

Evaluatie TxU-4

Prof.dr Jouke van Dijk

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Rijksuniversiteit Groningen
i.s.m.
Klaassen Consulting B.V.

Onderzoek in opdracht van TxU Noord Nederland

Groningen, januari 2004



Klaassen Consulting B.V.

Saaksumborg 11
9722 WL

Tel. 050 528 1678
Fax 050 528 1679
info@klaassen-consulting.nl

Inhoudsopgave

	Pagina
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	4
2. Korte schets TxU-4	5
3. Evaluatiecriteria	6
4. Aanpak van de evaluatie	9
5. Resultaten TxU-4 activiteiten per deelprogramma	13
6. Resultaten van de enquête onder de deelnemende bedrijven	17
7. Conclusies	
Bijlagen:	
1. Overzicht van de deelnemers aan TxU-4 naar type bedrijf, vestigingsplaats en type activiteit per december 2003	19
2. Brief met enquêteformulier	21

Managementsamenvatting

Dit rapport doet verslag van de evaluatie van het project TxU-4 (projectnrs. RCF 001, ECF002 en UCF002) waarvoor het SNN een bijdrage beschikbaar heeft gesteld (zie de subsidieverleningsbeschikking van 14 februari 2002, kenmerk 02.0167). De formele projectduur omvat de periode 31 mei 2001 tot 31 december 2003, met een uitloop voor lopende projecten tot uiterlijk 31 juni 2004. Het doel van TxU-4 is de concurrentiepositie van noordelijke toeleveranciers op de (inter)nationale TxU-markt verder te versterken door performanceverbetering in de ketens. Uitgangspunt van TxU-4 is om nadrukkelijker dan bij vorige TxU-programma's bij de deelnemende bedrijven aanwezig te blijven tot en met de implementatie van de aanbevelingen die voortvloeien uit de strategievorming. Door de subsidieverlener SNN zijn expliciet doelen in termen van resultaat en output geformuleerd waarop de prestatie van TxU-4 zullen worden beoordeeld. Ook heeft TxU-4 interne targets geformuleerd. Deze evaluatie is gebaseerd op door het programmamanagement van TxU-aangeleverde informatie over de situatie in december 2003 en op een in december 2003 gehouden enquête onder de aan TxU-4 deelnemende bedrijven.

De belangrijkste resultaten zijn in onderstaande tabel samengevat:

Resultaten evaluatie TxU-4	Doelstelling	Realisatie
Outputindicator: Aantal deelnemers aan kennistransferprojecten Aantal MKB-deelnemers aan kennistransferprojecten	55 50	58 47
Resultaatindicator: Toename van de omzet (in miljoen €) Toename werkgelegenheid (in full-time banen)	18,1 100	32,8 101
Interne targets: Aantal deelnemers aan implementatieproject Aantal ondersteunende uitbesteders Aantal deelnemers VGM convenant Aantal deelnemers aan TxU-bijeenkomsten Aantal deelnemers aan netwerkprogramma's	15 25 20 250 30	19 > 25 > 25 ± 250 45

Uit de tabel kan de conclusie worden getrokken dat TxU-4 een succesvol project is geweest omdat aan de doelstellingen wordt voldaan. Een aantal doelstellingen wordt zelfs ruim gehaald. De resultaten krijgen extra glans omdat deze gehaald zijn in een periode van economische recessie en de doelen door de vertraagde start van het project in anderhalf in plaats van in tweeënehalf jaar moesten worden gehaald. Hoewel er op onderdelen best een aantal zaken kunnen worden verbeterd, zijn met name de bedrijven die intensief aan TxU-4 activiteiten hebben deelgenomen over het algemeen zeer tevreden over de activiteiten die TxU-4 voor hen heeft georganiseerd en over de effecten daarvan op de performance van hun bedrijf. De keuze van TxU-4 om zich ook specifiek te richten op implementatieprojecten blijkt in een behoefte te voorzien en wordt door de hieraan deelnemende bedrijven zeer gewaardeerd.

1. Inleiding

Dit rapport doet verslag van de evaluatie van het project TxU-4 (projectnrs. RCF 001, ECF002 en UCF002) waarvoor het SNN een bijdrage beschikbaar heeft gesteld (zie de subsidieverleningsbeschikking van 14 februari 2002, kenmerk 02.0167). De formele projectduur omvat de periode 31 mei 2001 tot 31 december 2003, met een uitloop voor lopende projecten tot uiterlijk 31 juni 2004. De opdracht voor deze evaluatie is als volgt geformuleerd:

- Inzicht verschaffen in het niveau van de geleverde prestaties tot december 2003;
- Inzicht verschaffen in de haalbaarheid van de gestelde doelen voor de prestatie indicatoren binnen twee jaar na afronding van het project.

In het vervolg van deze rapportage wordt eerst kort een beeld geschetst van TxU-4. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 kort ingegaan op de aanpak van de evaluatie en de beoordelingscriteria. Dan volgt in hoofdstuk 4 een beeld van de resultaten tot nu toe per deelprogramma op basis van informatie verkregen van het programmamanagement van TxU. In hoofdstuk 6 worden de resultaten gepresenteerd van een enquête die in december 2003 is gehouden onder deelnemers van TxU-4. De resultaten van TxU-4 worden afgezet tegen de expliciet door SNN geformuleerde resultaat- en outputindicatoren en tegen de interne targets die TxU-4 zelf heeft gesteld. Tot slot worden in hoofdstuk 7 de bevindingen samengevat en volgt een eindoordeel over de reeds behaalde resultaten van TxU-4 en de in de komende twee jaar te verwachten resultaten.

