden van die aansluiting is volgens verschillende geïnterviewden het vormgeven en bemensen van de MKB-loketten van de TKI's. Zeker nu blijkt dat die loketten niet enkel verantwoordelijk worden gehouden voor de helpdeskfunctie maar ook valorisatie gaan verzorgen. Interviewrespondenten noemen bovendien de mogelijkheid dat Syntens regionale MKB initiatieven gaat linken aan de nationale agenda. Dat principe sluit al aan op de recente ontwikkeling binnen Syntens dat bestaande dienstverlening wordt gekoppeld aan de topsectoren. Een goede aansluiting van Syntens op de Haagse besluitvorming over de topsectoren (in het bijzonder: aanhaking van het MKB daarop) is noodzakelijk. In de interviews wordt de focus op bedrijven uit de topsectoren begrepen (het argument van focus op toegevoegde waarde), maar men pleit tegelijkertijd wel voor het breed toegankelijk houden van de voorlichtings en Syntens Direct diensten.

Op basis van de informatie en meningen die gedurende de evaluatie zijn verzameld, komen we tot de volgende conclusies als het gaat om de relatie tussen MKB, Syntens en Topsectoren en de vraag in hoeverre Syntens meerwaarde heeft voor de Topsectoren⁴⁷:

- **Syntens lijkt in de praktijk relatief eenvoudig doeltreffend en doelmatig vorm te kunnen geven aan de MKB-loketten (van tenminste een aantal Top-teams/TKIs) door ophanging aan Syntens Direct.** Veel Topteams hebben moeite de MKB-component in hun plannen vorm te geven. Syntens kan de Topteams/TKI's ondersteunen met het vormgeven van de MKB-loketten. Syntens kan niet voor alle TKI's het exclusieve MKB-loket zijn, omdat het niet in alle Topsectoren even goed is ingevoerd of uitgebreide netwerken en contacten heeft. Bovendien zijn in sommige sectoren ook andere intermediaire structuren geschikt om de MKB-loketten vorm te

⁴⁶ Aangezien Syntens formeel op initiatief van het ministerie van EZ is opgericht en vanuit haar basistaak beleidsdoelen van dat ministerie nastreeft.

⁴⁷ Deze constatering geldt onverkort voor de innovatiestimuleringsfunctie zoals die binnen de nieuwe ZBO KvK/Ondernemerspleinen vorm krijgt die per 1 januari 2014 van start gaat.

geven. Kortom: steeds kan bekeken worden of Syntens wel de meest geëigende organisatie is om het MKB-loket voor een TKI in te richten.

- **Syntens heeft geen formele rol binnen het Topsectorenbeleid, maar heeft in haar dienstverlening de afgelopen periode al wel de aansluiting op dat beleid gezocht.** Daar heeft Syntens redenen voor, zoals onder andere het kiezen voor bedrijven waar de meeste toegevoegde waarde te halen valt, zie ook paragraaf 3.6. Deze aansluiting leidt per saldo tot een verdere inperking van de Syntens doelgroep (ten minste voor de meer intensieve dienstverlening; dit geldt niet voor Syntens Direct). Op zich kan die inperking goede redenen hebben, maar wellicht vergt dat wel (politieke) herdefiniëring van de opdracht en doelgroep van Syntens c.q. innovatiestimulering binnen de nieuwe ZBO. Dit geldt des te meer omdat in deze Driemeting is geconstateerd dat Syntens in haar dienstverlening steeds meer opschuift richting Koplopers (en ook bedrijven met 1-4 werkzame personen) die formeel niet tot haar doelgroep behoren (met uitzondering van de Technostarters).
- **De koppeling met de topsectoren biedt voor Syntens meerwaarde, omdat haar diensten (individuele activering en workshops) vallen binnen een groter plan (dat van de topsectoren) en gericht zijn op bedrijven met een hoog innovatiepotentieel.** Voor Syntens vergt dat geen verbouwing, maar in hoofdzaak een reframing of relabelling van het bestaande aanbod. Het gevaar voor Syntens is wellicht dat de diensten die worden verleend onder het label van een andere partij of organisatie plaats heeft en Syntens (c.q. de nieuwe innovatiestimuleringsunit binnen de nieuwe ZBO) zelf minder zichtbaar is. Het is belangrijk dat die generieke innovatiestimulerings-taak, ook in de toekomst, bekend is bij en toegankelijk is voor heel het MKB met innovatiepotentieel.
- **Syntens is goed gepositioneerd het MKB te betrekken bij diverse Topsectoren, maar of dit moet gebeuren is in de eerste plaats een politieke keuze.** Syntens is goed gepositioneerd om een rol te spelen in verschillende (niet alle) topsectoren voor het betrekken van het MKB bij die topsectoren ('men spreekt zowel de taal van het MKB, als van kennisinstellingen en de overheid'). Het zal hierbij altijd gaan om een selectie van MKB-bedrijven, omdat het MKB niet over de volle breedte aangesloten hoeft te zijn. Eerst moet echter de politieke vraag die hieraan voorafgaat worden beantwoord, te weten: in hoeverre moet Syntens (c.q. de nieuwe innovatiestimuleringsunit binnen de nieuwe ZBO) nadrukkelijk een rol ambiëren in het Topsectorenbeleid. Deze vraag is des te relevanter nu we hebben geconstateerd dat Syntens steeds meer afdrijft van haar formele doelgroep in termen van innovativiteit, te weten de Ontwikkelaars en Toepassers (zie paragraaf 2.5).

5.3 Implicaties voor nieuwe ZBO

In deze paragraaf beantwoorden we de tweede onderzoeksvraag die gericht is op de toekomst, te weten de implicaties van de Driemeting op de nieuwe organisatie KvK/Ondernemerspleinen specifiek op het soort activiteiten, doelgroepen en uitvoering van de activiteiten. Deze onderzoeksvraag beantwoorden we tegen de achtergrond van de fusie van de huidige 12 regionale Kamers van Koophandel met een status van zelfstandig bestuursorgaan (ZBO), de Vereniging Kamer van Koophandel Nederland en stichting Syntens.⁴⁸ De fusie is aangekondigd door het Kabinet Rutte I en leidt tot een nieuwe

⁴⁸ <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/10/13/kamerbrief-KvK/Ondernemerspleinen/microsoft-word-11144073.pdf>.

organisatie met een ZBO-status per 1 januari 2014. Vergeleken met de huidige situatie zal – na de fusie – zo'n 80 miljoen euro per jaar worden bezuinigd.⁴⁹ Zowel de registratiefunctie van de huidige Kamers van Koophandel als innovatiestimulering worden wettelijke taken van de nieuwe organisatie, die waarschijnlijk onder de naam Kamer van Koophandel gaat opereren.⁵⁰ In de onderstaande alinea's beantwoorden wij de onderzoeksvraag in het kader van de Driemeting. Daarbij gaan wij niet verder in op het fusiebesluit of het organisatieontwerp van de nieuwe ZBO, maar beantwoorden enkel de drie deelvragen over (i) het soort activiteiten voor innovatiestimulering, (ii) doelgroepen en (iii) de uitvoering van die activiteiten in samenwerking met andere partijen. Wel zijn in interviews met stakeholders in het kader van deze evaluatie kansen en risico's benoemd met betrekking tot de fusie. Die kansen en risico's behandelen we kort in Box 2.

Box 2 Kansen en risico's van samengaan KvK's en Syntens: meningen van interviewrespondenten

Omdat het besluit over de fusie al is genomen en dit besluit geen onderdeel uitmaakt van de evaluatieopdracht van de Driemeting, beschrijven we de kansen en risico's van de fusie in deze kadertekst.

Kansen:

- Efficiëntieverbetering in het adviseren van bedrijven over groei door innovatie;
- Duidelijkere onderlinge taakverdeling en loketfunctie voor ondernemers (waar terecht met vragen?);
- Synergie tussen de taken en competenties van KvK en Syntens;
- Versterken van de netwerken van Syntens en KvK;
- Duidelijkere focus aanbrengen in het dienstenaanbod (ook in termen van doelgroep) ten opzichte van de markt;
- Duidelijker onderscheid tussen de digitale diensten en andere diensten.

Risico's:

- Mogelijk verdwijnen van een herkenbare organisatie of eenheid voor innovatiestimulering (en de aanspreekpunten die binnen de Syntens-organisatie zijn opgebouwd) of het ondersneeuwen van de innovatiestimuleringsfunctie in de grotere organisatie;
- Het verlies van een proactieve organisatie actief "achter de voordeur van MKB" die eigen is aan Syntens;
- Het gevaar dat door de zeer aanzienlijke taakstelling er onvoldoende (doorloop)tijd en mogelijkheden zijn voor het behouden en werven van goede innovatieadviseurs;
- Verdwijnen van aandacht voor regionale, specifieke vraagstukken (door de komst van een sterk gecentraliseerde ZBO);
- Veel stakeholders maken zich ook zorgen over de interne focus en "het zich breed maken" van beide organisaties in het fusieproces. Dat kan ten koste gaan van de inhoud van de dienstverlening.

Soort activiteiten voor innovatiestimulering

- **De innovatiestimuleringstaak binnen de nieuwe ZBO wordt doeltreffender en doelmatiger als die gericht is op het aanbod van diensten waarvan de economische legitimiteit onomstreden is.** Tot dat aanbod behoren de volgende huidige diensten van Syntens: Voorlichting, helpdeskfunctie (Syntens Direct), activering van individuele ondernemingen (1:1 activering) en collectieve activering zolang dit beperkt

⁴⁹ <http://www.kvk.nl/nieuws/2013-02-08---samenvoeging-kvk-en-syntens-van-start/>.

⁵⁰ <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/10/13/kamerbrief-KvK/Ondernemerspleinen/microsoft-word-11144073.pdf>.

blijft tot het aanzetten tot clustervorming van vooral bedrijven lager in de innovatiepiramide (zie paragraaf 2.6). Voor de uitvoering van die activiteiten is Syntens het meest geëigende instrument, en daardoor ook de nieuw te vormen ZBO (waar Syntens in opgaat). Een focus op deze diensten draagt bovendien bij aan het halen van de taakstelling. Uit de evaluatie komt namelijk onder meer naar voren dat de kernactiviteiten van Syntens (helpdeskfunctie, voorlichting en beperkt activering⁵¹) zoals uitgevoerd in de periode 2007-2011 economisch legitiem zijn. Wel bestaat er twijfel over de trend naar clusteractiviteiten die verder gaan dan het aanzetten tot samenwerking. Met een deel van haar activiteiten opereert Syntens inmiddels op de markt voor innovatieadviesing naast private partijen en verschillende intermediaire partijen en is het gevaar van marktverstoring reëel. Dat gevaar wordt groter naarmate de intensiteit van de ondersteuning toeneemt. Hoewel voor veruit de grootste meerderheid van de Syntens cliënten is vastgesteld dat ze onder het maximum van 48 uur per 3 jaar blijven, is er een categorie bedrijven die intensiever wordt begeleid. De innovatiestimuleringsstaak van de nieuwe ZBO is onomstreden legitiem als het aantal meer intensieve ondersteuningstrajecten (meer dan 48 uur per 3 jaar) wordt teruggebracht.

- **Het is doeltreffend als de innovatiestimuleringsstaak voor het matig innovatieve MKB (Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers), zoals Syntens die nu vervult, duidelijk herkenbaar blijft in de nieuwe ZBO.** Immers, in deze evaluatie hebben we vastgesteld dat Syntens-diensten bijdragen aan het innovatievermogen van klanten. De meerderheid van de respondenten in interviews en stakeholdersurvey heeft bovendien aangegeven Syntens te beschouwen als een belangrijk en waardevol instrument van innovatiestimulering in het MKB. Syntens wordt beschouwd als een van de weinige organisaties “actief achter de voordeur van de ondernemers” en als een organisatie die concrete, praktische ondersteuning biedt. Het is om die reden belangrijk die innovatiestimuleringsfunctie voor Nederland te behouden (wat het plan is volgens de toelichting op het concept wetsontwerp), niet in de laatste plaats omdat dit een van de weinige generiek instrumenten is die er op gericht is het innovatievermogen van het MKB te laten toenemen. Dit pleit voor een duidelijke en herkenbare innovatiestimuleringsstaak in de nieuwe organisatie. De nieuwe organisatie heeft een ruimere doelstelling dan het huidige Syntens en kent een andere populatie van medewerkers. Het is voor het succes van de innovatiestimulering bij het MKB belangrijk dat de ervaring die door Syntens is opgedaan met het faciliteren van innovatie in het MKB wordt gecontinueerd.

Doelgroepen

- **De innovatiestimuleringsstaak binnen de nieuwe ZBO wordt doeltreffender en doelmatiger als die gericht is op de doelgroep waarvan de economische legitimiteit onomstreden is.** Tot die onomstreden doelgroep behoren het matig-innovatieve MKB (Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers) en innovatieve starters:
 - Uit deze evaluatie is gebleken dat met het brede instrumentarium (helpdeskfunctie Syntens Direct en de voorlichtingsactiviteiten) het Nederlandse MKB over een redelijke breedte (qua sectoren en grootteklassen) wordt bediend. Inmiddels (vooral na de periode 2007-2011) heeft een verschuiving plaatsgevonden van de zes Syntens doelsectoren naar de sectoren die behoren tot de Topsectoren (en vooral de bedrijven die daar potentieel op kunnen aansluiten).

⁵¹ Eerder is gebleken (zie Figuur 7) dat Syntens zich vooral onderscheidt van andere intermediaire organisaties op activeringsdiensten en minder op de helpdeskfunctie en voorlichtingsactiviteiten.

In paragraaf 5.2 hebben wij de argumenten van Syntens voor de keuze voor deze doelgroep al op een rij gezet. Ook de nieuwe ZBO kan voor de innovatiestimuleringsstaak gevraagd worden te kiezen voor focus op de Topsectoren. Echter, in dat geval is duidelijke communicatie daarover en een strategie voor het bereiken van het overige MKB op zijn plaats. Een strategie om het MKB uit niet-Topsectoren te bereiken, is die van (hechtere) samenwerking met brancheorganisaties (zie punt 7 hieronder).

- Het groottecriterium wordt in de regel nu al door Syntens minder stringent gehanteerd en er zijn goede redenen om juist innovatieve starters (naast de Technostarters die al met voorkeur geholpen worden) te ondersteunen vanuit de nieuwe ZBO. Die bedrijven kunnen mogelijk grote stappen maken qua innovatievermogen en hebben in de regel minder middelen beschikbaar om regulier innovatieadvies in te kopen dan het grotere MKB. Daar tegenover staat dat het groottecriterium Syntens ook ruimte biedt om minder interessante vragen van kleinschalige ondernemingen te weren en zo de doelmatigheid te bewaken. In elk geval is een herbevestiging of aanpassing van het groottecriterium op zijn plaats omdat de formele doelgroep en de doelgroep in de praktijk steeds verder uit elkaar gaan lopen.