2. Korte schets van het project TxU-4

Het doel van de stichting TxU Noord-Nederland is om via gerichte beïnvloeding van de relatie tussen toeleveranciers en uitbesteders, de concurrentiepositie van noordelijke toeleveranciers op de (inter)nationale TxU-markt te versterken. De stichting probeert dit doel te bereiken door binnen een samenhangend programma concrete activiteiten uit te voeren. Ketenoptimalisatie is hierbij het sleutelwoord. Om dit doel te bereiken zijn een aantal TxU programma's opgezet. Op dit moment is de projectperiode van het vierde TxU-programma teneinde. De ambities van TxU-4 reiken verder dan van het vorige programma TxU-3. Uitgangspunt van TxU-3 was om "zaken aan te slingeren" (bewustmaken en strategievorming) en zich dan terug te trekken. Uitgangspunt van TxU-4 is om nadrukkelijker aanwezig te blijven tot en met de implementatie van de aanbevelingen die voortvloeien uit de strategievorming. Bij TxU-4 is netwerkvorming erg belangrijk. Het programma is primair gericht op 'business development'. Vanwege de raakvlakken met Syntens en TCN zullen deze waar mogelijk bedrijven doorverwijzen naar TxU-4. Omdat kennisintensivering bij toeleveranciers een belangrijk element is, zullen uitbesteders hun kennis beschikbaar stellen voor verbetertrajecten bij toeleveranciers en spelen kennisinstellingen een rol door het verzorgen van cursussen en gastcolleges, deelname aan brainstormsessies en het uitvoeren van onderzoek.

Voor TxU-4 is een expliciete doelstelling geformuleerd in de projectbeschrijving (versie oktober 2001):

Doelstelling: "Het doel van TxU-4 is de concurrentiepositie van noordelijke toeleveranciers op de (inter)nationale TxU-markt verder te versterken door performanceverbetering in de ketens."

TxU-4 richt zich op een specifieke doelgroep:

"Het TxU programma richt zich op de stuwende noordelijke toeleveranciers plus een aantal meer regionaal opererende bedrijven die een belangrijke rol (kunnen gaan) vervullen in de toeleverketen".

De primaire doelgroep waaruit bedrijven voor deelname aan TxU-4 gerekruteerd moeten worden omvat ca. 1000 bedrijven. Daarvan zijn ca. 200 zich er al van bewust dat het verbeteren van hun positie als toeleverancier een manier is om tot performance verbetering te komen. Bij de overige bedrijven moet die bewustwording eerst nog plaatsvinden als deze in potentie aanwezig blijkt te zijn. Om de doelstelling van TxU-4 te bereiken zijn zeven onderling samenhangende deelprogramma's opgezet. Daarvan zijn zes deelprogramma's gehonoreerd in de subsidieverstrekkingsbeschikking van SNN en daarom zal de evaluatie zich beperken tot deze zes deelprogramma's. De doelstellingen van het programma zijn vertaald in expliciete targets die zijn opgenomen in het TxU-4 projectvoorstel en de subsidieverstrekkingsbeschikking van SNN.

3. Evaluatiecriteria

Bij elk van de zes te evalueren deelprogramma's worden concrete activiteiten genoemd waarvan bij de evaluatie kan worden nagegaan in hoeverre die zijn voltooid of in gang gezet. De onderlinge samenhang wordt in het projectvoorstel duidelijk beschreven en gevisualiseerd. Dit kan als leidraad dienen voor het beoordelen van het effect van sommige deelprogramma's op andere deelprogramma's die daar in de tijd logisch op volgen maar waarvan de looptijd nu nog niet voltooid is. In de subsidieverleningsbeschikking van SNN van 14 februari 2002 worden harde targets genoemd die aan het eind van de projectperiode (dec. 2003) en twee jaar daarna gehaald moeten worden. De subsidieverleningsbeschikking van SNN is gebaseerd op de TxU-projectbeschrijving van 1 oktober 2001. Daarin worden ook nog interne targets van TxU-4 genoemd. Ook deze zullen in de evaluatie worden betrokken. In deze projectbeschrijving wordt uitgegaan van een tijdsduur van 5 jaar tot 2006. Omdat de subsidie is verleend tot eind 2003 zijn de interne targets tot 2003 uit de projectbeschrijving aangepast en voor zover nodig omgerekend op basis van informatie uit de aan de projectduur aangepaste begroting.

Interne targets gerelateerd aan deelprogramma's voor eind 2003:

- aantal bedrijven dat een implementatie- of uitvoeringsprogramma heeft uitgevoerd: 15
- aantal uitbesteders dat de uitvoering van het TxU programma ondersteunt: 30
- aantal bedrijven dat het VGM convenant ondertekent: 20
- aantal bedrijven op TxU bijeenkomsten: 250
- aantal bedrijven dat deelneemt in netwerkprogramma's: 30

Outputindicator:

Aantal bedrijven dat betrokken is bij kennistransferprojecten: 55. Daarvan 50 MKB, waarvan 31 in D2-gebied en 7 in PO-gebied. Van de 5 grote ondernemingen: 3 in D2-gebied en 1 in PO. (D2 en PO zijn gebieden in het Noorden met een bepaalde beleidsprioriteit)

Resultaat indicatoren (te realiseren bij 20 noordelijke toeleveranciers):

Bruto gecreëerde werkgelegenheid in fte's: 35 bij afronding van het project, oplopend tot 100 binnen 2 jaar daarna, waarvan 63 in D2 en 7 in PO.

Omzettoename: €6 mln. bij afronding van het project, oplopend tot €18,1 mln. binnen 2 jaar daarna, waarvan €11,4 mln. in D2 en €2,4 mln. in PO.

Deze evaluatie heeft alleen betrekking op de resultaten van TxU-4 met betrekking tot de hiervoor genoemde targets en indicatoren. De financiële en administratieve gang van zaken bij TxU-4 maken geen onderdeel uit van deze evaluatie.

De resultaten met betrekking tot de interne targets en de outputindicator komen aan de orde in hoofdstuk 5 en zijn gebaseerd door het TxU-programmamanagement beschikbaar gestelde informatie. In hoofdstuk 6 wordt het oordeel over de resultaat indicatoren bepaald op basis van een in december 2003 onder de TxU-deelnemers uitgevoerde enquête. Daarin wordt ook een meer algemeen oordeel van de deelnemers gevraagd over de in het kader van TxU-4 ontplooidde activiteiten.