Wijze van uitvoering

- **Bij alle activiteiten op het gebied van innovatiestimulering van de nieuwe ZBO geldt dat economische legitimiteit het uitgangspunt is.** Het is belangrijk de taken binnen de innovatiestimuleringsfunctie van de nieuwe ZBO goed af te bakenen ten opzichte van publieke, publiek-gefinancierde en publiek/private partijen die zich bezighouden met stimulering van ondernemerschap en innovatie. Alleen dan kan het bestaan van een publiek gefinancierde dienst voor innovatiestimulering in het MKB worden gerechtvaardigd. Om deze legitimiteit te bewaken verdient het aanbeveling om goed na te denken over de aansturing van de nieuw in te richten ZBO. Op dit moment is een verschuiving zichtbaar in doelgroep (richting koplopers) en wordt in enkele gevallen ook de urennorm overschreden. Het is de vraag hoe hier in de nieuwe ZBO het beste op gestuurd kan worden.
- **Een duidelijker onderscheid tussen (instap)diensten die breed voor het MKB worden aangeboden en activeringsdiensten voor meer specifieke doelgroepen van het MKB (bijvoorbeeld door te selecteren op sectoren; zie bovenstaand) helpt dan.** Het onderscheid kan gemaakt worden tussen de helpdeskfunctie en voorlichtingsactiviteiten enerzijds en activeringsdiensten anderzijds. De eerste twee kunnen zo goed als mogelijk in de volle breedte van het matig-innovatieve MKB ter beschikking komen (en daarbij lijkt vergaande digitalisering de aangewezen weg; conform de plannen van het Digitale KvK/Ondernemerspleinen). De activeringsdiensten (met nadruk op individuele activering) zijn duurdere en intensievere vormen van dienstverlening die veel selectiever ingezet kunnen worden.
- **Het is belangrijk om de herkenbaarheid van de innovatiestimuleringsstaak in het veld te bevorderen.** Indien de activiteiten schuil gaan onder de activiteiten en labels van andere organisaties (zoals nu het geval lijkt bij de Topsectoren) ontstaan op het oog veel verschillende varianten van wat in wezen dezelfde diensten zijn. Dit leidt tot een verminderde naamsbekendheid/ herkenbaarheid van de nieuwe ZBO en vooral ook minder zichtbaarheid van de innovatiestimuleringsstaak. Er is op diverse fronten

behoefte aan duidelijke afbakening ten opzichte van andere organisaties actief op het speelveld van stimulering van ondernemerschap en innovatie.⁵² Een duidelijk aanbod en communicatie daarover helpt daarbij. Het is ook van belang om te zorgen voor een goede positionering van Syntens c.q. de innovatiestimuleringsstaak binnen de nieuwe ZBO, zodat het innovatienetwerk en profiel van Syntens behouden blijft. De doelmatigheid van Syntens wordt onder andere gerealiseerd doordat ze het veld in gaat. Om die reden is lokale aanwezigheid (wat niet persé samenvalt met de aanwezigheid van een loket in de regio) belangrijk, vooral voor de activeringsdiensten.

- **Het is wenselijk dat met brancheorganisaties en vertegenwoordigers van de Topsectoren (Topteams en TKI's) systematisch afspraken worden gemaakt over afstemming en gezamenlijke dienstverlening.** Voor niet-topsectoren zal zich dat beperken tot helpdesk- en voorlichtingsactiviteiten die in enkele varianten aan de brancheorganisaties kunnen worden aangeboden om zo het MKB te bereiken. Voor de topsectoren zijn ook afspraken te maken voor activeringsdiensten. In beide gevallen draagt een beperkte keuzemogelijkheid, die brancheorganisaties en Topteams wordt voorgelegd, bij aan verbeterde efficiëntie van de dienstverlening door *mass customization*. Het is dan wel belangrijk om bijbehorende afspraken systematisch op te volgen, te monitoren en te onderhouden. Wat betreft verdergaande vormen van clusterbegeleiding- en advisering, is een duidelijkere rol weggelegd voor private partijen. Hoogstens kan vanuit de stimuleringsfunctie van de nieuwe ZBO een aanzet gegeven worden tot clustering. Ook kan de ZBO een verwijfsfunctie vervullen en (regionale) initiatieven aan elkaar koppelen.
- **Bij de uitvoering van de innovatiestimuleringsstaak van de nieuwe ZBO zal een balans gevonden moeten worden tussen enerzijds grotere doelmatigheid van schaalbenutting (centraal ontwikkelen en aanbieden van diensten) en grotere doeltreffendheid van vooral de regionale 1:1 activering.** De noodzaak van centralisatie zal toenemen, gegeven de taakstelling (zie de introductie van deze paragraaf). Tegelijkertijd is een belangrijk deel van de doelgroep regionaal georiënteerd en is er behoefte aan "ogen en oren" in de regio. Als gevolg zal het noodzakelijk blijken enigszins te wortelen in de regio en diensten (in het bijzonder de individuele activering) regionaal te verbijzonderen. Ook hier geldt dat richting regionale en lokale spelers het aanbeveling verdient uit te gaan van *mass customization*, maar zonder verlies van herkenbaarheid van de organisatie.
- **Bij de inrichting van de nieuwe ZBO kan vooraf een evaluatieontwerp worden opgesteld om later effecten van de innovatiestimuleringsstaak aan te kunnen tonen.** Dat is in lijn met de adviezen van de Commissie Theeuwes (2012). In deze evaluatie is gepoogd om een natuurlijk experiment uit te voeren om effecten van Syntens aan te tonen (zie bijlage 1), maar aan de basisvoorwaarden daarvoor werd onvoldoende voldaan om dat experiment succesvol te kunnen uitvoeren. Om effecten (en belangrijker causaliteit) via een natuurlijk experiment aan te tonen, is een combinatie nodig van een beleidsmutatie en voorhanden data (voor en na de mutatie). De fusie van KvK en Syntens tot de nieuwe ZBO is zo'n beleidsmutatie. Het verdient daarom aanbeveling om nu ook al na te denken over de juiste data⁵³ om effecten

⁵² Zoals bleek uit Figuur 8 zijn er organisaties waarvan tenminste de respondenten uit de stakeholdersurvey denken dat de diensten ervan overlappen met de diensten van Syntens.

⁵³ Daarbij kan gebruik worden gemaakt van data van de nieuwe ZBO zelf (handelsregistratie + gebruik van de dienstverlening + innovatieprofielen van de klanten), maar ook van Agentschap NL (waar mogelijk ook een koppeling met WBSO-data) en CBS.

straks te kunnen uitmeten. Bij de bepaling van de effectiviteit zou naar onze mening de nadruk moeten liggen op het bepalen van het 1^e orde effect van in essentie bescheiden interventies. Dat zijn effecten op het innovatievermogen van Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers in het MKB.

- **Het is naar ons idee niet realistisch om op macroniveau betrouwbare uitspraken te doen over de effecten van relatief bescheiden interventies vanuit de innovatiestimuleringsstaak (zoals Syntens die nu uitvoert) op bedrijfsperformance, werkgelegenheid en in ultimo productiviteitsontwikkeling en economische groei.** Adviseurs die verantwoordelijk zijn voor innovatiestimulering kunnen verantwoordelijk worden gehouden voor effecten op innovatievermogen van klanten, maar de benutting van die inzichten in de organisatie is aan ondernemers.

5.4 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de twee toekomstgerichte onderzoeksvragen uit deze evaluatie aan de orde gekomen. Ten aanzien van de positionering van Syntens ten aanzien van Topsectoren luidde de vraag: Welke meerwaarde heeft Syntens/kan Syntens hebben voor de Topsectoren? We zijn tot de volgende hoofdconclusies gekomen:

- Syntens lijkt in de praktijk relatief eenvoudig doeltreffend en doelmatig vorm te kunnen geven aan de MKB-loketten (van tenminste een aantal Topteams/TKIs) door ophanging aan Syntens Direct. Voordat zij haar dienstverlening echter nog nadrukkelijker koppelt aan de Topsectoren moet de politieke vraag die hieraan voorafgaat worden beantwoord, te weten: in hoeverre moet Syntens (c.q. de nieuwe ZBO) nadrukkelijk een rol ambiëren in het Topsectorenbeleid. Deze vraag is des te relevanter nu in deze evaluatie is geconstateerd dat Syntens steeds meer afdrijft van haar formele doelgroep in termen van innovativiteit, te weten de Ontwikkelaars en Toepassers.
- Syntens heeft geen formele rol binnen het Topsectorenbeleid, maar heeft in haar dienstverlening de afgelopen periode al wel de aansluiting op dat beleid gezocht. Zo speelt Syntens op initiatief van een aantal topsectoren een rol bij de oprichting en inrichting van de MKB-loketten van de TKI's. Deze aansluiting leidt per saldo tot een verdere inperking van de Syntens doelgroep. Op zich kan die inperking goede redenen hebben, maar wellicht vergt dat wel (politieke) herdefiniëring van de opdracht en doelgroep van Syntens c.q. innovatiestimulering binnen de nieuwe ZBO.
- De koppeling met de topsectoren biedt voor Syntens meerwaarde, omdat haar diensten (1:1 activering en voorlichtingsworkshops) vallen binnen een groter plan (dat van de topsectoren) en gericht zijn op bedrijven met een hoog innovatiepotentieel. Wel is het van belang om te zorgen dat de innovatiestimuleringsstaak zichtbaar genoeg blijft binnen de nieuwe ZBO.

Wat betreft de implicaties van de Driemeting voor KvK/Ondernemerspleinen luidde de vraag: Welke aanbevelingen vloeien voort uit de evaluatieresultaten voor de nieuwe organisatie KvK/Ondernemerspleinen: i) soort activiteiten voor innovatiestimulering; ii) doelgroepen, en; iii) uitvoering van de activiteiten. De hoofdconclusies zijn hier als volgt:

- **Soort activiteiten.** De innovatiestimuleringsstaak binnen de nieuwe ZBO wordt doeltreffender en doelmatiger als die gericht is op het aanbod van diensten waarvan de economische legitimiteit onomstreden is. Tot dat aanbod behoren de huidige voorlichtings-, helpdesk- (Syntens Direct) en individuele activeringdiensten. Het is doeltreffend als de innovatiestimuleringsstaak voor het matig innovatieve MKB (Ontwikkelaars,

Toepassers en Volgers), zoals Syntens die nu vervult, duidelijk herkenbaar blijft in de nieuwe ZBO.

- **Doelgroepen.** De innovatiestimuleringsstaak binnen de nieuwe ZBO wordt doeltreffender en doelmatiger als die gericht is op de doelgroep waarvan de economische legitimiteit onomstreden is. Tot die onomstreden doelgroep behoren het matig-innovatieve MKB (Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers) en innovatieve starters. Het is de vraag hoe hier in (de aansturing van) de nieuwe ZBO beter op gestuurd kan worden.
- **Wijze van uitvoering.** Bij alle activiteiten op het gebied van innovatiestimulering van de nieuwe ZBO geldt dat economische legitimiteit het uitgangspunt is. De kans op marktverstoring is dan minder groot. Het is daarbij belangrijk dat de taken goed zijn afgebakend ten opzichte van private, publiek/private en publieke partijen die zich bezighouden met stimulering van ondernemerschap en innovatie. Voorts is het essentieel dat een duidelijker onderscheid wordt gemaakt tussen (instap)diensten die breed voor het MKB worden aangeboden en activeringsdiensten voor meer specifieke doelgroepen van het matig-innovatieve MKB (Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers). Het is daarbij belangrijk om de herkenbaarheid van de innovatiestimuleringsstaak in het veld te bevorderen. Met brancheorganisaties en vertegenwoordigers van de Topsectoren (Topteams en TKI's) kunnen systematisch afspraken gemaakt worden over afstemming en gezamenlijke dienstverlening. Bij de uitvoering van de innovatiestimuleringsstaak van de nieuwe ZBO zal een balans gevonden moeten worden tussen enerzijds grotere doelmatigheid van schaalbenutting (centraal ontwikkelen en aanbieden van diensten) en grotere doeltreffendheid van vooral de regionale 1:1 activering. Bij de inrichting van de nieuwe ZBO kan vooraf een evaluatieontwerp – in lijn met de adviezen van de Commissie Theeuwes - worden opgesteld om later effecten van de innovatiestimuleringsstaak aan te tonen. Daarbij moet de nadruk liggen op de effecten op het innovatievermogen van het matig-innovatieve MKB (1^e orde effect) van de bescheiden interventies.

6 Conclusies

In dit afsluitende hoofdstuk zetten we de conclusies die we in de opeenvolgende hoofdstukken hebben getrokken op een rij. De nadruk ligt daarbij overwegend op economische legitimiteit, doeltreffendheid en doelmatigheid van het dienstenaanbod van Syntens voor de periode 2007-2011. Daarnaast zijn twee toekomstgericht vragen aan de orde gekomen: de meerwaarde van Syntens voor de Topsectoren en de implicaties voor de nieuwe ZBO KvK/Ondernemerspleinen.

6.1 Syntens-diensten

1. Syntens-diensten beperken zich in principe tot voorlichtingsactiviteiten, een helpdeskfunctie en activeringsdiensten waarin niet wordt voorzien door marktpartijen. Deze diensten worden in 2011 voor 78% gefinancierd uit basissubsidies en 22% uit doelsubsidies. Het aandeel doelsubsidie is over de evaluatieperiode geleidelijk toegenomen van 16% (2007) tot 22% (2011). Het verwerven van extra doelsubsidie is een initiatief geweest van Syntens om de afhankelijkheid van EZ basisfinanciering te verminderen. Het ministerie van EZ heeft hiermee ingestemd.
2. In essentie biedt Syntens vier typen diensten aan, te weten voorlichting, een helpdeskfunctie (vanaf 2010 Syntens Direct), Activering Nieuwe Stijl bestaande uit overwegend individuele activering (1:1 activering) en collectieve activering (cluster-vorming). De individuele activering en de innovatievragen/Syntens Direct nemen in volume toe (tot en met 2010, en laten daarna een te verklaren daling zien) en het volume aan voorlichtingsbijeenkomsten loopt door de keuze om deze alleen in samenwerking met derden te organiseren in volume terug. Met activiteiten op het gebied van collectieve activering (clustervorming), die in de periode 2007-2011 steeds belangrijker zijn geworden⁵⁴, heeft Syntens in de loop van de evaluatieperiode een steeds breder aanbod van (deel)diensten gecreëerd. Wel is door de uiteenlopende manieren waarop Syntens diensten worden aangeboden, gelabeld en geadministreerd een enigszins diffuus beeld ontstaan van wat de exacte focus en het aanbod van Syntens is.

6.2 Syntens doelgroep

3. De doelgroep van Syntens is duidelijk gedefinieerd. Syntens richt zich op MKB-bedrijven met 5 tot 250 werkzame personen. Binnen deze groep MKB'ers richt Syntens zich primair op de Ontwikkelaars en de Toepassers en de Volgers. Bij al deze groepen is er voldoende potentie om de innovativiteit te verhogen. De Syntens diensten Syntens Direct en Voorlichting staan in principe open voor MKB-bedrijven uit alle sectoren. Activeringsdiensten zijn (althans in de periode 2007-2011) primair voorbehouden aan Ontwikkelaars en Toepassers uit de Syntens voorkeurssectoren (bouw, food & agri, logistiek & groothandel en industrie, human health en de creatieve industrie).

⁵⁴ Dit geldt zowel de in dit hoofdstuk genoemde basisgefinancierde, maar daarnaast ook voor de doelgefinancierde collectieve activering (zie verder paragraaf 4.3).