4. Aanpak van de evaluatie

Bij het uitvoeren van deze tussentijdse evaluatie moet rekening gehouden worden met de volgende specifieke omstandigheden:

1. Vanwege de pas op langere termijn te verwachten effecten was oorspronkelijk uitgegaan van een projectduur voor TxU-4 van 5 jaar. Om praktische redenen in verband met de subsidieverlening is alleen de eerste fase van tweeënehalf jaar nu in uitvoering als TxU-4. Hoewel de subsidieverleningsbeschikking van SNN pas in februari 2002 is afgekomen, is de aanloophase van het project gestart op de oorspronkelijk in het projectvoorstel genoemde datum van 1 juni 2001. De start was mogelijk doordat de NOM bereid was tot voorfinanciering van een deel van de kosten, met name die voor het programmamanagement. Deze kosten zijn inmiddels wel ten laste van het budget van TxU-4 gebracht. Het 1^e jaar is voornamelijk besteed aan overleg met het SNN, verkenning van de projectmogelijkheden en mogelijke partners daarbij, en aan de uitvoering van de bij de subsidieverlening verplicht gestelde Europese aanbesteding. De werkelijke uitvoering van TxU-4 in de vorm van het acquireren van deelnemers is daarom pas na de zomer van 2002 van start gaan in plaats van per 1 juni 2001. Omdat de einddatum voor het in gang zetten van activiteiten van TxU-4 is gehandhaafd is op 31 december 2003, is hiermee de effectieve projectduur waarin de resultaten behaald moeten worden gereduceerd van tweeënehalf jaar tot minder dan anderhalf jaar. Voor de uitvoeringsfase van gestarte projecten is recentelijk een uitlooperperiode tot maximaal juni 2004 toegestaan.
2. Bij een project als TxU-4 zijn de resultaten in termen van de uiteindelijke performanceverbetering van de deelnemende bedrijven aan het einde van de projectperiode moeilijk exact te meten omdat de effecten voor een groot deel pas geruime tijd na de implementatie van de maatregelen zichtbaar zullen worden. Hiermee is in het projectvoorstel rekening gehouden. Van de in het projectvoorstel genoemde resultaatindicatoren “omzet” en “werkgelegenheid” is de doelstelling dat slechts 1/3 gerealiseerd moet zijn bij de afronding van het project op 31 december 2003. Pas twee jaar later moet 100% van het resultaat gerealiseerd zijn. De activiteiten waarvan verwacht mag worden dat deze meetbare effecten op omzet en werkgelegenheid hebben, zijn vaak een vervolg op een eerdere TxU activiteit en vinden derhalve vooral in de laatste fase van de projectduur plaats. Een aantal projecten loopt ook nog een aantal maanden door in 2004, waardoor op het moment van deze evaluatie in december 2003 nog niet alle resultaten voor de projectperiode zichtbaar zijn. Ten gevolge hiervan en vanwege de vertraagde start van TxU-4 is de kans dat bedrijven in december 2003 werkelijk al substantiële effecten in termen van omzet en werkgelegenheid gerealiseerd hebben niet zo groot. De door bedrijven verwachte resultaten in de periode 2004-2005 geven daarom waarschijnlijk een betere indicatie van de resultaten van TxU-4.
3. Hoewel de targets in kwantitatieve zin heel scherp lijken geformuleerd, is dit in de praktijk minder helder. Het aantal van 55 bedrijven die bij kennistransferprojecten zijn betrokken lijkt simpel te meten, maar dit wordt lastiger als “kennistransferprojecten” niet duidelijk gedefinieerd zijn. Ook is niet expliciet vastgelegd wat onder een MKB-bedrijf moet worden verstaan. Bij de bespreking van de resultaten zullen de begrippen kennistransferproject en MKB-bedrijf daarom expliciet worden gedefinieerd.
4. Het meten van de verandering van de in het projectvoorstel genoemde resultaatindicatoren “omzet” en “werkgelegenheid” bij de deelnemende bedrijven is goed mogelijk, maar het is veel moeilijker om deze verandering te relateren aan de effecten van TxU-4 omdat er ook vele andere mogelijk oorzaken kunnen zijn voor

veranderingen in de omzet en de werkgelegenheid. Sinds het formuleren van de targets in 2001 is de economische situatie dramatisch verslechterd. In een dergelijk situatie is de investeringsbereidheid van bedrijven aanzienlijk geringer en de kans op het realiseren van een toename in omzet en werkgelegenheid sterk afgenomen. Ook is het mogelijk dat de omzet- en werkgelegenheidseffecten van TxU-4 positief zijn, maar dat dit in de ontwikkeling van de totale omzet- en werkgelegenheidseffecten niet zichtbaar wordt omdat door conjuncturele oorzaken de omzet en werkgelegenheid zijn gedaald. Dit probleem wordt in deze evaluatie ondervangen door ook aan de bedrijven zelf via een enquête te vragen welke omzet- en werkgelegenheidseffecten expliciet toe te schrijven zijn aan de deelname aan TxU-4.

Het doel van deze evaluatie is aan te geven of de expliciete targets die zijn opgenomen in de subsidieverstrekkingsbeschikking van SNN zullen worden gehaald. Ook wordt nagegaan in welke mate de in het kader van TxU-4 beloofde activiteiten (inspanningsverplichtingen) geformuleerd als interne targets in het TxU-4 projectvoorstel inderdaad zijn uitgevoerd of in gang gezet. Daartoe wordt in hoofdstuk 5 van deze evaluatie per deelprogramma nagegaan welke activiteiten zijn ontplooid. Gegevens over de tot nu toe behaalde resultaten zijn afkomstig uit de door TxU ter beschikking gestelde informatie uit rapportages en monitorgegevens, aangevuld met specifiek op verzoek voor deze evaluatie aangeleverde kwantitatieve en kwalitatieve informatie door het TxU-programma-management. Vervolgens worden in hoofdstuk 6 de resultaten weergegeven van de in december 2003 gehouden enquête onder de deelnemende bedrijven.

5. Resultaten TxU-4 activiteiten per deelprogramma

In dit hoofdstuk worden de resultaten per deelprogramma kort beschreven op basis van de door het programma management van TxU aangeleverde informatie. Deze informatie heeft betrekking op de situatie van eind december 2003. In tabel 1 staat een overzicht van de resultaten van de verschillende activiteiten en in bijlage 1 wordt per deelnemend bedrijf gespecificeerd aan welke activiteiten van TxU-4 men deelneemt. Tot slot van dit hoofdstuk wordt beoordeeld of in *totaliteit* het vereiste aantal bedrijven heeft deelgenomen aan kennistransferprojecten en implementatieprojecten en of er voldoende uitbesteders hebben deelgenomen. Het halen van deze doelstellingen staat centraal en het is van ondergeschikt belang of deze aantallen exact via de vooraf geplande typen projecten tot stand zijn gekomen.