6.3 Follow up Tweemeting

4. Syntens en ook het ministerie van EZ zijn actief aan de slag gegaan met de aanbevelingen van de Tweemeting. Dit heeft ondermeer geresulteerd in het (hernieuwd) vaststellen van de doelgroep (zie deelconclusie verderop in deze paragraaf) en Syntens-dienstenconcepten, een professionaliserings- en doelmatigheidsslag in de interne organisatie van Syntens (onder andere door invoering KTO, effectmeting, invoering van projectorganisatie en investeringen en centralisatie van de organisatie). Een aantal zaken verdient echter nog steeds aandacht: de kennis en kunde van adviseurs, profilering van Syntens (Syntens als merk en inzicht in het aanbod van diensten), de maximale tijdsbesteding (uren advies) en de samenwerking met stakeholders.

6.4 Economische legitimiteit

5. De Syntens-diensten voorlichting, Syntens Direct (helpdeskfunctie) en individuele activering zijn economisch legitiem. Collectieve activering in de vorm van het geven van een aanzet tot clustervorming is economisch legitiem (vooral voor bedrijven lager in de innovatiepiramide: Toepassers en Volgers). Een dienst van Syntens is economisch legitiem als de dienst als direct doel heeft een MKB-bedrijf te informeren c.q. de weg te wijzen naar beschikbare kennis van een of meerdere andere bedrijven of onderzoeksinstellingen en als dat MKB-bedrijf in redelijkheid als gevolg van hoge zoekkosten geen toegang heeft tot die kennis. Andere vormen van dienstverlening zijn of economisch niet legitiem of zij bestrijden indirect marktfaalens die direct worden aangepakt door andere instrumenten van het Rijk of andere overheden. Intensievere vormen van clusteractiviteiten (in de vorm van clusterbegeleiding en clusteradvies) zijn aan te merken als economisch niet legitiem.

6.5 Doeltreffendheid: Doelgroepbereik en verleende Syntens-diensten

6. Syntens weet jaarlijks voldoende (nieuwe) bedrijven te bereiken. In de evaluatieperiode bediende Syntens tussen de 15.000 en 20.000 unieke bedrijven per jaar. Ook de eigen doelstelling om elk jaar tenminste 40% nieuwe bedrijven te bedienen is gehaald. Gemiddeld ontvingen de klanten van Syntens ruim negen uur Syntens-diensten per jaar. Driekwart van de Syntensklanten heeft minder dan 20 werkzame personen. Over de periode 2007-2011 komt gemiddeld 24% van de bediende bedrijven uit andere sectoren dan de door Syntens geselecteerde sectoren. Klanten van Syntens zijn innovatiever dan de gemiddelde MKB onderneming. Er zijn drie problematische verschillen tussen de formele kaders en de gegroeide uitvoeringspraktijk:
 - Van de bijna 53.000 ondernemingen die over de periode 2007-2011 diensten van Syntens hebben afgenomen heeft 8% (4057 bedrijven) meer dan 48 uur, het op aanwijzing van het ministerie van EZ bepaalde maximum, aan diensten van Syntens ontvangen. Dit aantal is te groot om te kunnen betitelen als eenmalige uitschieter en is zeker voor de beeldvorming van Syntens als verschaffer van economisch legitieme diensten een potentieel risico.
 - Het groottecriterium (>5-250 werkzame personen) wordt in de praktijk soepel gehanteerd: ongeveer 40% van de klanten blijkt minder dan 5 werkzame personen

in dienst te hebben⁵⁵. Hoewel vooral voor de voorlichtingsactiviteiten en Syntens Direct bedrijven met minder dan 5 werkzame personen niet op voorhand zijn uit te sluiten, is de vraag gerechtvaardigd of het groottecriterium in deze vorm moet worden gehandhaafd of wellicht bijstelling behoeft.

- De klanten van Syntens zijn innovatiever dan de gemiddelde MKB'ers en dit innovatieve karakter is de afgelopen jaren alleen maar sterker geworden. Het zijn de Koplopers en Ontwikkelaars die in toenemende mate gebruik maken van de diensten van Syntens. Dit is opmerkelijk aangezien de Koplopers niet tot de (formele) primaire doelgroep van Syntens behoren. Volgers worden (bewust) steeds minder bediend.

6.6 Doeltreffendheid: Waardering door Syntens-klanten

7. Net als in de Tweemeting waarderen de Syntensklanten de dienstverlening van Syntens gemiddeld met een 7. Hierbij zijn er vrijwel geen verschillen tussen verschillende type klanten (met betrekking tot innovatieve segmenten, intensiteit van ondersteuning, bedrijfsgrootte en type activiteit). Wel blijken bedrijven die recent gebruik hebben gemaakt van diensten van Syntens positiever.
8. Ruim één op de drie Syntens-klanten blijkt sinds het laatste contactmoment met Syntens ook gebruik te hebben gemaakt van diensten van andere organisaties om innovatieactiviteiten te ondersteunen. Het merendeel van de bedrijven is in gelijke mate tevreden over de dienstverlening.
9. Als we kijken naar de geldelijke waardering, dan blijken Syntens-klanten een uurtarief van €78,- redelijk te vinden. Dit komt overeen met 75% van de huidige eindkostprijs. Zo gewaardeerd, vertegenwoordigt de dienstverlening van Syntens een jaarlijkse waarde van €23,2 miljoen (€13,6 miljoen minder dan de jaarlijkse basissubsidie die Syntens ontvangt). 20% van de Syntens klanten die daadwerkelijk bereid zouden zijn te betalen voor de Syntens-diensten hebben er het volledige uurtarief van Syntens voor over. Dit percentage ligt een flink stuk hoger in vergelijking met de Tweemeting.
10. Stakeholders denken verschillend over de mate waarin Syntens marktverstoring werkt. De discussie onderstreept de noodzaak om bij alle vormen van dienstverlening (en juist ook bij de meer intensievere vormen van dienstverlening) wel op tijd door te verwijzen en niet te ver op te schuiven richting de grens van wat mag, aangezien dit door een deel van de partijen als marktverstoring wordt ervaren.

6.7 Doeltreffendheid: effecten van Syntens-diensten

11. Syntens verwijst 36% van haar klanten door naar andere personen of instanties. Dit is een kleine afname ten opzichte van de Tweemeting (40%), maar wordt grotendeels verklaard door de daling in doorverwijzingen naar OCNL (waarvan medewerkers nu gestationeerd zijn bij Syntens).
12. 41% van de klanten geeft aan dankzij Syntens concrete verbeteringen te hebben gerealiseerd. Deze verbeteringen hebben betrekking op het innovatievermogen

⁵⁵ Dit is problematisch voor zover het activeringsdiensten betreft en bedrijven die geen technostarters zijn of afkomstig zijn uit de creatieve industrie.

(Syntens-klienten blijken met name meer te gaan nadenken over vernieuwing in het bedrijf, meer inzicht te krijgen in het aanbod van kennisinstellingen en meer te gaan samenwerken met andere bedrijven of kennisinstellingen), innovatieprestaties (met name product- en procesvernieuwingen) en het aantal gestarte vernieuwingsprojecten (gemiddeld 1).

13. 20% van de Syntens-klienten is van mening dat de dienstverlening van Syntens in meer of mindere mate heeft bijgedragen aan omzetsijging. 15% heeft kostenbesparingen gerealiseerd.
14. Middels meervoudige regressievergelijkingen is gekeken naar de relatie tussen prestaties van Syntens-klienten en gebruik van Syntens-diensten (zie Tabel 30 voor een gedetailleerde samenvatting). We kunnen daarmee relaties, maar geen causaliteit aangeven. De meest opvallende uitkomsten zijn de volgende:
 - o het **aantal uren dienstverlening** dat een klant van Syntens ontvangen heeft, is regelmatig (positief) gecorreleerd met de onderzochte effecten;
 - o indien bedrijven gebruik maken van zowel **individuele als gezamenlijke dienstverlening** is het effect groter;
 - o het **jaar waarin een klant voor het laatst diensten van Syntens afnam** is van belang voor een aantal aspecten van innovatievermogen.
 - o de factor **bedrijfsomvang** lijkt van beperkt belang in de relatie tussen Syntens dienstverlening en prestaties van Syntens klienten;
 - o ook de factor **sector** heeft weinig effect. Als we kijken naar innovatievermogen dan blijkt de sector Food & Agri er positief uit te springen en health juist minder goed;
 - o het meeste effect wordt gevonden bij **Koplopers en Ontwikkelaars** en juist minder bij Toepassers en Volgers. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat er sprake is van een causaliteitsvraag: realiseren Koplopers en Ontwikkelaars meer innovatie omdat ze Koploper of Ontwikkelaar zijn, of zijn ze Koploper of Ontwikkelaar omdat ze meer innovatie weten te realiseren?
15. Hoewel klienten op alle aspecten iets hoger scoren, zijn de verschillen minimaal. Daarom is ook gekeken naar de mogelijkheid om een natuurlijk experiment in te zetten om prestatieverschillen tussen klientengroepen vast te stellen. Dit bleek echter in de praktijk niet haalbaar.
16. De effecten op het innovatievermogen en de innovatie- en bedrijfsprestaties zijn vergelijkbaar met die uit de Tweemeting. Het probleem blijft echter het vaststellen van de causaliteit: in hoeverre zijn de effecten daadwerkelijk het gevolg van de dienstverlening van Syntens? De belangrijkste aangetroffen beleidsverandering (de invoering van Syntens Direct) bleek zich onvoldoende te lenen voor een natuurlijk experiment. Met het oog op toekomstige evaluaties zou het daarom goed zijn om bij de inrichting van de KvK/Ondernemerspleinen rekening te houden met het creëren van een mogelijkheid om later een experiment uit te voeren.

6.8 Doelmatigheid van Syntens

17. Syntens heeft in verschillende, opeenvolgende reorganisaties een groot aantal veranderingen in de organisatie en de werkwijzen behorend bij de verschillende

Syntens-diensten doorgevoerd. Dit heeft er mede toe geleid dat Syntens eind 2011 in vergelijking met de aanvang van de evaluatieperiode meer *lean and mean*, centraler en projectmatiger is georganiseerd.

18. De kwantitatieve indicatoren wijzen over het algemeen op een toegenomen doelmatigheid. Vooral bij de innovatievragen/Syntens Direct en in lichte mate bij de individuele activering is sprake van een productiviteitsverbetering. De cijfers over bijeenkomsten lijken vooralsnog te onbetrouwbaar om uitspraken over te doen. Voor clusterprojecten is hier geen sprake van een tijdreeks en kan dus eveneens geen uitspraak worden gedaan over de productiviteitsontwikkeling. Per saldo wijst een ruime meerderheid van de doelmatigheidsindicatoren op een toegenomen productiviteit.
19. Het merendeel van de kwantitatieve doelmatigheidsindicatoren of productiviteitsmaatstaven wijst eveneens op een toegenomen productiviteit. Syntens bedient tussen de 15.000-20.000 bedrijven per jaar en er worden jaarlijks circa 300.000 Direct Declareerbare Uren aan klanten gerealiseerd. De kosten van de Syntens-ondersteuning per ondersteund bedrijf bedraagt in de evaluatieperiode tussen de 2100 en 2600 euro per jaar. In de laatste 4 jaren van de evaluatieperiode bediende elke Syntens adviseur gemiddeld rond de 70 bedrijven (2010 76). Afgezet tegen de kosten voor de Nederlandse belastingbetaler (gemiddeld 40 mln. euro per jaar, w.v. ruim 32 mln. euro basissubsidie) en de eerder vastgestelde effecten, stellen we vast dat Syntens een redelijk tot goede prestatie levert.
20. De oordelen over de samenwerking met en (nieuwe) werkwijzen van Syntens zoals die uit de survey onder stakeholders en interviews naar voren komt wijzen in meerderheid op een doelmatige organisatie (en ruimer) waardering voor de Syntens organisatie. Een meerderheid van de stakeholders beoordeelt Syntens als (zeer) goed of tenminste neutraal als het gaat om de doelmatigheid en de flexibiliteit van de organisatie.
21. Per saldo slaat de balans van positieve en negatieve punten die respondenten verbinden aan Syntens en de Syntens dienstverlening door naar de positieve kant.

6.9 Meerwaarde Syntens voor Topsectoren

22. Syntens lijkt in de praktijk relatief eenvoudig doeltreffend en doelmatig vorm te kunnen geven aan de MKB-loketten (van tenminste een aantal Topteams/TKIs) door ophanging aan Syntens Direct. Voordat zij haar dienstverlening echter nog nadrukkelijker koppelt aan de Topsectoren moet de politieke vraag die hieraan voorafgaat worden beantwoord, te weten: in hoeverre moet Syntens (c.q. de nieuwe ZBO) nadrukkelijk een rol ambiëren in het Topsectorenbeleid. Deze vraag is des te relevanter nu in deze evaluatie is geconstateerd dat Syntens steeds meer afdrijft van haar formele doelgroep in termen van innovativiteit.
23. Syntens heeft geen formele rol binnen het Topsectorenbeleid, maar heeft in haar dienstverlening de afgelopen periode al wel de aansluiting op dat beleid gezocht.
24. De koppeling met de topsectoren biedt voor Syntens meerwaarde, omdat haar diensten (individuele activering en voorlichtingsworkshops) vallen binnen een groter plan (dat van de topsectoren) en gericht zijn op bedrijven met een hoog innovatiepotentieel. Het is daarbij wel van belang om te zorgen voor voldoende zichtbaarheid van de innovatiestimulerings taak.

6.10 Implicaties voor nieuwe ZBO KvK/Ondernemerspleinen

25. *Soort activiteiten.* De innovatiestimuleringsstaak binnen de nieuwe ZBO wordt doeltreffender en doelmatiger als die gericht is op het aanbod van diensten waarvan de economische legitimiteit onomstreden is. Tot dat aanbod behoren de huidige voorlichtings-, helpdesk- (Syntens Direct), individuele activeringdiensten en collectieve activering voor zover het gaat om *aanzetten* tot clustervorming (en geen clusterbegeleiding of- advisering). Het is doeltreffend als de innovatiestimuleringsstaak voor het matig innovatieve MKB, zoals Syntens die nu vervult, duidelijk herkenbaar blijft in de nieuwe ZBO.
26. *Doelgroepen.* De innovatiestimuleringsstaak binnen de nieuwe ZBO wordt doeltreffender en doelmatiger als die gericht is op de doelgroep waarvan de economische legitimiteit onomstreden is. Tot die onomstreden doelgroep behoren het matig-innovatieve MKB en innovatieve starters. Om deze legitimiteit te bewaken verdient het aanbeveling goed na te denken over de aansturing van de nieuw in te richten ZBO. In de evaluatieperiode was een verschuiving zichtbaar bij Syntens in doelgroep (richting Koplopers) en werd ook de urennorm overschreden bij een aantal bedrijven. Het is de vraag hoe hier in (de aansturing van) de nieuwe ZBO beter op gestuurd kan worden.
27. *Wijze van uitvoering.* Het is van belang dat de taken goed zijn afgebakend ten opzichte van private, publiek/private en publieke partijen die zich bezighouden met stimulering van ondernemerschap en innovatie. Ook is het essentieel dat er een duidelijker onderscheid wordt gemaakt tussen (instap)diensten die breed voor het MKB worden aangeboden en activeringsdiensten voor meer specifieke doelgroepen van het matig-innovatieve MKB. Met brancheorganisaties en vertegenwoordigers van de Topsectoren (Topteams en TKI's) kunnen systematisch afspraken gemaakt worden over afstemming en gezamenlijke dienstverlening. Bij de uitvoering van de innovatiestimuleringsstaak van de nieuwe ZBO zal een balans gevonden moeten worden tussen enerzijds grotere doelmatigheid van schaalbenutting (centraal ontwikkelen en aanbieden van diensten) en grotere doeltreffendheid van vooral de regionale 1:1 activering. Bij de inrichting van de nieuwe ZBO kan vooraf een evaluatieontwerp – in lijn met de adviezen van de Commissie Theeuwes - worden opgesteld om later effecten van de innovatiestimuleringsstaak aan te tonen (zie ook punt 28).