Tabel 1. Doelstelling en realisatie aantal deelnemende bedrijven aan TxU-4 activiteiten december 2003 per type TxU-activiteit

<i>TxU-4 activiteit:</i>		<i>Doelstelling</i>	<i>Realisatie 2003</i>
NMA	Nevat Maturity Assesment	25	29
PPK-I	Implementatie Positioneringsproject richting Klant	7	11
OP-V	Vorbereiding Outsourcingsproject	2	2
OP-I	Implementatie Outsourcingsproject	2	4
SSP-V	Vorbereiding Systemsuppliersproject	2	3
SSP-I	Implementatie Systemsuppliersproject	2	3
KLP-D	Doorlichting Klant / Leverancierproject	6	4
KLP-I	Implementatie Klant / Leverancierproject	2	0
EZD-V	Vorbereiding Elektronisch Zaken Doen project	2	1
EZD-I	Implementatie Elektronisch Zaken Doen Project	2	1
VGM	Veiligheid, Gezondheid, Milieu	20	>20 ^{*)}
NWP	Netwerkprogramma's	30	45
	Totaal aantal implementatieprojecten	15	19
	Totaal aantal kennistransferprojecten	55	58

*) zie toelichting bij het VGM deelprogramma in de tekst.

Deelprogramma 1: Strategievorming en implementatie

Het aantal gerealiseerde NMA's is 29 en daarmee is het doel van 25 gehaald. Er zijn 11 implementaties van positioneringprojecten richting klant gerealiseerd en dit is ruim meer dan de voorgenomen 7. Voor deelprogramma 1 is de doelstelling dus ruim gerealiseerd.

Deelprogramma 2: Ketenvorming

De doelen voor de Outsourcingsprojecten (OP) en Systemsuppliersprojecten (SSP) blijken ruimschoots te zijn gehaald. Bij de twee OP-V projecten zijn in totaal 7 bedrijven betrokken en bij de drie SSP-V projecten 12 bedrijven. In bovenstaande tabel is het aantal projecten vermeld en niet het aantal deelnemende bedrijven. De Klantleveranciersprojecten (KLP) hebben als doel een bestaande relatie tussen een uitbesteder en een leverancier in algemene zin te verbeteren door het bevorderen van het vertrouwen en de onderlinge relaties. De belangstelling voor een doorlichtingsproject (KLP-D) blijft achter bij de verwachting en er zijn nog geen implementatieprojecten in zicht. Mogelijk is het doel van deze projecten te vaag en

moet dit zich richten op meer specifieke aspecten van bestaande relaties. Als naar het totaal aantal te realiseren projecten van dit deelprogramma wordt gekeken, dan kan geconcludeerd worden dat aan de doelstellingen is voldaan.

Deelprogramma 3: Elektronisch Zaken Doen

Er loopt één voorbereidingstraject over Elektronisch Zaken Doen (EZD) waaraan vijf bedrijven deelnemen. Bij één bedrijf is een implementatieproject gestart. Voor beide was de doelstelling om twee projecten te realiseren en deze doelstelling is niet gehaald. De verplichte Europese aanbesteding vermindert de flexibiliteit in de keuze van de leverancier en dit kan het realiseren van implementatietrajecten negatief beïnvloeden. Voor relatief kleine toeleveranciers is het maatwerk dat geleverd kan worden door de leverancier die voldoet aan de Europese normen snel een te grote investering, zeker als blijkt dat gespecialiseerde kleinere leveranciers van standaardproducten voor een derde van de prijs ook een groot deel van de vereiste functionaliteit kunnen leveren tegen lagere exploitatiekosten. Dan is een gesubsidieerd product van de grote leverancier die voldoet aan de Europese normen niet aantrekkelijk en kan het project vertragen of mislukken. Voorbeeldprojecten hebben alleen nut als er uitstralingseffecten zijn. Dit loopt goed, ondermeer door een artikel in het managementblad LINK. Dit wordt ook direct aan ruim 700 toeleveranciers in het Noorden toegestuurd. De voorbeelden worden ook onder de aandacht gebracht via een symposium of themabijeenkomsten. Het onderzoek naar e-marktplaatsen wordt op dit moment niet nodig geacht en is daarom niet uitgevoerd.

Deelprogramma 4: VGM (Veiligheid, Gezondheid en Milieu)

Dit programmaonderdeel loopt goed: 15 bedrijven hebben het nieuwe VGM-convenant getekend en daarnaast is het convenant ook getekend door de Vereniging Samenwerkende Bedrijven Eemsmond waarin 62 bedrijven samenwerken. Omdat daarin minstens zeven bedrijven actief deelnemen aan VGM-activiteiten kan geconcludeerd worden dat doelstelling van 20 deelnemers gehaald is. Gezien de interesse van nieuwe bedrijven bij een themabijeenkomst en de beschikbaarheidstelling van informatie via de TxU-website en via folders lijkt een verdere uitbreiding van het aantal deelnemers mogelijk.

Deelprogramma 5: Transparantie

In zowel 2002 en 2003 zijn een TxU-dag georganiseerd met ca. 90 deelnemende bedrijven en voor de in januari 2004 geplande TxU-dag zijn al 70 bedrijven aangemeld. Daarnaast zijn twee themabijeenkomsten georganiseerd tijdens de NIM met elk ongeveer 65 deelnemende bedrijven. Aan het TxU-symposium “De sprong wagen met tegenwind”, dat in december 2003 heeft plaatsgevonden, namen ruim 100 bedrijven en organisaties deel. Hoewel sommige bedrijven vaker komen, lijkt het realistisch om te veronderstellen dat de doelstelling van 250 bedrijven wordt gehaald. Via de TxU website wordt onder de naam ‘Noordelijk inkoopbeleid’ het inkoopbeleid van de uitbesteders die participeren in het Inkoopmanagers Overleg inzichtelijk gemaakt. Het onderzoek naar prestatie-indicatoren voor leveranciers en het stimuleren van het houden van klanttevredenheidsonderzoeken door leveranciers zijn door tijdgebrek uitgesteld. Uit een analyse van het databankgebruik bleek dat het opzetten van een nieuwe noordelijke databank niet aansluit bij de markt. Het doel van de databank was het inzichtelijk maken van de noordelijke toeleverstructuur voor uitbesteders. Maar uitbesteders blijken eerst een geschikte leverancier te zoeken en kijken vervolgens of die in de regio zit. Ze beginnen niet met zoeken in de regio en

daarom voegt het opzetten van een regionale databank niets toe. Daarom is besloten een overzicht te publiceren van reeds bestaande databanken.