6.11 Toekomstige meting doeltreffendheid

28. Met het oog op toekomstige ex-post evaluatie van de doeltreffendheid van de innovatiestimuleringsstaak van de nieuwe ZBO zou het goed zijn nu al rekening te houden met het creëren van een mogelijkheid om later een natuurlijk experiment uit te voeren. Bij de bepaling van de effectiviteit van de innovatiestimuleringsdiensten zou de nadruk moeten liggen op het bepalen van het 1e orde effect van wat in essentie bescheiden "duwtjes in de rug" van (potentieel) innovatieve MKB'ers moeten zijn. Dat zijn effecten op het innovatievermogen van Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers in het MKB.
29. Het is niet mogelijk om op macro-niveau betrouwbare uitspraken te doen over de effecten van relatief bescheiden interventies vanuit de innovatiestimuleringsstaak (zoals Syntens die nu uitvoert) op bedrijfsperformance, werkgelegenheid en in ultimo productiviteitsontwikkeling en economische groei.

Bijlage 1 | Methodologische verantwoording

Administratieve klantgegevens

Een substantieel deel van deze evaluatie is gebaseerd op administratieve gegevens over de activiteiten van Syntens. Dit geldt zowel voor financiële cijfers (bijvoorbeeld budgetten en realisaties) als prestatie-indicatoren (denk aan direct declarabele uren, aantal fte's in dienst, et cetera). Zoals de bronvermelding in het rapport toont, zijn dergelijke cijfers doorgaans afkomstig uit bronmateriaal als jaarverslagen en directieverslagen, of rechtstreeks verkregen van de afdeling Finance & Control. In een aantal gevallen berusten de getoonde cijfers op eigen berekeningen op basis van deze aangeleverde gegevens.

De administratieve data van Syntens vormt tevens een basis voor de preparatie van uitsplitsingen die gemaakt zijn op de respons uit de klantbevraging. Om ontwikkeling in de activiteiten van Syntens te analyseren moet bijvoorbeeld bekend zijn in welk jaar bepaalde diensten geleverd zijn. Andere veelgebruikte uitsplitsingen hebben betrekking op bedrijfsgrootte en het aantal uren ondersteuning dat een klant heeft gehad. Dergelijke uitsplitsingen vereisen een gedetailleerd inzicht in de diensten die Syntens de afgelopen jaren geleverd heeft. Aan het begin van deze evaluatie heeft Syntens daarom 'ruwe cijfers' aangeleverd, afkomstig uit haar CRM-systemen⁵⁶. Het betreft hier tabellen met o.a. de urenregistratie op activiteiten, de gegevens van geregistreerde klanten, en de deelnemers aan workshops. Bij het aggregeren van deze cijfers zijn diverse aannames gedaan die van belang zijn voor de interpretatie ervan. Daar gaan we in deze sectie op in.

Selecteren van relevante gegevens

Bij het aggregeren van uren die op activiteiten geschreven zijn, is alleen rekening gehouden met *goedgekeurde* uren. Op advies van Syntens zijn registraties die afgekeurd of nog niet beoordeeld zijn buiten beschouwing gelaten. De status van de activiteit (voorgesteld, actief, afgehandeld of geblokkeerd) achten we niet van belang, aangezien het in alle gevallen gaat om uren dienstverlening die daadwerkelijk geleverd zijn.

Deze evaluatie draait om de periode 2007-2011. Hoewel er enkel over deze jaren gerapporteerd wordt, is in een enkel geval ook naar voorgaande jaren en 2012 gekeken. Dit is aan de orde bij het berekenen van het aantal uren dienstverlening dat een klant genoten heeft. Om te bepalen wat het effect is van interactie met Syntens, is het immers niet mogelijk om te vragen of de klant alleen op de onderzoeksperiode wil reflecteren. Bovendien, als een klant slechts één uur ondersteuning heeft gehad in 2007, maar nog 100 uur in de jaren ervoor is het niet terecht als deze klant in de groep van '≤1 uur dienstverlening' terecht komt.

⁵⁶ Vanaf 2009 is Syntens het CRM-systeem Sage gaan gebruiken. Deze wisseling gaat gepaard met verandering in de wijze waarop sommige gegevens worden bijgehouden. In een aantal gevallen is het hierdoor niet mogelijk om op consistente wijze over de gehele evaluatie-periode te rapporteren. Gegevens over workshops zijn afkomstig uit een ander CRM-systeem.

Aanvullen en interpreteren van ontbrekende gegevens

Ruwe gegevens zoals de urenadministratie van Syntens geven in de eerste instantie alleen inzicht in hoeveel uur er minimaal geschreven is op bijvoorbeeld een bepaalde klant, in een bepaald jaar, of op een bepaalde soort activiteit. De linker kolom in onderstaande tabel ('Alles') laat zien dat er sprake is van een aanzienlijke hoeveelheid ontbrekende gegevens⁵⁷. Van ruim 27% van de urenregistraties (in aantallen, niet in uren) is geen activiteitsnummer bekend, waardoor ze lastig aan andere gegevens te koppelen zijn. Oorspronkelijk was van één derde van de urenregistraties ook niet bekend op welke klant ze geschreven zijn. In een aantal gevallen is via het activiteitsnummer (exclusief voor één klant) wel te herleiden bij welke klant de uren horen. De aangevulde data bevat voor drie kwart van de registraties een klantcode.

Tabel 54. Urenregistraties

	Alles		2007-2011		2007-2011, Aangevuld	
alle goedgekeurde urenregistraties	618745	100,0%	602477	100,0%	602477	100,0%
- met activiteitsnummer	451346	72,9%	435089	72,2%	435089	72,2%
- met klantcode	418759	67,7%	403296	66,9%	450410	74,8%

Het niet kunnen herleiden van een substantieel aantal urenregistraties kan leiden tot vertekende resultaten. Dientengevolge is het essentieel om te weten wat de verklaring en implicatie van de ontbrekende gegevens is. Voor de afwezigheid van klantcodes geldt dat dit voorkomt wanneer een organisatie *enkel* aan een groepsactiviteit heeft deelgenomen (zoals een Workshop). Indien ze nimmer individueel door Syntens is bediend (al is het maar telefonisch), staat ze niet geregistreerd als klant. Een andere verklaring is dat er alleen een kennismaking heeft plaatsgevonden. Wanneer dit nooit heeft geleid tot het initiëren van een daadwerkelijke activiteit, is er ook geen klantcode aangemaakt. De analyses waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen maximaal 1 uur ondersteuning versus meer dan 1 uur zijn dus gebaseerd op daadwerkelijk geleverde uren; organisaties die enkel kortstondig of zeer oppervlakkig contact met Syntens hebben gehad zijn buiten beschouwing gelaten. Doordat zij in de administratie van Syntens niet als klant worden aangemerkt, vallen ze buiten deze evaluatie.

Het ontbreken van activiteitsnummers blijkt evenmin bezwaarlijk voor het uitvoeren van analyses die de evaluatie vereist. De direct declarabele uren (DDU's) waarvan geen activiteitsnummer bekend is blijken allemaal betrekking te hebben op activiteiten die slechts indirect relevant zijn voor klanten. Onderstaande tabel toont een lijst van de tien meest voorkomende soorten activiteit zonder activiteitsnummer. De noodzaak van dergelijke activiteiten maakt het onmogelijk om enkel DDU's aan klanten te besteden.

⁵⁷ De middelste kolom toont dat de beschikbare data in zeer hoge mate betrekking heeft op de onderzoeksperiode; het aantal urenregistraties van daarvoor of daarna is gering.

Tabel 55. Overige DDU's

Overige DDU's:	% van overige uren
Ondersteuning	15%
Portefeuille management	8%
Acquisitie Algemeen	8%
PR en Communicatie	6%
Innovatiewijzer	4%
Projectmanagement	4%
Programmamanagement	4%
Klantmanagement	4%
Collegiaal consult	3%
Event	3%

De implicatie van de ontbrekende gegevens is dat de voorliggende evaluatie gebaseerd is op *daadwerkelijk verstrekte uren dienstverlening*. Hoewel voornoemde cijfers allen betrekking hebben op DDU's kijken we in onze analyses niet naar uren die besteed zijn aan zaken als kennismaking en globale voorlichting. Centraal staat de hoeveelheid uren dienstverlening zoals de klant die ervaren heeft. Om deze reden hebben we ook de gemaakte reizen afgesplitst van het totaal aantal bestede uren⁵⁸.

Outliers

Op een aantal bedrijven uit de totale populatie zijn buitensporig veel uren geboekt. Zo zijn er bijna 100 klanten die meer dan 100 uur dienstverlening per jaar hebben gehad. Nadere inspectie van de data wijst uit dat sommige klanten beter buiten beschouwing gelaten kunnen worden. Dit is aan de orde wanneer er uren geboekt zijn op 'niet-klant activiteiten': het gaat hier dan vaak om bedrijven die geen klant, maar kennisleverancier zijn. Adviseurs van Syntens hebben hun werk voor dergelijke partners dan op een onjuiste manier verantwoord, wat mogelijk te maken heeft met een beleidswijziging in dit kader (voorheen hadden vrijwel alle adviseurs de mogelijkheid om netwerkactiviteiten te ontplooiën; nu is dat voorbehouden aan enkele gespecialiseerde medewerkers). Een ander type klanten dat we als outliers aanmerken zijn de bedrijven die als clustertrekker opereren. Het komt regelmatig voor dat de uren die hieraan besteed zijn door alle clusterdeelnemers, geboekt worden op enkel de clustertrekker. Dit verklaart dan het grote aantal uren voor deze klant. Omdat dit pas gaandeweg het onderzoek duidelijk is geworden, zijn er ook in de telefonische enquête enkele klanten opgenomen die de resultaten zouden kunnen vertekenen. Bij de meeste analyses is daarom besloten 32 van de 1083 respondenten buiten beschouwing te laten.

Telefonische klantbevraging

In de argumentatie bij het beantwoorden van onderzoeksvragen wordt regelmatig gebruik gemaakt van ondersteunend cijfermateriaal. Een groot deel is afkomstig uit een survey onder bedrijven die de afgelopen jaren klant waren bij Syntens. Het betreft een telefonische enquête, uitgevoerd door marktonderzoeksbureau Keala. In de eerste helft van december en in de eerste helft van januari hebben zij de vragenlijst afgenomen die opgenomen is in Bijlage 3. In navolging van de Tweemeting is er gevraagd naar onder

⁵⁸ Bij 13,6% van de urenregistraties is dit niet mogelijk, omdat er geen reizen gespecificeerd zijn. In al die gevallen gaat het echter om uren waarvan geen activiteitsnummer bekend was, en die vanwege hun indirecte aard toch al niet in de analyses meegenomen zijn.

andere de gepercipieerde administratieve lasten voor bedrijven, de uitvoeringskwaliteit en specifieke resultaten en effecten (nieuw ontwikkelde producten, aangevraagde patenten etc.). Vertegenwoordigers van bedrijven die ook zijn geïnterviewd zijn niet separaat benaderd voor de telefonische enquête. Voorafgaand aan de telefonische benadering heeft Syntens namens het Ministerie van Economische Zaken een aankondigend email-bericht verstuurd.

De enquête is afgenomen bij bedrijven die in de onderzochte periode gebruik maakten van de diensten van Syntens. Voorwaarden voor de steekproefselectie waren: de aanwezigheid van contactgegevens, minimaal één urenregistratie (geboekt op het geselecteerde bedrijf) in de periode 2007-2011, en volledigheid van de urenregistratie van het betreffende bedrijf. Voor het in dit rapport verrichte onderzoek is continuering van eerdere evaluaties van groot belang. Om vast te kunnen stellen of er trendmatige ontwikkelingen zijn is getracht de onderzoeksmethodiek van voorgaande evaluaties zo exact mogelijk te repliceren. Navraag wees uit dat er bij de Tweemeting enkel op jaar gestratificeerd is, waarbij men kijkt naar het *laatste jaar dat een klant Syntens-diensten ontving*. Deze stratificatie vormt tevens het uitgangspunt voor de steekproeftrekking in de Driemeting. Voor het berekenen van het te bevragen aantal klanten (per jaar) is rekening gehouden met de responspercentages uit eerdere onderzoeken.

Op basis van een door Dialogic aangeleverd klantenbestand heeft Keala gebeld tot aan het eind van de dag waarop de beoogde respons van 1000 behaald was. Uiteindelijk zijn er 1083 bedrijven die hebben meegewerkt. Onderstaande tabel toont de respons percentages voor ieder jaar. Wegens een meevallend responspercentage voor eerdere jaren, zijn respondenten uit recentere jaren uiteindelijk iets ondervertegenwoordigd, waardoor het respondentenbestand een gelijkmatiger opbouw heeft dan de werkelijke populatie. Een mogelijke verklaring in dit kader is ook dat klanten uit 2011 nog relatief kort geleden zijn gevraagd om mee te werken aan andere Syntens-onderzoeken, zoals de klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) en Effectmetingen. Klanten uit recente jaren zijn over het algemeen ook wat minder interessant, omdat er nog maar nauwelijks effecten te meten zijn wanneer de Syntens-diensten pas onlangs afgenomen zijn.

Tabel 56. Verdeling Respons telefonische enquête onder klanten

Jaar laatste ondersteuning	Totale populatie (%)	Respons (n)	Respons (% van totale respons)
2007	11%	138	13%
2008	16%	239	22%
2009	18%	207	19%
2010	25%	250	23%
2011	30%	249	23%
Totaal	100%	1083	100%

Voor het vaststellen van de representativiteit van de steekproef verifiëren we of de karakteristieken van de respondenten overeenkomen met de gehele populatie. Tabel 57 toont een vergelijking tussen de achtergrondkenmerken van respondenten en de gehele populatie van klanten die in 2007-2011 gebruik hebben gemaakt van de dienstverlening van Syntens. Industriële bedrijven zijn relatief oververtegenwoordigd, terwijl de creatieve en gezondheidssector wat ondervertegenwoordigd zijn.