Deelprogramma 6: Netwerkvorming en Clustervorming

Aan de netwerkprogramma's in de maakindustrie en de procesindustrie doen resp. 21 en 24 toeleveranciers mee en met 45 deelnemers is aan de doelstelling van in totaal 30 deelnemers ruimschoots voldaan. Deze netwerkprogramma's blijken bij uitstek geschikt om bedrijven voor andere TxU deelprogramma's, zoals ketenprojecten, te interesseren en zijn dan ook belangrijk voor een toekomstig vervolg van TxU na afloop van de huidige projectperiode.

Tot slot van dit hoofdstuk wordt beoordeeld of in totaliteit het vereiste aantal bedrijven heeft deelgenomen aan kennistransferprojecten en aan implementatieprojecten en of er voldoende uitbesteders hebben deelgenomen. Hierbij doet zich het probleem voor dat kennistransferprojecten en MKB-bedrijf niet duidelijk gedefinieerd zijn. Door deelname aan een themabijeenkomst kan ook kennis worden overgedragen, maar dan is het doel wel erg makkelijk te halen. Voor deze evaluatie wordt een bedrijf als deelnemer aan een kennistransferproject beschouwd als wordt deelgenomen aan een NMA, een strategiebepalingsprogramma of een implementatieprogramma. Bedrijven die alleen deelnemen aan een netwerk- of VGM-programma tellen niet mee. Het optellen van alle deelnemers aan de deelprogramma's kan leiden tot dubbeltellingen maar daar wordt voor gecorrigeerd. Deelname aan meerdere deelprogramma's door dezelfde bedrijven is overigens wel positief, omdat gestimuleerd moet worden dat deelnemers aan bijvoorbeeld een strategievormingsproject doorstromen naar een concreet implementatietraject. Het vaststellen van het aantal deelnemers wordt ook bemoeilijkt doordat aan sommige projecten meerdere bedrijven deelnemen. Ook de term MKB-bedrijf kan problemen geven, omdat sommige bedrijven in de geest van TxU-4 wel als MKB bedrijf beschouwd zouden moeten worden, maar vanwege een deelneming formeel geen MKB-bedrijf zijn. Voor deze evaluatie worden bedrijven tot het MKB gerekend als het bedrijf:

- minder dan 250 voltijdswerknemers heeft;
- een jaaromzet heeft van minder dan €40 miljoen òf een balanstotaal heeft van minder dan €27 miljoen.

Volgens de strikte MKB definitie moet verder gelden dat het bedrijf voor niet meer dan 25% in handen is van één of meer grotere ondernemingen (met uitzondering van publieke investeringsmaatschappijen, participatiemaatschappijen of institutionele beleggers die geen zeggenschap hebben over de bedrijfsvoering). In deze evaluatie wordt een bedrijf ook tot het MKB gerekend als aan dit laatste criterium niet wordt voldaan, maar de deelnemende bedrijven nauwelijks invloed uitoefenen op de bedrijfsvoering en het bedrijf dus eigenlijk als een zelfstandig MBK-bedrijf kan worden beschouwd. Als de strikte MKB-definitie gehanteerd wordt bedraagt het aantal MKB-deelnemers 35 in plaats van 47. In bijlage 1 wordt met een * aangegeven voor welke twaalf bedrijven het deelnemingscriterium niet als een belemmering is beschouwd om het bedrijf als MKB-bedrijf te kwalificeren.

De resultaten met betrekking de interne targets zijn als volgt:

- In tabel 1 zijn de implementatieprojecten aangegeven met de letter I (EZD-I, OP-I, SSP-I, PPK-I en KLP-I). Daaruit blijkt dat op dit moment 19 bedrijven aan een dergelijk project deelnemen. Daaruit kan geconcludeerd worden dat het target van 15 bedrijven ruim is gehaald.
- Het doel van het TxU programma was dat de uitvoering van het TxU-programma wordt ondersteund door 25 uitbesteders. Ondersteunen is een ruim begrip. Naar schatting vijf

uitbesteders zijn betrokken bij concrete projecten die direct kunnen leiden tot implementatietrajecten. Daarnaast ondersteunen naar schatting 20-25 op andere wijze de TxU activiteiten, onder meer via het bestuur van de stichting TxU, via het Inkoopmanagers Overleg en het VGM managersoverleg. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat het doel is gehaald.

De eis met betrekking tot de outputindicator is dat 55 bedrijven betrokken zijn bij kennistransferprojecten. Daarvan moeten 50 MKB-bedrijf zijn. Ook worden specifieke eisen gesteld aan de vestigingsplaats van de deelnemende bedrijven in gebieden in het Noorden met een bepaalde beleidsprioriteit. Uit tabel 2 blijkt dat het totaal aantal deelnemende bedrijven gehaald is, ook voor de afzonderlijke deelgebieden. Het aantal deelnemende MKB-bedrijven ligt een fractie onder de doelstelling: 47 in plaats van 50. Als de zeer strikte definitie van MKB-bedrijf wordt gehanteerd wordt het verschil tussen doel en realisatie voor de MKB-bedrijven groter, maar neemt het aantal niet-MKB bedrijven navenant toe. De doelstelling voor het D2-gebied wordt ruim gehaald, voor het PO-gebied ontbreekt alleen één niet MKB-bedrijf.