Tabel 57. Achtergrondkenmerken respondenten telefonische enquête onder klanten

Sector	Populatie	Respons
Bouw	12%	12%
Creatieve sector	15%	11%
Food en Agri	8%	7%
Health, zorg en sport	6%	2%
Industrie	25%	35%
Logistiek, Groothandel en Maritiem	12%	12%
Niet sector gerelateerd	22%	22%
	100%	100%
KWP	Populatie	Respons
1-4 personen	41%	34%
5-19 personen	36%	42%
20-99 personen	18%	20%
100+ personen	5%	5%
	100%	100%

Afgezien van representativiteit ten aanzien van bedrijfskenmerken, lijkt de steekproef ook op de totale populatie als het gaat om afgenomen diensten. In onderstaande tabel worden de aantallen en uurbesteding van dienstesoorten getoond voor beide groepen. Ruim driekwart van de Syntensklanten (zowel in de totale populatie als in onze steekproef) heeft een innovatievraag gesteld, al wordt daar uiteindelijk maar 35% van de contacturen in gestoken. Alleen de IAP's zijn wat oververtegenwoordigd in onze data, maar in uren is dat verschil minimaal. Zoals eerder aangegeven zijn er voor activiteiten als 'Voorlichting' en 'Workshops' geen betrouwbare gegevens beschikbaar.

Tabel 58. Aantal afgenomen diensten en uurbesteding

	Totale populatie (2007-2011)		Respons	
	% van populatie dat dienst afnam	% van uren besteed aan totale populatie	% van respondenten dat dienst afnam	% van uren besteed aan respondenten
Advies	47%	47%	52%	48%
Cluster	3%	8%	3%	6%
IAP	6%	8%	11%	10%
Innovatievraag	77%	37%	78%	35%
Totaal		100%		100%

Analysemethoden: Meer aandacht voor causaliteit

Bij het uitvoeren van voorliggend onderzoek is getracht de Tweemeting zo goed mogelijk te repliceren. Een belangrijke wijziging ten opzichte van de Tweemeting, is dat de vragenlijst enkel onder klanten is afgenomen en niet onder een groep niet-klanten. In de Tweemeting fungeerde de groep niet-klanten als controlegroep bij het bepalen van de doeltreffendheid van Syntens. Het probleem bij deze methode is echter dat de verschillen in prestaties tussen klanten en niet-klanten niet het gevolg hoeven te zijn van de diensten van Syntens. Het kan bijvoorbeeld zijn dat betere prestaties van de klanten het gevolg zijn van verschillen in de invloed van andere determinanten waarop de groepen verschillen. Immers, waarom hebben bepaalde bedrijven uit de doelgroep wel contact opgenomen met Syntens en andere bedrijven niet? Hebben klanten meer te maken met (financiële) problemen binnen het bedrijf en zoeken ze daarom hulp? Zijn ze ondernemender? Staan ze meer open voor ideeën van buitenaf? Et cetera. Dergelijke determinanten hebben waarschijnlijk een (grote) voorspellende rol op de verschillen tussen klanten en niet-

klanten. Als dat het geval zou zijn, meten we een schijndoeltreffendheid van Syntens op het innoverend vermogen: de echte determinant is immers niet meegenomen⁵⁹.

In de Driemeting is daarom gekozen om de controlegroep op een andere manier samen te stellen. Idealiter zou men hiervoor een experiment gebruiken, waarbij door middel van loting bepaald wordt of een bedrijf wel of geen toegang krijgt tot de diensten van Syntens. Aangezien de Driemeting een ex-postevaluatie is, is een experiment niet mogelijk. We hebben in de evaluatie daarom gebruik gemaakt van een natuurlijk experiment, waarbij gezocht is naar verschillen *tussen klanten* van Syntens.

Eenzijds is gekeken naar een regimewijziging binnen Syntens, waardoor er groepen bedrijven ontstonden die voor de herziening wel en na de herziening niet in aanmerking kwamen voor de diensten van Syntens (of omgekeerd). Helaas is een dergelijk aangrijpingspunt voor een perfecte natuurlijke controlegroep niet gevonden (zie verder de toelichting in paragraaf 3.6).

Aanvullend zijn klanten die maximaal 1 uur diensten ontvingen van Syntens vergeleken met klanten die meer dan 1 uur diensten ontvingen. Middels een econometrische analyse zijn de prestaties van verschillende klantengroepen onderling op statistische significantie vergeleken, zodat het effect van de activiteiten/werkwijze van Syntens vastgesteld kon worden.

Uitwerking natuurlijk experiment

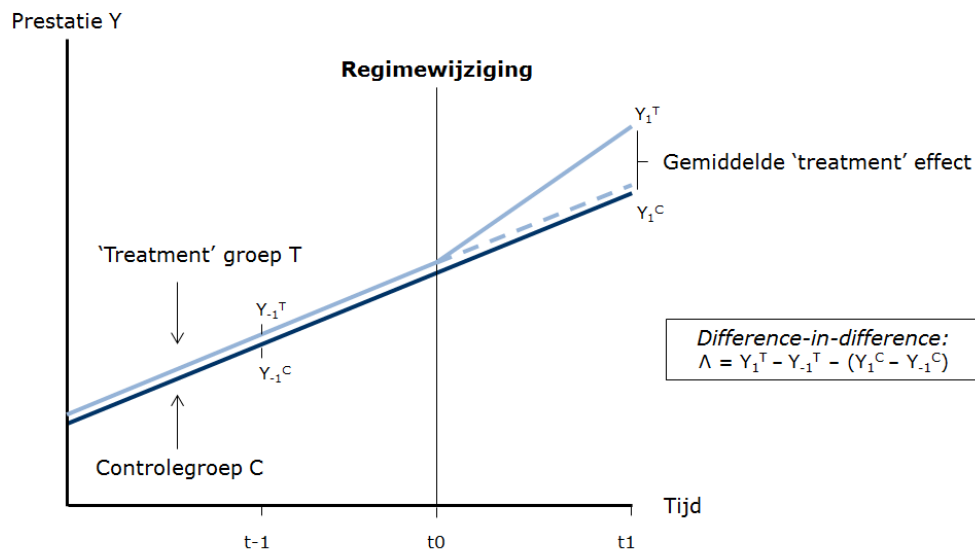
Om de invloed van Syntens-diensten accuraat te meten, is er idealiter informatie beschikbaar over klanten die geen diensten van Syntens hebben gehad maar in overige opzichten zoveel mogelijk op Syntens-klanten lijken. Bij gebrek aan een sociaal experiment (waarbij klanten op basis van loting toegang krijgen tot Syntens), verkennen we in deze paragraaf de mogelijkheid om een natuurlijk experiment uit te voeren.⁶⁰ Dat is een analyse waarbij men zoekt naar een 'regimewijziging' of 'schok' die het mogelijk maakt om verschillende klantgroepen met elkaar te vergelijken. Essentieel is dat deze klanten oorspronkelijk niet van elkaar verschilden, maar dat een beleidsverandering er toe leidt dat sommige klanten wel een 'behandeling' krijgen en anderen niet. De effectmeting berust vervolgens op een zogenaamde difference-in-difference analyse. Indien de prestaties van de behandelde ('experimentele') groep verschillen van de onbehandelde groep (de 'controlegroep') is dit verschil toe te schrijven aan de behandeling (de 'treatment'). Merk op dat uiteindelijk alleen het gewijzigde beleid geëvalueerd wordt ten opzichte van het oorspronkelijke beleid: diensten die niet veranderd zijn komen in dit type analyse dus ook niet aan bod.

Onderstaande figuur toont het principe van de difference-in-difference analyse. Afgezien van het optreden van een onverwachte 'schok' of beleidsverandering, vereist deze methode ook dat er voldoende informatie beschikbaar is om de ontwikkeling van beide groepen ervoor en erna te kunnen volgen. Wanneer kan worden aangetoond dat de groepen voor de schok een gelijke ontwikkeling (ook wel: common trend) doormaakten, is met meer zekerheid te stellen dat uiteindelijke verschillen daadwerkelijk door de interventie veroorzaakt zijn.

⁵⁹ Commissie Theeuwes

⁶⁰ Zie ook advies van commissie Theeuwes in 'Durf te meten', 2012.

Figuur 12. Difference-in-difference analyse



Haalbaarheid natuurlijk experiment bij Syntens

Op basis van diverse gesprekken met Syntens-medewerkers en het raadplegen van allerhande beleidsdocumenten, is vastgesteld dat er zich in de afgelopen jaren nauwelijks regimewijzigingen hebben voorgedaan die zich lenen voor het nabootsen van een experiment. De enige relevante verandering is de overgang van Innovatievragen 'oude stijl' naar de innovatievragen die via Syntens Direct worden afgehandeld. Oorspronkelijk namen Syntens-adviseurs zelf het initiatief om bedrijven te helpen met innovatiegerelateerde vragen. Vanaf halverwege 2010 is deze dienst gewijzigd in Syntens Direct, waarbij adviseurs enkel nog reactief te werk gaan.

Helaas is de aangetroffen beleidsverandering niet optimaal voor een natuurlijk experiment. Op de eerste plaats is Syntens Direct een volledige vervanging van de innovatievragen 'oude stijl'. Dit betekent dat er feitelijk geen 'counterfactual' situatie is, bestaande uit een controlegroep van klanten die de oude vorm van innovatievragen blijven gebruiken. Daarbij komt dat de innovatievraag al een dienst is die niet veelvuldig door eenzelfde bedrijf benut wordt: vaak wordt een relatief oppervlakkige innovatievraag gevolgd door intensievere Syntens-diensten. Ook hierdoor is het niet goed mogelijk om een 'innovatievrager' door de tijd te volgen. Al met al moeten we concluderen dat de geïdentificeerde beleidsverandering niet geschikt is voor een natuurlijk experiment. Dit is een jammerlijk gemis, want het maakt het onmogelijk om statistisch sluitend bewijs te vinden voor de vraag of en welk effect Syntens heeft op innovatie- en bedrijfsprestaties. In dat opzicht blijft deze evaluatie beperkt tot het leggen van statistische verbanden; de causaliteit kan enkel afgeleid worden uit de inzichten ontleend aan interviews.

Met het oog op toekomstige evaluaties is het verstandig om te overwegen of er bij het inrichten van de KvK/Ondernemerspleinen vooraf een mogelijkheid gecreëerd kan worden om later een experiment op te zetten. Bij voorkeur is dit een sociaal experiment, waarbij bijvoorbeeld op basis van (gewogen) loting wordt bepaald wie bij de KvK/Ondernemerspleinen terecht kan. Dit kan mogelijk wel op ethische bezwaren stuiten: hoe kun je redelijkerwijs een onderneming een Syntens-dienst ontzeggen die een andere vergelijkbare onderneming wel mag afnemen? Een alternatief is dat er op voorhand een regimewijziging wordt voorzien en daarop wordt geanticipeerd.

Alternatieve analyse: evaluatie Syntens Direct

Omdat de innovatievragen een groot deel van de activiteit van Syntens vormen, loont het de moeite om toch te bekijken of de beleidsverandering effectief is geweest. Hoewel de regimewijziging ten aanzien van Syntens Direct geen natuurlijk experiment toelaat, stelt het ons wel in staat om een eenvoudiger analyse uit te voeren op de hele klantenpopulatie (in plaats van een paneldata-analyse op afzonderlijke bedrijven). De meest eenvoudige variant is een vergelijking tussen het percentage klanten dat een bepaalde prestatie realiseerde: lag dat hoger bij de oude of bij de nieuwe stijl? Een probleem dat zich hierbij voordoet is dat innovatievragers voor medio 2010 niet zomaar met innovatievragers na 2010 vergeleken kunnen worden: het is mogelijk dat externe factoren (zoals gewijzigde marktcondities, bijvoorbeeld als gevolg van de financiële crisis of aangepaste regelgeving) van grote invloed zijn op de prestaties van bedrijven. Om hiervoor te corrigeren definiëren we alsnog een controlegroep. Bij gebrek aan een controlegroep van innovatievragers 'oude stijl' na de interventie, maken we een vergelijking met andersoortige klanten: bedrijven die nooit een innovatievraag hebben gesteld. Mochten effecten veroorzaakt worden door externe factoren, dan zijn deze van toepassing voor iedere klant die enige dienst van Syntens heeft afgenomen.

Door het difference-in-difference principe te volgen kunnen we kijken of innovatievragers een gelijksoortige ontwikkeling hebben doorgemaakt als overige klanten. Is dit niet het geval, dan is dat mogelijk het gevolg van Syntens Direct. Tabel 59 toont de opzet van onze alternatieve analyse: we vergelijken bedrijven die voor 2010 diensten afnamen met bedrijven die in de periode daarna klant werden. Als de introductie van Syntens Direct een succesvolle interventie was, zouden innovatievragers zich relatief beter moeten ontwikkelen dan overige klanten (die enkel ongewijzigde diensten afnamen). Een groot verschil met een natuurlijk experiment, is dat de controlegroep en experimentele groep niet op elkaar leken voor de interventie: het is mogelijk dat het andersoortige bedrijven zijn (bijvoorbeeld meer of minder op innovatie georiënteerd). Doel van deze analyse is om vast te stellen of de relatieve ontwikkeling verschilde na introductie van Syntens Direct. We benadrukken nogmaals dat de pro- en post-treatment groepen hierbij uit verschillende bedrijven bestaan: in plaats van afzonderlijke bedrijven door de tijd te volgen vergelijken we enkel groepen die gebaseerd zijn op het type dienst dat ze afnamen. Een nadeel van deze methode is dat we geen aandacht kunnen besteden aan klanten die zowel Syntens Direct als andere Syntens-diensten gebruikten; dat zou een gestileerde vergelijking immers onmogelijk maken. Als gevolg hiervan is het uiteindelijke aantal respondenten met relevantie voor de beoogde analyse relatief laag, in het bijzonder de groep die na medio 2010 klant is geworden.

Tabel 59. Opzet natuurlijk experiment

	Experimentele groep	Controlegroep
Klant tot aan Q2 2010	Syntens direct OUD (n=242)	Overige OUD (n=109)
Klant vanaf Q3 2010	Syntens direct NIEUW (n=30)	Overige NIEUW (n=56)
Verschil tussen OUD en NIEUW	X (onbekend)	Y (onbekend)
Verwacht verschil in verschil	X>Y	

Resultaten van vergelijking

We beginnen de vergelijking bij de concrete verbeteringen die Syntens-klanten realiseerden (zie Tabel 60). Voor de regimewijziging zat er nauwelijks verschil tussen de resultaten van klanten met een innovatievraag en klanten die andere diensten afnamen. Kijken we naar de ontwikkeling die zich na de introductie van Syntens Direct heeft ingezet, dan zien we dat de 'overige' klanten tegenwoordig veel vaker zeggen verbeteringen te

realiseren. Bij innovatievragers is er daarentegen vrijwel niets gewijzigd. Dit suggereert dat Syntens Direct ofwel een negatief effect heeft op de resultaten van klanten (er is plotseling een groot verschil in de verbeteringen die ze realiseren), ofwel dat er na de beleidswijziging alleen relatief zwakke klanten enkel van Syntens Direct gebruik blijven maken. Het is mogelijk dat daadkrachtigere klanten dankzij Syntens Direct ook andere diensten zijn gaan gebruiken, en dus niet langer in onderstaande vergelijking voorkomen (dit was de reden waarom een natuurlijk experiment in zijn geheel niet mogelijk was).

Tabel 60. Effecten Syntens Direct nieuwe stijl algemeen

Algemeen effect	Alleen Innovatievraag			Geen Innovatievraag			Δ in Δ
	VoorQ3 gestopt	NaQ3 begonnen	Vershil 1	VoorQ3 gestopt	NaQ3 begonnen	Vershil 2	Vershil 2 - Vershil 1
Heeft u dankzij Syntens in uw bedrijf concrete verbeteringen gerealiseerd?	29%	30%	+1%	32%	56%	+24%	-22,3%
Verwacht u concrete verbeteringen in uw bedrijf dankzij Syntens?	7%	21%	+14%	6%	9%	+4%	+10,2%
Bent u dankzij Syntens op nieuwe ideeën gekomen?	21%	10%	-11%	26%	16%	-10%	-1,0%

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Kijken we naar innovatievermogen, dan blijkt dat alleen samenwerking met andere bedrijven en gebruik van octrooien bij Syntens Direct-klanten harder gestegen is dan bij andere klanten. Na de introductie van Syntens Direct zijn klanten met een innovatievraag relatief minder aan R&D en niet-technologische vernieuwing gaan doen (zie Tabel 61).

Tabel 61. Effecten Syntens Direct nieuwe stijl voor innovatievermogen

Innovatievermogen	Alleen Innovatievraag			Geen Innovatievraag			Δ in Δ
	VoorQ3 gestopt	NaQ3 begonnen	Vershil 1	VoorQ3 gestopt	NaQ3 begonnen	Vershil 2	Vershil 2 - Vershil 1
Meer zelf aan R&D doen	21%	31%	+10%	20%	38%	+18%	-8,3%
Meer zelf aan niet-technologische innovatie (vernieuwing) doen	13%	21%	+7%	19%	35%	+16%	-8,4%
Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf	29%	38%	+9%	44%	54%	+10%	-0,9%
Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing	12%	28%	+16%	11%	25%	+14%	+2,3%
Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen	25%	38%	+13%	33%	49%	+16%	-2,9%
Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL, OctrooiCentrum Nederland, subsidie-adviseurs	18%	24%	+7%	19%	33%	+14%	-7,5%
Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen	26%	48%	+23%	36%	52%	+16%	+6,7%
Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies	15%	24%	+9%	18%	29%	+11%	-1,8%
Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie	7%	21%	+14%	6%	16%	+10%	+4,3%

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Vergelijken we klanten voor en na de regimewijziging, dan blijkt ook dat klanten die een Innovatievraag hadden relatief minder innovatieprestatie in de vorm van productvernieuwingen realiseerden, terwijl dat voor andersoortige klanten juist omgekeerd was. Syntens Direct lijkt vooral van invloed op organisatorische vernieuwingen: het verschil in innovatieprestatie tussen alleen Syntens Direct en geen Syntens Direct was significant, maar is dat na regimewijziging niet meer (zie Tabel 62).

Tabel 62. Effecten Syntens Direct nieuwe stijl voor innovatieprestaties

Innovatieprestaties	Alleen Innovatievraag			Geen Innovatievraag			Δ in Δ Verschil 2 - Verschil 1
	VoorQ3 gestopt	NaQ3 begonnen	Verschil 1	VoorQ3 gestopt	NaQ3 begonnen	Verschil 2	
Productvernieuwingen	19%	13%	-6%	19%	28%	+10%	-15,2%
Procesvernieuwingen	15%	27%	+12%	19%	29%	+10%	+2,0%
Organisatorische vernieuwingen	10%	17%	+7%	17%	17%	+0%	+7,2%
Vernieuwingen m.b.t. de markt	20%	33%	+14%	22%	34%	+12%	+1,5%

Bron: Dialogic, telefonische enquête onder klanten, 2012/2013

Deze analyse is niet mogelijk voor bedrijfsprestatie, omdat er voor klanten uit 2011 geen data beschikbaar is op dit vlak. Al met al kunnen we stellen dat klanten met enkel een innovatievraag het naar verhouding beter leken te doen voordat Syntens Direct werd geïntroduceerd: kijken we naar algemene effecten en innovatievermogen dan zijn niet-innovatievragers het na verloop van tijd relatief beter gaan doen dan klanten die uitsluitend innovatievragen hadden. Een mogelijke remmende werking van Syntens Direct is echter niet te herkennen in de innovatieprestaties; daar zien we juist dat de relatieve achterstand bij innovatievragers is weggewerkt wat organisatorische vernieuwingen betreft. Daar komt bij dat het aannemelijk is dat Syntens Direct een ander soort klanten bedient dan de originele Innovatievraag, doordat het enkel reactief te werk gaat. De invoering van Syntens Direct kan dan ook een positieve invloed hebben gehad door klanten met een innovatievraag ook andere diensten te laten afnemen (waardoor ze niet langer in de groep 'Alleen Innovatievraag' vallen). Doordat een natuurlijk experiment niet mogelijk is, kunnen we niet vaststellen of dergelijke klanten beter zijn gaan presteren dan klanten met dezelfde combinatie vóór de regimewijziging. Tenlotte merken we op dat er in de onderzochte periode mogelijk ook andere ontwikkelingen waren die het verschil tussen innovatievragers en niet-innovatievragers beïnvloedden.

Websurvey onder stakeholders

Syntens geeft zelf niet alleen advies, maar verwijst ook veel door naar andere instanties. Bovendien beoogt Syntens ook clustervorming en netwerkvorming te versterken. Dat betekent dat er ook andere partijen bestaan die zicht hebben op de prestaties van Syntens. In de Driemeting is daarom, net als in de Tweemeting, gebruik gemaakt van een online enquête onder stakeholders van Syntens. In totaal hebben 94 stakeholders de vragenlijst ingevuld. In bijlage 4 is een overzicht opgenomen van de vragenlijst die is afgenomen onder stakeholders.

Interviews

Naast deskresearch en de enquêtes onder klanten en stakeholders zijn ook 25 interviews afgenomen (overwegend face-to-face) met vertegenwoordigers van Syntens en het ministerie van EZ en met brancheorganisaties en andere intermediaire organisaties binnen

het innovatiesysteem. De selectie is in overleg met de begeleidingscommissie gemaakt (zie bijlage 5 voor een overzicht van de gesprekspartners en de gespreksonderwerpen).

Bijlage 2 | Literatuur

- Bureau Bartels, 2002. Eénmeting Syntens
- CPB, 2011. De (on)mogelijkheid van effectmeting van Innovatiebeleid in Nederland, Achtergronddocument, CPB, Den Haag; ref 2 en ref 3.
- Edquist (1997). The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art. Lead paper presented at the DRUID Conference, Aalborg, June 12-15, 2001.
- EIM, 2000. Nulmeting Syntens
- EIM, 2007. Tweemeting Syntens
- EIM, 2008. Innovatiepiramide, een segmentatie van het MKB, EIM, Zoetermeer
- EIM, 2011. Innovatie in het MKB, Ontwikkelingen 1999-2011
- EIM, 2012. Utrecht Innoveert
- Klein Woolthuis, R., Lankhuizen, M., Gilsing, V., (2005), A system failure framework for innovation policy design, *Technovation* 25, pp. 609-619.
- Ministerie van Economische Zaken, 2007. Beleidsnotitie Doel en activiteiten Syntens, 5-12-2007
- O'Doherty, D. and E. Arnold (2003). Understanding innovation: the need for systemic approach, IPTS Report, No. 71
- OECD (1997) National Innovation System, OECD, Paris.
- OECD (1999). Managing National Innovation Systems, OECD, Paris.
- OECD (2002). Dynamising National Innovation Systems, OECD, Paris.
- Roma, 2010. Klanttevredenheidsonderzoek Syntens Jaarrapport 2009
- Roma, 2011. Klanttevredenheidsonderzoek Syntens Jaarrapport 2010
- Roma, 2012. Klanttevredenheidsonderzoek Syntens Jaarrapport 2011
- Syntens, 2007. Syntens Activiteitenplan 2008
- Syntens, 2008. Jaarverslag 2007
- Syntens, 2008b. Bijlage bij brief 250108-01/PVS/EGL/MHS d.d. 25 januari 2008
- Syntens, 2009b. Jaarverslag 2008.
- Syntens, 2009. Handboek Primair Proces Syntens (versie 28 december 2009)
- Syntens, 2010. Syntens Activiteitenplan 2011
- Syntens, 2010b. Jaarverslag 2009.
- Syntens, 2011. Jaarverslag 2010.
- Syntens, 2012. Jaarverslag 2011
- Syntens, 2012b. Effectmeting 2011
- Tevreden, 2008. Klanttevredenheid Syntens 2007
- Tevreden, 2009. Klanttevredenheid Syntens 2008

Bijlage 3 | Vragenlijst Klanten

Inleiding:

Goede<%~_DayPart_%>, u spreekt met <%~_IntName_%> van marktonderzoeksbureau Keala Research. Wij voeren samen met Dialogic en in opdracht van het ministerie van Economische Zaken onderzoek uit naar de diensten van Syntens.

Wij benaderen u omdat uw organisatie in de periode 2007-2011 contact heeft gehad met Syntens. U heeft als het goed is over dit onderzoek recentelijk een e-mail ontvangen van Syntens. *[INT: indien niet ontvangen/gelezen, kunnen jullie de pdf-versie opsturen indien dat het voor jullie gemakkelijker maakt.]*

Wij zouden u graag enkele vragen willen stellen. Bent u bereid om aan dit onderzoek mee te doen? Het interview duurt maximaal 15 minuten.

INT: We zoeken de persoon die zelf het contact met Syntens heeft gevoerd. Indien er meerdere contactpersonen zijn, dan het liefst iemand van de directie.

INT: De persoon die we zoeken kan moeilijk bereikbaar zijn, dus maak een belafsprak indien nodig.

INT: Het gaat niet om verkoop of dergelijke; we spreken namens een overheidsinstantie en zijn uitsluitend geïnteresseerd in het achterhalen van een aantal feitelijke kenmerken van uw instelling.

INT: Uw antwoorden worden anoniem verwerkt volgens de ESOMAR (Europese) codes voor marktonderzoeken de Wet Bescherming Persoonsgegevens.

INT: In geval van weigering: noteer de redenen/opmerkingen van de respondent.

INT: Een reden van geen deelname kan zijn dat de respondent geen idee heeft van Syntens. Dan heeft de vragenlijst geen nut en dus een 'weigering'.

A03

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

- 1: directeur/eigenaar
- 2: anders, te weten: ...
- 3: weet niet/w.n.z.

Z00

INDIEN 'meerdere activiteiten'=1, dan: Hoewel uw bedrijf in de afgelopen jaren aan meerdere activiteiten van Syntens heeft deelgenomen, richten wij ons op het laatste contact met Syntens in [!jaar_laatste_deelname]. U heeft toen contact gehad met Syntens in verband met een [!Type recentste activiteit].

INDIEN 'meerdere activiteiten'=0, dan: U heeft in [!jaar_laatste_deelname] contact gehad met Syntens in verband met een [!Type recentste activiteit].

Z01

Wat was of waren voor u de belangrijkste redenen om aan die activiteit deel te nemen? Meerdere antwoorden mogelijk.

- In mijn bedrijf wilden we meer aandacht gaan besteden aan vernieuwing
- In mijn bedrijf wilden we meer gaan samenwerken met andere bedrijven
- In mijn bedrijf wilden we meer gaan samenwerken met kennisinstellingen (o.a. universiteiten)
- In mijn bedrijf hadden we een concreet technisch probleem
- In mijn bedrijf hadden we een concreet organisatorisch/procesmatig probleem

[] Anders, namelijk

B01INTRO

De volgende vragen gaan over gerealiseerde vernieuwingen in het bedrijf.

B01

Heeft uw bedrijf in de afgelopen twee jaar nieuwe producten of diensten op de markt gebracht?

INT: Producten nieuw voor het bedrijf, niet per se nieuw voor de markt.

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

B02

Als B01 is 1

Heeft uw bedrijf de laatste twee jaar ook producten of diensten op de markt gebracht die nieuw zijn voor uw bedrijfstak?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

B03

Als B01 is 1

En heeft uw bedrijf in de afgelopen twee jaar ook producten of diensten op eigen kracht ontwikkeld?

INT.: Dus geen producten of diensten die van een leverancier zijn overgenomen.

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

B04

Heeft uw bedrijf in de afgelopen twee jaar in de interne bedrijfsprocessen verbeteringen of vernieuwingen doorgevoerd?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

B05

Als B04 is 1

En zijn daarbij ook procesverbeteringen of vernieuwingen die uw bedrijf op eigen kracht heeft ontwikkeld?

Enq.: Dus geen procesverbeteringen die van een leverancier zijn overgenomen.

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

C01

Maakt voortdurend vernieuwen deel uit van uw bedrijfsstrategie?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

C02

Als C01 is 1

Zijn deze vernieuwingsinspanningen vastgelegd op schrift?

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

C03

Maakt uw bedrijf gebruik van een extern netwerk om kennis uit te wisselen, bijvoorbeeld via universiteiten, concurrenten, leveranciers of adviseurs?

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

C04

Werkt uw bedrijf met andere bedrijven of kennisinstellingen samen om vernieuwingsprojecten uit te voeren?

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

C05

Zijn er in uw bedrijf medewerkers, inclusief directeuren of eigenaren en meewerkende gezinsleden, die in hun dagelijkse werk bezig zijn met vernieuwingsinspanningen?

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

C06

Doet uw bedrijf zelf actief aan Research & Development?

Daaronder verstaan we activiteiten van uw bedrijf gericht op systematisch onderzoek naar of de ontwikkeling van nieuwe productieprocessen, producten of diensten.

INT: Research & Development (R&D) = Onderzoek & Ontwikkeling (O&O)

INT.: Uitbesteding van R&D telt niet mee!

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

C07

En heeft uw bedrijf een budget voor vernieuwingsinspanningen, of hiervoor specifiek middelen gereserveerd?

INT: vernieuwingsinspanningen zijn ruimer dan Research & Development

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

C08

Heeft uw bedrijf in de afgelopen twee jaar gebruik gemaakt van innovatie- of technologiesubsidies?

INT.: Denk hierbij aan vouchers, innovatiekrediet (tegenwoordig innovatiefonds mkb-plus), IPC (innovatie prestatie contract) en WBSO.

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

C09

Als C08 is 1

Van welke innovatie- of technologiesubsidies heeft u de afgelopen twee jaar gebruik gemaakt?

INT.: Niet oplezen

- 1: WBSO
- 2: Vouchers (tot 2010)
- 3: Innovatiekrediet (tegenwoordig 'Innovatiefonds mkb-plus')
- 4: IPC (innovatie prestatie contract)
- 5: Innovatieprogramma's (tegenwoordig TKI)
- 6: SBIR
- 7: (nog) anders, te weten: ...
- 8: weet niet/w.n.z.

C10

Dan is er nog een vraag over de investeringsplannen van uw bedrijf.

Gaat u in de komende 12 maanden investeren in nieuwe producten of diensten?

- 1: ja, zeker
- 2: ja, waarschijnlijk
- 3: nee
- 4: weet niet/w.n.z.

C11

En gaat u investeren in de verbetering of vernieuwing van uw interne bedrijfsprocessen?

- 1: ja, zeker
- 2: ja, waarschijnlijk
- 3: nee
- 4: weet niet/w.n.z.

A-INTRO

De volgende vragen gaan over de resultaten van uw contact met Syntens in [!jaar_laatste_deelname].