Tabel 2. Doelstelling en realisatie van het aantal deelnemende bedrijven aan kennis-transferprojecten van TxU-4

Target^{*)}	totaal	D2	PO	WV
Aantal bedrijven betrokken bij kennistransferprojecten	55	34	7	-
Deelnemende MKB bedrijven	50	31	6	-
Deelnemende niet-MKB bedrijven	5	3	1	-
Realisatie	totaal	D2	PO	WV
Aantal bedrijven betrokken bij kennistransferprojecten	58	47	6	5
Deelnemende MKB bedrijven	47	38	6	3
Deelnemende niet-MKB bedrijven	11	9	0	2

^{*)} D2: doelstelling 2 gebied, PO: Phasing Out-gebied; WV: Witte vlekken gebied

Als we het geheel overzien kan uit de in dit hoofdstuk gepresenteerde resultaten de conclusie worden getrokken dat TxU-4 in totaal aan de gestelde doelen heeft voldaan. Op een aantal onderdelen blijven de resultaten net iets achter bij de doelstelling, maar daar staat tegenover dat op andere onderdelen de doelstellingen ruimschoots worden gehaald.

6. Resultaten van de enquête onder de deelnemende bedrijven

Om inzicht te krijgen in de resultaten van TxU is in december 2003 een enquête gehouden onder de deelnemende bedrijven. Daarin is gevraagd naar het effect van TxU op de omzet en werkgelegenheidsontwikkeling van het bedrijf en wordt gevraagd via een rapportcijfer een oordeel te geven over een aantal verschillende aspecten van de TxU-activiteiten. Ook kon men de sterke en zwakke punten van het TxU-programme aangeven en suggesties doen voor verbetering of klachten uiten. Het enquêteformulier is als bijlage 2 bij dit rapport opgenomen. In totaal zijn 79 enquêtes uitgezet bij 72 bedrijven. Deze bedrijven waren betrokken bij 92 activiteiten en omdat daar soms verschillende bedrijfsonderdelen bij betrokken waren hebben een aantal bedrijven twee enquêtes ontvangen als er meerdere contactpersonen waren. Uit tabel 3 blijkt dat in totaal 51 bedrijven de enquête hebben geretourneerd en deze bedrijven hebben deelgenomen aan 66 TxU-activiteiten. In eerste instantie reageerden 31 bedrijven en na herinnering nog 20. De totale respons is rond de 70%. Mede door deze hoge respons is het goed mogelijk op basis van de enquête-uitkomsten betrouwbare uitspraken te doen over de resultaten van het TxU-4-programma. Voor deze evaluatie zijn de TxU-activiteiten in de vorm van ketenprojecten, E-procurementprojecten en het implementatieprogramma veruit het belangrijkste omdat hier de meest intensieve contacten plaatsvinden en de betrokkenheid van TxU-4 in termen van inzet van personeel en financiën veruit het grootste zijn. Met name de bedrijven die aan deze kernactiviteiten van TxU-4 deelnemen zijn, als ze de enquête niet hadden teruggestuurd, telefonisch en/of via e-mail herhaaldelijk opgeroepen dit alsnog te doen. Dit heeft de respons aanzienlijk verhoogd.

Tabel 3. Response op de uitgezette enquêtes

<i>TxU-4 activiteit:</i>	<i>Aangeschreven</i>	<i>Retour</i>	<i>Response %</i>
NMA's/netwerkprogramma	46	32	70%
Ketenprogramma	11	11	100%
E-procurement	4	3	75%
Implementatieprogramma	16	15	94%
VGM	15	7	47%
Totaal aantal activiteiten	92	66	66%
Totaal aantal bedrijven	72	51	71%

Uit tabel 4 blijkt dat het oordeel van de deelnemende bedrijven over de verschillende TxU-activiteiten gemiddeld altijd voldoende (6) en over het algemeen ruim voldoende (7) tot goed (8). Een belangrijke doelstelling van TxU-4 is om nadrukkelijker aanwezig te blijven tot en met de implementatie van de aanbevelingen die voortvloeien uit de strategievorming. De hoge waardering van de bedrijven deel deelnemen aan implementatietrajecten geeft aan dat dit aspect door deze bedrijven zeer positief wordt ervaren.

Tabel 4. Waardering van de TxU activiteiten waaraan bedrijven hebben deelgenomen

<i>TxU-4 activiteit:</i>	<i>Rapportcijfer</i>	<i>Aantal bedrijven</i>
Netwerkprogramma/Maturity Assessment	7,0	32
Ketenproject	7,1	9
E-procurement project	6,0	3
Implementatieproject	7,8	15
VGM project	7,9	7

Aan de deelnemende bedrijven is ook gevraagd welk aspect van TxU voor hun bedrijf het meest belangrijk is. In tabel 5 worden rapportcijfers gepresenteerd voor drie groepen bedrijven. Eerst wordt het rapportcijfer gegeven voor alle deelnemers aan TxU-4, vervolgens alleen voor die MKB-bedrijven die aan een kennistransferproject hebben deelgenomen en tenslotte voor de selecte groep MKB-bedrijven die deelnemen aan een implementatieproject. Uit tabel 5 blijkt dat als alle bedrijven in de beschouwing worden betrokken het aspect ‘netwerken en contacten’ veruit de hoogste score heeft en dat het financiële aspect het minst belangrijk is. Het aspect kennistransfer zit hier tussen in. Voor de deelnemers aan kennistransfertrajecten ontstaat ongeveer hetzelfde beeld, al zijn de cijfers gemiddeld iets hoger. Het beeld is anders als alleen de rapportcijfers van MKB-bedrijven die aan een implementatieproject hebben deelgenomen. Dan blijkt met name de waardering voor de financiële ondersteuning veel hoger en even belangrijk als de kennisoverdracht en zelfs belangrijker dan het aspect ‘netwerk en contacten’. Waarschijnlijk zijn de bedrijven die intensief bij TxU zijn betrokken, zich beter bewust van de financiële voordelen van TxU-4, mede omdat het ook om veel grotere bedragen gaat. Voor bedrijven die alleen bij een netwerkprogramma of NMA betrokken zijn, is het financiële belang klein en daardoor minder belangrijk met een lager rapportcijfer als gevolg.