A08:

Bent u door Syntens doorverwezen naar een andere instantie of andere instanties?

INT: bedrijven, universiteiten, etc.

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

A09

Als A08 is 1

Naar welke instantie of instanties heeft Syntens u doorverwezen?

INT: Bij voorkeur niet voorlezen (mag wel), maar gebruik maken van volgende lijst:

Intermediairs:

- SenterNovem / Agentschap NL
- OCNL
- Kamer van Koophandel

- Brancheorganisatie/belangenbehartiger
- Regionale ontwikkelingsmaatschappij
- Andere intermediairs

Bedrijfsleven:

- Advies- of consultancybureaus
- Andere bedrijven

Kennisinstellingen:

- Universiteit
- Hogeschool
- TNO

Overig:

- Landelijke, provinciale en lokale overheden
- Nog anders

E01A:

Heeft u dankzij Syntens in uw bedrijf concrete verbeteringen gerealiseerd?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E01B

Als E01A is 1

Kunt u enkele van die verbeteringen noemen?

E02

Als E01A is 2

Verwacht u concrete verbeteringen in uw bedrijf dankzij Syntens?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E03

Als E01A is 2

Bent u dankzij Syntens op nieuwe ideeën gekomen?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E04A:

Heeft uw bedrijf met behulp van Syntens vernieuwingsprojecten gestart, gericht op 'de ontwikkeling of introductie van nieuwe producten of diensten'?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E04B

En heeft uw bedrijf met behulp van Syntens vernieuwingsprojecten gestart, gericht op 'verbetering of vernieuwing van interne bedrijfsprocessen'?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E04C

En heeft uw bedrijf met behulp van Syntens vernieuwingsprojecten gestart, gericht op 'organisatorische vernieuwingen'?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E04D

En heeft uw bedrijf met behulp van Syntens vernieuwingsprojecten gestart, gericht op 'vernieuwingen met betrekking tot de markt'?

Enq.: Aanboren van nieuwe markten of uitbreiding van bestaande markten.

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E05A

Als E04A is 1 of E04B is 1 of E04C is 1 of E04D is 1

Wat is het aantal vernieuwingsprojecten dat u mede met behulp van Syntens bent gestart?

Enq.: WEET NIET/W.N.Z. is 999

E05B

Als E04A is 1 of E04B is 1 of E04C is 1 of E04D is 1

Hoeveel van deze vernieuwingsprojecten heeft uw bedrijf succesvol afgerond?

Enq.: WEET NIET/W.N.Z. is 999

E06INTR:

Ik noem u enkele aspecten van vernieuwing in uw bedrijf die door de diensten van Syntens mogelijk zijn verbeterd of vermeerderd. Kunt u per aspect aangeven of dit op uw bedrijf van toepassing is?

E06C

'Meer zelf aan R&D [Onderzoek en Ontwikkeling] doen.'

INT.: Exclusief uitbesteding van R&D.

INT: R&D richt zich met name op technologische innovatie/vernieuwing

(Is dit door de diensten van Syntens verbeterd of vermeerderd?)

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E06C-2

'Meer zelf aan niet technologische innovatie (vernieuwing) doen.'

(Is dit door de diensten van Syntens verbeterd of vermeerderd?)

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E06A

'Meer strategisch nadenken over vernieuwing in mijn bedrijf.'

(Is dit door de diensten van Syntens verbeterd of vermeerderd?)

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E06B

'Meer systematisch capaciteit vrijhouden voor vernieuwing.'
(Is dit door de diensten van Syntens verbeterd of vermeerderd?)

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E06D

'Meer inzicht in het aanbod van kennisinstellingen.'
Enq.: universiteiten, hogescholen, onderzoeksinstellingen als TNO
(Is dit door de diensten van Syntens verbeterd of vermeerderd?)

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E06E

'Meer gebruik maken van de Kamer van Koophandel, Agentschap NL (voorheen SenterNovem), OctrooiCentrum Nederland, subsidie-adviseurs.'
(Is dit door de diensten van Syntens verbeterd of vermeerderd?)

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E06F

'Meer samenwerking met andere bedrijven of kennisinstellingen.'
INT: Actief samenwerken is het delen van doelen en risico's met een andere partij, en is geen uitbesteding of commercieel opdrachtgeverschap.
(Is dit door de diensten van Syntens verbeterd of vermeerderd?)

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E06F-2

Als E06F is 1

U geeft aan dat u meer bent gaan samenwerken door de diensten van Syntens. Kunt u een inschatting maken van het aantal organisaties waarmee u bent gaan samenwerken, maar die u voorheen nog niet persoonlijk kende?

Bedrijven: [____]

Kennisinstellingen/universiteiten: [____]

Overige: [____]

Enq.: WEET NIET/W.N.Z. is 999

E06G

'Meer gebruik van innovatie- of technologiesubsidies.'
INT.: Denk hierbij aan vouchers, innovatiekrediet (tegenwoordig innovatiefonds mkb-plus), IPC (innovatie prestatie contract) en WBSO.
(Is dit door de diensten van Syntens verbeterd of vermeerderd?)

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.

E06H

'Meer gebruik van octrooien en/of octrooi-informatie.'

(Is dit door de diensten van Syntens verbeterd of vermeerderd?)

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet/w.n.z.\

D-INTRO

De zojuist gestelde vragen richten zich op de kernactiviteit van Syntens: het veranderen van innovatiegedrag. Ik zal u nog enkele vragen stellen om te achterhalen of deze gedragsverandering al geresulteerd heeft in omzetgroei en groei in het personeelsbestand.

D01A

Hoeveel bedroeg de netto-omzet van uw bedrijf in 2011?

INT.: Dit is de opbrengst na aftrek van kortingen, bonussen, statiegeld, en doorberekende vrachtkosten. Dus het bedrag waarover omzetbelasting is geheven.

INT.: WEET NIET/W.N.Z. is 999

D01B

Als D01A is 999

Weet u of de netto-omzet in 2011 ..?

INT.: LEES OP

- 1: minder dan 50.000 euro was?
- 2: van 50.000 tot 100.000 euro
- 3: van 100.000 tot 250.000 euro
- 4: van 250.000 tot 500.000 euro
- 5: van 500.000 tot 750.000 euro
- 6: van 750.000 tot 1 miljoen euro
- 7: van 1 miljoen tot 1,5 miljoen euro
- 8: van 1,5 miljoen tot 2,5 miljoen euro
- 9: van 2,5 miljoen tot 4 miljoen euro
- 10: van 4 miljoen tot 8 miljoen euro
- 11: meer dan 8 miljoen euro
- 12: weet niet/w.n.z.

INT: Als <jaar laatste deelname> gelijk is aan 2011 dan dus geen groei mogelijk en doorgaan naar A-INTRO2.

D02

Is de netto-omzet in 2011 ten opzichte van <jaar laatste deelname> toegenomen, afgenomen, of gelijk gebleven?

- 1: toegenomen
- 2: afgenomen
- 3: gelijk gebleven
- 4: weet niet/w.n.z.

D03A1

Als D02 is 1

Met hoeveel procent is de netto-omzet in deze periode toegenomen?

INT: WEET NIET/W.N.Z. is 999

D03A2

Als D03A1 is 999

Weet u of de netto-omzet is toegenomen met ...?

INT: LEES OP

1: minder dan 5%

2: 5 tot 10%

3: 10 tot 20%

4: 20 tot 30%

5: 30 tot 50%

6: 50 tot 100%

7: 100 tot 200% (omzet is verdubbeld tot verdrievoudigd)

8: 200% of meer (omzet is verdrievoudigd of meer)

9: weet niet/w.n.z.

D03B1

Als D02 is 2

Met hoeveel procent is de netto-omzet in deze periode afgenomen?

INT: WEET NIET/W.N.Z. is 999

D03B2

Als D03B1 is 999

Weet u of de netto-omzet is afgenomen met ...?

INT: LEES OP

1: minder dan 5%

2: 5 tot 10%

3: 10 tot 20%

4: 20 tot 30%

5: 30 tot 50%

6: 50 tot 100%

7: weet niet/w.n.z.

Als D02 is 1

E09

Heeft u deze omzetgroei (mede) te danken aan de diensten van Syntens?

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

E10A

Als E09 is 1

Was deze bijdrage van Syntens naar uw mening zeer groot, tamelijk groot of bescheiden?

1: zeer groot

2: tamelijk groot

3: bescheiden

4: weet niet/w.n.z.

E10A-2

Als E09 is 1 en E10A is kleiner dan 4

Kunt u een inschatting maken van de bijdrage van Syntens aan uw omzetgroei? In percentage van uw groei.

[___] % van de omzetgroei

INT: dus bij 50% is de helft van de totale omzetgroei te danken aan Syntens

A-INTRO2

Naast omzet willen we dezelfde vragen ook stellen met betrekking tot uw personeelsbestand.

A02

Hoeveel personen in fte, inclusief de eigenaar/directeur en meewerkende gezinsleden, zijn er op dit moment in uw bedrijf werkzaam?

INT: 1 fte is een volledige werkweek. Een baan van 3 dagen in de week is 0,6 fte.

INT.: WEET NIET/W.N.Z. is 999999

Als <jaar laatste deelname> gelijk is aan 2011 dan dus geen groei mogelijk en doorgaan naar X01.

D04

Is dit aantal ten opzichte van <jaar laatste deelname> toegenomen, afgenomen of gelijk gebleven?

1: toegenomen

2: afgenomen

3: gelijk gebleven

4: weet niet/w.n.z.

D05A

Als D04 is 1

Met hoeveel fte is het aantal toegenomen in deze periode?

INT.: Als respondent juiste aantal niet weet, volstaat schatting.

WEET NIET/W.N.Z. is 999999

D05B

Als D04 is 2

Met hoeveel fte is het aantal afgenomen in deze periode?

INT.: Als respondent juiste aantal niet weet, volstaat schatting.

WEET NIET/W.N.Z. is 999999

E11

Als D04 is 1

Hebben de diensten van Syntens ook bijgedragen aan een toename van het aantal fte in uw bedrijf?

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

E11A

Als D04 is 1 en E11 is 1

Is de bijdrage van Syntens naar uw mening zeer groot, tamelijk groot of bescheiden?

1: zeer groot

2: tamelijk groot

3: bescheiden

4: weet niet/w.n.z.

E11A-2

Als E11 is 1 en E11A is kleiner dan 4

Kunt u een inschatting maken van de bijdrage van Syntens aan de groei in fte? In percentage van uw groei.

[___] % van de personele groei

INT: dus bij 50% is de helft van de totale personele groei te danken aan Syntens

X-INTRO

De volgende vragen gaan over investeringen in vernieuwing en kostenbesparingen in uw bedrijf.

X01

Hoeveel procent van uw omzet gebruikt u nu voor investeringen in vernieuwing?

[____] %

Als <jaar laatste deelname> gelijk is aan 2011 dan dus geen groei mogelijk en doorgaan naar F01.

X02

Zou u, naar uw inschatting, zonder ondersteuning van Syntens een minder groot, even groot of groter deel van uw netto-omzet investeren in innovatie?

[___] % minder

WEET NIET/W.N.Z. is 999

X02-B

Als X02=999

Of anders:

[] Minder groot deel

[] Even groot deel

[] Groter deel

E07

Heeft u ten opzichte van <jaar laatste deelname> met dank aan Syntens kostenbesparingen gerealiseerd?

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

E08A

Als E07 is 1

Waren deze kostenbesparingen naar uw mening zeer groot, tamelijk groot of bescheiden?

1: zeer groot

2: tamelijk groot

3: bescheiden

4: weet niet/w.n.z.

E08BA

Als E07 is 1 en E08A is kleiner dan 4

Hoeveel was deze kostenbesparing op jaarbasis bij benadering in euro's?

INT: WEET NIET/W.N.Z. is 999

E08BB

Als E08BA is 999

Kunt u wel aangeven tussen welke bedragen de kostenbesparing ligt?

E09X

Als E07 is 1

Kunt u aangeven in welke mate deze kostenbesparingen te danken waren aan de diensten die u van Syntens heeft afgenomen? In percentage van de totale kostenbesparingen.

[___] % van de kostenbesparing is toe te rekenen aan Syntens

INT: dus bij 50% is de helft van de totale kostenbesparing te danken aan Syntens

F01

Welk rapportcijfer geeft u voor de totale dienstverlening van Syntens?

INT: WEET NIET/W.N.Z. is 99

F02

Heeft uw bedrijf sinds <jaar laatste deelname> ook diensten gebruikt van andere organisaties om te ondersteunen bij innovatie in uw bedrijf?

1: ja

2: nee

3: weet niet/w.n.z.

F03

Als F02 is 1

Welke organisaties zijn dat?

F04

Als F02 is 1

Als u Syntens vergelijkt met deze andere organisaties, bent u over Syntens dan meer, minder of net zo tevreden?

1: meer tevreden

2: net zo tevreden

3: minder tevreden

4: weet niet/w.n.z.

F05

Heeft u suggesties voor Syntens om haar dienstverlening te verbeteren?

1: ja, te weten: ...

2: nee

G01

Wij willen graag een inschatting maken van de economische waarde van de activiteiten van Syntens. Daarom zijn we op zoek naar een geldelijke waardering van de diensten die u van Syntens heeft ontvangen.

Stel: u zou voor de diensten van Syntens een commercieel uurtarief moeten betalen. Om u een idee te geven: het gemiddelde uurtarief van een accountant of boekhouder bedraagt circa 150 euro en van een advocaat circa 180 euro.

Kunt u aangeven wat u een redelijk uurtarief zou vinden voor de diensten van Syntens?

Enq.: WEET NIET/W.N.Z. is 9999

G02

Als G01 is 9999

Kunt u dan grofweg een orde van grootte aangeven die u redelijk zou vinden?

Is dat een uurtarief ...

- 1: van 200 euro of meer
- 2: van 170 tot 200 euro
- 3: van 140 tot 170 euro
- 4: van 120 tot 140 euro
- 5: van 100 tot 120 euro
- 6: van 80 tot 100 euro
- 7: van 60 tot 80 euro
- 8: minder dan 60 euro
- 9: helemaal niets?
- 10: weet niet/w.n.z.

G03A

Zou u in de praktijk bereid zijn om dit tarief geheel, gedeeltelijk of niet ZELF te betalen?

- 1: geheel
- 2: gedeeltelijk
- 3: niet
- 4: weet niet/w.n.z.

G03B

Als G03A is 2

Welk gedeelte zou u dan bereid zijn te betalen?

[in percentages]

INT: WEET NIET/W.N.Z. is 999

G04

Als G03A is 3

Wat zou Syntens moeten veranderen voordat u bereid bent om een deel van de kosten zelf te betalen?

Y01

Wanneer u nog opmerkingen of suggesties heeft of andere zaken aan de onderzoekers wilt meegeven verneem ik dat graag.

[_____]

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Bijlage 4 | Vragenlijst stakeholders

Introductie

Beste,

Graag nodigen wij u namens Syntens en het Ministerie van Economische Zaken uit om deel te nemen aan de **evaluatie van Syntens** (periode 2007-2012). Dat kan door het invullen van een **vragenlijst**. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. U krijgt deze vragenlijst, omdat u op dit moment (of in het verleden) heeft samengewerkt met Syntens (als subsidieverstrekker, kennisleverancier of anderszins).