Tabel 5. Belang van verschillende aspecten van TxU-4 voor de deelnemende bedrijven die de enquête hebben ingevuld (N)

	<i>Alle geënquêteerde bedrijven die aan TxU-4 deelnemen</i>		<i>De geënquêteerde MKB deelnemers aan kennistransferprojecten</i>		<i>De geënquêteerde MKB deelnemers aan implementatieprojecten</i>	
	<i>Rapportcijfer</i>	<i>N = aantal bedrijven</i>	<i>Rapportcijfer</i>	<i>N = aantal bedrijven</i>	<i>Rapportcijfer</i>	<i>N = aantal bedrijven</i>
Kennisoverdracht	6,8	51	6,8	35	7,5	13
Netwerken en contacten	7,5	51	7,7	35	7,3	13
Financiële ondersteuning	5,5	44	5,8	32	7,5	13

In de subsidieverleningsbeschikking van SNN worden expliciete eisen gesteld met betrekking tot de performanceverbetering van de deelnemende bedrijven in termen van groei van de omzet en werkgelegenheid aan het eind van het project en binnen twee jaar daarna. Uit tabel 6 blijkt dat er bij de deelnemende bedrijven die de enquête hebben ingevuld tot eind 2003 nauwelijks sprake is van een toename van de omzet en de werkgelegenheid. Dit is niet zo verwonderlijk omdat door de vertraagde start van TxU-4 veel projecten nog maar relatief kort geleden gestart en de omzet en werkgelegenheidseffecten voor een belangrijk deel pas na afloop van de projecten zijn te verwachten. Dit wordt bevestigd door de zeer positieve effecten die volgens de enquête voor de komende twee jaar te verwachten zijn. De doelstelling in termen van omzet wordt dan 2,5 keer en dus ruimschoots gehaald. Ook met betrekking tot de toename van de werkgelegenheid zijn de vooruitzichten goed. Uit de enquêtegegevens blijkt dat bij 21 aan kennisprojecten deelnemende MKB-bedrijven naar verwachting 97 arbeidsplaatsen gecreëerd zullen worden in de komende twee jaar en dat is anderhalf keer zoveel als de doelstelling van 65. De doelstellingen voor de tweede periode worden dan ook ruimschoots gehaald.

Tabel 6. Effect van TxU-4 op de omzet en werkgelegenheid van het bedrijf

Resultaatindicator:	Periode: tot december 2003		dec 2003 tot dec 2005*)		Totaal	
	Doelstelling	MKB-deelnemers	Doelstelling	MKB-deelnemers	Doelstelling	MKB-deelnemers
Toename van de omzet (in miljoen €)	6	1,6 ⁽³⁾	12,1	31,2 ⁽²³⁾	18,1	32,8 ⁽²⁴⁾
Toename werkgelegenheid (in full-time banen)	35	4 ⁽³⁾	65	97 ⁽²¹⁾	100	101 ⁽²¹⁾

*) tussen haakjes: (23) het aantal bedrijven waarbij een toename van omzet en/of werkgelegenheid gerealiseerd is.

Voor een realistisch oordeel ligt het voor de hand om de doelstellingen voor de twee perioden in samenhang te bekijken. Dan moeten gedurende de looptijd van TxU-4 en binnen twee jaar na afloop van het project bij 20 deelnemende bedrijven aan een kennisproject in totaal een omzetstijging van € 18,1 miljoen en een toename van de werkgelegenheid van 100 gerealiseerd worden. Beide doelstellingen worden gehaald. De omzetdoelstelling wordt zelfs zeer ruim gehaald: 70% meer dan de doelstelling. De werkgelegenheidsdoelstelling wordt precies gehaald. Omdat deze cijfers alleen betrekking hebben op de 35 MKB-bedrijven die aan de enquête hebben deelgenomen is het waarschijnlijk dat de doelstellingen (nog) ruimer worden gehaald als ook de omzet- en werkgelegenheidseffecten zullen worden meegenomen van de 12 bedrijven die wel in een kennistransferproject participeren, maar de enquête niet hebben ingevuld. Voor ongeveer de helft van deze bedrijven geldt dat men nog maar zo kort met het project bezig is, dat er nog geen schatting van omzet en werkgelegenheidseffecten mogelijk was. Ook de verdeling van de gecreëerde werkgelegenheid over de doelstelling 2 gebieden (D2) en phasing out gebieden (PO) voldoet aan de doelstelling.

In de enquête is de deelnemende bedrijven ook gevraagd om een oordeel uit te spreken over de mate waarin TxU-4 de gewekte verwachtingen voor verschillende aspecten heeft waargemaakt. Ook is gevraagd naar de mening over de samenwerking met TxU medewerkers, het belang van TxU ten opzichte van andere Kompasmaatregelen en het mogelijk belang van TxU voor andere bedrijven. De resultaten worden weergegeven in tabel 7.

Tabel 7. Oordeel van deelnemers over uitspraken over TxU-4

Rapportcijfers over de uitspraken: (1 = zeer mee oneens, 6 = mee eens noch mee oneens, 10 = zeer mee eens)	Alle geënquêteerde bedrijven ⁾	MKB-deelnemers aan kennistransferprojecten ^{**)}	MKB-deelnemers aan implementatieprojecten ^{***)}
TxU-4 heeft voor de volgende aspecten de gewekte verwachtingen voor mijn bedrijf waargemaakt:			
- Kennisoverdracht	6,4	6,7	6,9
- Netwerken en contacten	7,1	7,3	7,8
- Financiële ondersteuning	5,8	6,1	7,4
De samenwerking met de TxU-4 medewerkers verliep goed	7,9	8,1	8,5
Voor mijn bedrijf is TxU-4 de belangrijkste Kompasmaatregel	6,5	7,0	7,9
Bij voorzetting van TxU-4 kan ik wel 5 noordelijke bedrijven noemen die ik zou willen aanraden ook aan TxU-4 mee te doen	5,6	6,0	6,8

- ⁾ de antwoorden zijn afkomstig van 48-51 bedrijven, behalve het cijfer over de financiële ondersteuning waar slechts 38 bedrijven een oordeel over hebben gegeven.
^{**}) deze antwoorden zijn afkomstig van 33-35 bedrijven behalve het cijfer over de financiële ondersteuning waar slechts 30 bedrijven een oordeel over hebben gegeven
^{***}) deze antwoorden zijn gebaseerd op de mening van 12-13 bedrijven

Uit tabel 7 blijkt dat het oordeel over het waarmaken van de gewekte verwachtingen uiteenloopt van voldoende (6) tot goed (8). De MKB-deelnemers aan kennistrajecten geven op alle aspecten een iets hoger cijfer dan het gemiddelde van alle bij TxU-4 activiteiten betrokken bedrijven. De deelnemers aan de implementatieprojecten geven een nog hogere waardering, met name over het waarmaken van de verwachtingen omtrent de financiële ondersteuning. Voor het overige stemmen de cijfers sterk overeen met die in Tabel 5. Daaruit kan de conclusie worden getrokken dat het oordeel over de gewekte verwachtingen in hoge mate overeenkomt met het belang dat de bedrijven aan de verschillende aspecten hechten. Het hoogste waarderingcijfer uit de hele enquête wordt gegeven voor de samenwerking met de TxU-4 medewerkers. De deelnemers aan de implementatieprojecten die zeer intensief contact hebben met de TxU-medewerkers geven het hoogste cijfer: 8½. Uit het cijfer 8 of hoger mag worden geconcludeerd dat de medewerkers van TxU-4 hun werk goed doen en dat hun werk door de deelnemers hoog gewaardeerd wordt.