Vanzelfsprekend behandelt Dialogic uw antwoorden **strikt vertrouwelijk**. In de uitwerking van de evaluatie zijn gegevens van individuele personen of organisaties in geen geval herkenbaar.

Uw bijdrage aan dit onderzoek is van groot belang en wij hopen dan ook op uw bereidheid tot medewerking. Bij voorbaat hartelijk dank.

Met vriendelijke groeten,

Dr. Pim den Hertog

A. INTRODUCTIE

A01

Kunt u aangeven wat uw relatie met Syntens is?

1. financier van activiteiten van Syntens/subsidieverstrekker
2. uitvoerder/door Syntens ingeschakeld (w.o. kennisleverancier, ingeschakelde expert)
3. samenwerkingspartner voor het initiëren van projecten (o.a. brancheorganisaties, kennisinstellingen)
4. overige, namelijk:.....

A02

Heeft u in de periode 2007-2011 in een regionale adviesraad van Syntens gezeten?

1. ja
2. nee

B. TEVREDENHEID SAMENWERKING MET SYNTENS

B01

Hoe beoordeelt u in zijn algemeenheid de samenwerking tussen uw organisatie en Syntens? (rapportcijfer op een schaal van 1 tot 10)

Rapportcijfer:

B02

In hoeverre bent u het eens/oneens met de volgende stellingen?

1. *De samenwerking met Syntens is op een systematische en gestructureerde wijze vormgegeven*
2. *Onze wens is om de samenwerking met Syntens op een meer gestructureerde wijze vorm te geven*

1. helemaal oneens
2. oneens
3. eens noch oneens
4. eens
5. helemaal eens
6. weet niet/geen mening

B03

Heeft u verbeteringsuggesties voor de samenwerking met Syntens? Zo ja, welke?

.....

B04

Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de samenwerking/contacten met Syntens?

1. *Het nakomen van afspraken*
2. *De beschikbaarheid van voldoende (personele) capaciteit om de met u gemaakte afspraken na te komen*
3. *De competenties van de betrokken Syntens-adviseurs*

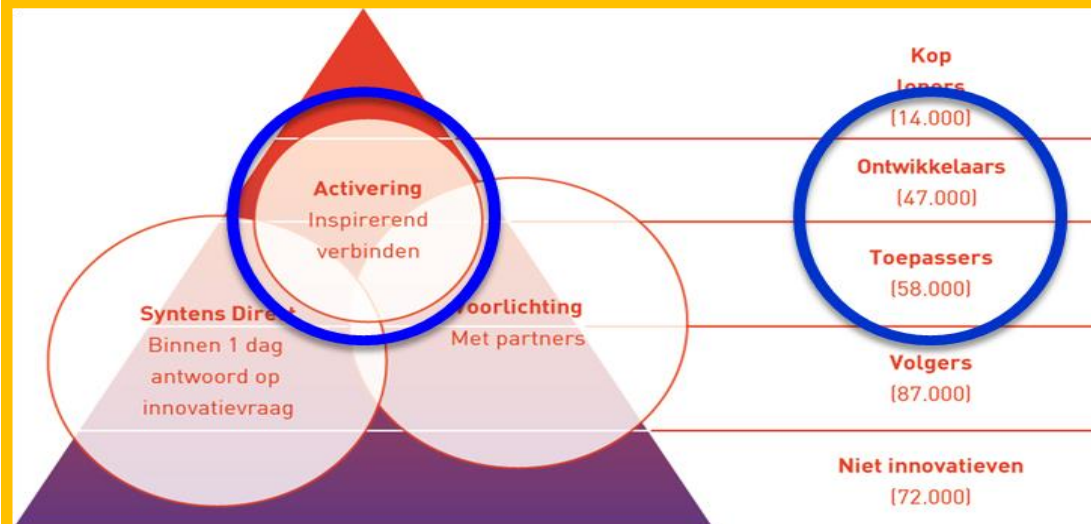
1. zeer slecht
2. slecht
3. goed noch slecht
4. goed
5. zeer goed
6. weet niet/geen mening

C. DOELGROEP VAN SYNTENS [ONDVR 5 + ONDVR 9 OVER TS]

C. Introductie

Syntens richt zich op een doelgroep bestaande uit bedrijven met 5-250 werkzame personen, die willen en kunnen innoveren en die afkomstig zijn uit één van de volgende sectoren: bouw, gezondheid, ICT & media, Land & tuinbouw, voeding, creatieve industrie, handel, industrie, transport en horeca & recreatie.

De primaire doelgroep van Syntens zijn voor persoonlijk advies de mensen hoog in de piramide (*Ontwikkelaars en Toepassers*), voor voorlichting/workshops richt men zich op het middensegment (*Volgers en Toepassers*).



C01

In hoeverre bent u het eens/oneens met de volgende stellingen?

1. het doelgroepspecifieke beleid van Syntens is duidelijk zichtbaar in de praktijk
2. de keuze om te richten op de Ontwikkelaars, Toepassers en Volgers in het MKB verbetert de effectiviteit van Syntens
3. Syntens zou er voor het hele MKB in Nederland moeten zijn
4. Syntens zou sterker de aansluiting moeten zoeken met het Topsectorenbeleid

1. helemaal oneens
2. oneens
3. eens noch oneens
4. eens
5. helemaal eens
6. weet niet/geen mening

C02

[indien eens of helemaal mee eens met C01-4] Hoe zou Syntens de aansluiting met Topsectoren kunnen verbeteren, volgens u?

.....

C03

Heeft u suggesties voor verbetering van het huidige doelgroepenbeleid? Zo ja, welke?

.....

D. AANPAK VAN SYNTENS

D. INTRO

Syntens heeft in de afgelopen jaren haar dienstverlening op een andere manier ingericht. Daarbij is gekozen voor 5 aandachtsgebieden (zie onderstaand) en Syntens werkt nu op 3 manieren: ze hebben de dienst Syntens Direct, verzorgen voorlichting en activeren bedrijven (zie onderstaand voor een toelichting)

Syntens legt de focus op 5 aandachtsgebieden die innovatie te stimuleren.

- 1) Ondernemerschap/Strategie: Ondernemers prikkelen tot nadenken over de rol van vernieuwing en de concurrentiepositie, het concreet maken van bedrijfsdoelen.
- 2) Het verbinden met andere partijen of instanties, vooral met andere ondernemers, kennisinstellingen en overheden
- 3) Inzicht geven in het verkrijgen van financiering: Helpen bij het helder maken van de propositie tbv verkrijgen financiën, geven van inzicht en overzicht van bestaande regelingen
- 4) Ondernemers inspireren bij het opdoen van nieuwe ideeën, en ondersteunen bij het vinden van de juiste informatie, kennis en technologie.
- 5) Organisatie, cultuur en vaardigheden richten op innovatie

D01

In hoeverre bent u het eens/oneens met de volgende stellingen over de aandachtsgebieden?

1. de 5 aandachtsgebieden van Syntens zijn duidelijk zichtbaar in de praktijk
2. de keuze voor de 5 aandachtsgebieden zorgt voor meer efficiëntie van de dienstverlening van Syntens
3. Door te focussen op een aantal aandachtsgebieden (zoals Syntens nu heeft gedaan) kan Syntens het meest van waarde zijn voor bedrijven

1. helemaal oneens
2. oneens
3. eens noch oneens
4. eens
5. helemaal eens
6. weet niet/geen mening

D. INTRO 2

Werkwijze (hoe)

- 1) Activering:
 - Wat: Syntens als matchmaker, sparringpartner of klankbord.
 - Hoe: 1:1 advisering, clusters en ketens samenbrengen, intern. kennisbank (EEN)
- 2) Voorlichting:
 - Wat: inspireren en bewustmaking
 - Hoe: bijeenkomsten organiseren, workshops met partners, website
- 3) Syntens Direct:
 - Wat: helpdeskfunctie
 - Hoe: via telefoon of chat kan men Syntens voor alles benaderen

D02

In hoeverre bent u het eens/oneens met de volgende stellingen over de werkwijze?

1. de nieuwe werkwijze van Syntens is duidelijk zichtbaar in de praktijk
2. De introductie van Syntens Direct is efficiënt: met de helpdeskfunctie (per email, telefoon, chat) kunnen al veel – relatief eenvoudige – vragen van bedrijven beantwoord worden
3. met de nieuwe werkwijze heeft Syntens haar meerwaarde per saldo vergroot
4. Met de introductie van de nieuwe werkwijze is beter de balans gevonden tussen (a) het helpen van een breed publiek met allerlei innovatievragen en (b) het in de diepte begeleiden en adviseren van bedrijven met meer complexe vragen

1. helemaal oneens
2. oneens
3. eens noch oneens
4. eens
5. helemaal eens
6. weet niet/geen mening

D03

Wat heeft uw voorkeur: minder fysieke dienstverlening ten koste van virtuele online dienstverlening of juist meer virtuele online dienstverlening ten koste van fysieke dienstverlening?

- 1: meer fysieke dienstverlening ten koste van virtuele dienstverlening
- 2: meer virtuele dienstverlening ten koste van fysieke dienstverlening
- 3: geen van beide, voorkeur voor huidige aanpak Syntens
- 4: weet niet/wil niet zeggen

D04

Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de werkwijze en functioneren van Syntens?

1. het ontwikkelen van en aandragen van ideeën voor nieuwe projectinitiatieven
2. het makelen en schakelen van het kennisaanbod en de kennisvraag in uw regio
3. het uitvoeren van regionale projecten
4. het ontwikkelen van clusters
5. het vraaggericht werken
6. de efficiency/ doelmatigheid
7. de flexibiliteit/het aanpassingsvermogen

1. zeer slecht
2. slecht
3. goed noch slecht
4. goed
5. zeer goed
6. weet niet/geen mening

D05

Heeft u suggesties voor het verbeteren van de efficiëntie door Syntens? Zo ja, welke?

.....

E. POSITIE T.O.V. ANDERE SPELERS IN HET VELD

E. INTRO

Graag willen wij uw oordeel hebben over de positie van Syntens ten opzichte van andere organisaties, zoals private adviesbureaus, brancheorganisaties, de Kamer van Koophandel, regionale ontwikkelingsmaatschappijen, clusterorganisaties en overige intermediairen.

E01

In hoeverre bent u het eens/oneens met de volgende stellingen?

1. Met de **helpdeskfunctie** Syntens Direct bereikt Syntens een doelgroep die andere organisaties niet bereiken
2. De **voorlichtingsactiviteiten** van Syntens zijn onderscheidend ten opzichte van die van andere organisaties
3. Met de **activeringsdiensten** vervult Syntens een makelaarsfunctie die niet door andere organisaties vervuld wordt
4. Ten opzichte van andere organisaties is Syntens **kostenefficiënt**.

1. helemaal oneens
2. oneens
3. eens noch oneens
4. eens
5. helemaal eens
6. weet niet/geen mening

E02

[indien score 1 of 2 op stelling 1 van vraag E01] U heeft aangegeven dat Syntens deels overlapt met een andere organisatie, als het gaat om het bieden van een helpdeskfunctie aan bedrijven. Kunt u aangeven met welk type organisaties die overlap er is? [meerdere antwoorden mogelijk]

1. Private adviesbureaus
2. Brancheorganisaties
3. Kamer van Koophandel
4. Regionale ontwikkelingsmaatschappijen
5. Clusterorganisaties
6. Overige intermediairen

E03

[indien score 1 of 2 op stelling 2 van vraag E01] U heeft aangegeven dat Syntens deels overlapt met een andere organisatie, als het gaat om het voorlichten van bedrijven. Kunt u aangeven met welk type organisaties die overlap er is? [meerdere antwoorden mogelijk]

1. Private adviesbureaus
2. Brancheorganisaties
3. Kamer van Koophandel
4. Regionale ontwikkelingsmaatschappijen
5. Clusterorganisaties
6. Overige intermediairen

E04

[indien score 1 of 2 op stelling 1 van vraag E01] U heeft aangegeven dat Syntens deels overlapt met een andere organisatie, als het gaat om het activeren van bedrijven. Kunt u aangeven met welk type organisaties die overlap er is? [meerdere antwoorden mogelijk]

1. *Private adviesbureaus*
2. *Brancheorganisaties*
3. *Kamer van Koophandel*
4. *Regionale ontwikkelingsmaatschappijen*
5. *Clusterorganisaties*
6. *Overige intermediairen*

E05

U heeft zojuist een stelling beantwoord over de kostenefficiëntie van Syntens. Kunt u uw antwoord over de kostenefficiëntie van Syntens nader toelichten?

.....

F. TOEKOMST KVK/ONDERNEMERSPLEINEN**F. INTRODUCTIE**

Syntens zal samengevoegd worden met de Kamer van Koophandel tot een nieuwe centraal bestuurd zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). De diensten worden dan aangeboden vanuit de KvK/Ondernemerspleinen. Graag willen we van u weten hoe Syntens en de Kamer van Koophandel kunnen samenwerken in die ZBO om de diensten aan ondernemers zo effectief en efficiënt mogelijk te laten zijn.

F01

Hoe zouden volgens u Syntens en de Kamer van Koophandel kunnen profiteren van meer samenwerking in de nieuwe ZBO en zo de dienstverlening aan ondernemers kunnen verbeteren?

.....

G. TOT SLOT**G01**

Wilt u ons – ten slotte – nog andere opmerkingen meegeven die wij in de evaluatie van Syntens kunnen gebruiken?

.....

Bijlage 5 | Geïnterviewden

Organisatie	Geïnterviewden
ACT	Martin Stor
Agentschap NL	Martin Stutterheim
AIM	Doortje van Unen
Berenschot	John Eisses en Erik Teunissen
Deltares	Ron Thiemann
Food Valley/FND/TKI AgriFood	Kees de Gooijer
ICT Office	Dirk van Rooden
Kamer van Koophandel	Marcel Voeten
Kennisalliantie	Nico van Buren
Limburgs Instituut voor Ontwikkelingsfinanciering (LIOF)	Bert de Wit
Ministerie van Economische Zaken	Jan Nieuwenhuis
Ministerie van Economische Zaken	Juri Roerink en Marjolijn van Valkenhoef
Ministerie van Economische Zaken	Iman Merison en Zuzana Wilms
MKB Innovatie / Van Lienden & Kooistra	Gert Verstegen
MKB Nederland	Thomas Grosfeld
Nevat	Theo Koster
NRK	Erik de Ruijter
Rabobank	Guus Verhees
Syntens	Piet van Staalduinen
Syntens	Ed de Groot
Syntens	Janika Horvath
TLN	Jelle Boonstra & Marie-Helene Zengerink
TNO	Erik Drop
UNETO-VNI	Marcel Engels
United Brains	Frank van der Chijs

Bijlage 6 | Leden begeleidingscommissie

Naam	Organisatie
Guido Biessen (voorzitter)	Ministerie van Economische Zaken
Aad van Winden (secretaris)	Ministerie van Economische Zaken
Wybren Jouwsma	Bronckhorst High-Tech
Thomas Grosfeld	VNO-NCW / MKB Nederland
Eric Ham	TNO
Geert Huizinga	FME
Sabia Kahrman	Ministerie van Economische Zaken



Contact:

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