Tot slot komt de waardering aan de orde over TxU als Kompasmaatregel en de mate waarin de betrokken bedrijven andere noordelijk bedrijven kennen die baat zouden kunnen hebben bij deelname aan TxU-activiteiten. Uit de resultaten blijkt dat naarmate de MKB-bedrijven intensiever van TxU-gebruik maken, via deelname aan een kennistransfer- of implementatieproject, TxU vaker de belangrijkste Kompasmaatregel is. Op de laatste stelling varieert het rapportcijfer rond de 6 en hoewel de interpretatie van dit cijfer enigszins lastig is, kan uit dit cijfer geconcludeerd worden dat de helft van de geënquêteerde bedrijven wel vijf noordelijke bedrijven kent die ook baat zouden kunnen hebben bij TxU-4. Ook dit cijfer stijgt weer als de bedrijven intensiever bij TxU-betrokken zijn. Op basis hiervan lijken er voldoende noordelijke bedrijven te zijn die zouden kunnen deelnemen aan een eventueel vervolg van TxU-4.

Aan het slot van de enquête worden open vragen gesteld waarin de bedrijven kunnen aangeven wat het sterkste en zwakste punt van TxU is. Ook kan men daar suggesties, opmerkingen of klachten kwijt. Van de 51 bedrijven die aan de enquête hebben deelgenomen hebben 49 (96%) een sterk punt genoemd, 41 (80%) een zwak punt en 18 (35%) hebben een suggestie, opmerkingen of klacht geuit. De bedrijven die intensiever bij TxU-betrokken zijn, maken vaker gebruik van de mogelijkheid om iets in te vullen bij de open vragen. Als sterk punt worden door 32 bedrijven de mogelijkheden tot netwerken en contacten genoemd. Vijftien bedrijven vinden de pragmatische, doelgerichte en professionele opzet van het programma het sterkste punt. Als zwakste punt van TxU noemen 13 bedrijven zaken in de sfeer van de organisatie en de programmering: te veel papierwerk, traagheid en wisseling van medewerkers. Aanzienlijk vaker (20x) wordt genoemd dat er te weinig concrete resultaten zijn geboekt. Als oorzaak daarvoor wordt vooral genoemd dat de positie van de uitbesteders te onduidelijk en te vrijblijvend is, dat er te weinig uitbesteders deelnemen en dat er gezien de kosten en risico's te weinig financiële ondersteuning is. Dit punt komt ook sterk terug bij de suggesties en klachten. Vijf bedrijven klagen over de te vrijblijvende positie en het geringe aantal uitbesteders. Voor dit laatste wordt de suggestie gedaan uitbesteders uit overige Nederland of het buitenland bij TxU te betrekken. Ook vindt men de verstrekte marktinformatie soms te algemeen (teveel Rabo-trends), de informatie moet branche specifieker. Overigens laat geen enkel bedrijf zich zeer negatief uit over de activiteiten van TxU, wel wil men sommige aspecten graag anders ingevuld of georganiseerd zien. Opvallend is dat zes van de achttien bedrijven die de laatste vraag hebben beantwoord, dit doen doen met: "Ga zo door!" Men is ook bereid als referentie op te treden om nieuwe deelnemers voor TxU te werven.

7. Conclusies

Uit deze evaluatie blijkt dat TxU-4 een succesvol project is. De belangrijke doelstellingen zijn allemaal gehaald en de deelnemers zijn gemiddeld genomen tevreden. Het meest tevreden zijn de deelnemers die intensief bij de activiteiten van TxU-4 betrokken zijn. Deze prestatie krijgt nog meer glans omdat TxU-4 de resultaten moest realiseren in een tijd van economische recessie en door administratieve procedures een lange aanlooptijd heeft gehad voor concrete activiteiten konden worden ontplooid. Daardoor kon pas ruim een jaar na de oorspronkelijk geplande startdatum echt met het werven van bedrijven worden begonnen. De doelstellingen moeten daardoor in minder dan anderhalf jaar gerealiseerd worden in plaats van in tweeënehalf jaar, zoals oorspronkelijk de bedoeling was. De evaluatie heeft betrekking op de eind december 2003 behaalde resultaten van TxU-4. Deze kunnen als volgt worden samengevat in relatie met de gestelde doelen:

Interne targets gerelateerd aan deelprogramma's:

- *aantal bedrijven dat een implementatieprogramma heeft uitgevoerd; doel = 15.*
Op dit moment is bij 19 bedrijven een dergelijk project gerealiseerd. Daaruit kan geconcludeerd worden dat dit target nagenoeg zeker wordt gehaald.
- *aantal uitbesteders dat de uitvoering van het TxU programma ondersteunt; doel = 25.*
Naar schatting 5 uitbesteders zijn betrokken bij concrete projecten die direct kunnen leiden tot implementatietrajecten. Omdat de term ondersteuning vaag is en naar schatting 20-25 uitbesteders bedrijven op andere wijze bij TxU activiteiten betrokken zijn kan formeel gesteld worden dat de doelstellingen wordt gehaald. Echter, uit de resultaten van de enquête blijkt dat de betrokken toeleveranciers het aantal uitbesteders als te gering ervaren. Bij een mogelijk vervolg van TxU verdient dit aspect extra aandacht.
- *aantal bedrijven dat het VGM covenant ondertekent; doel: 20.* Het covenant is getekend door 15 deelnemers. Daarnaast is het covenant getekend door de Vereniging Samenwerkende Bedrijven Eemsmond waarin 62 bedrijven samenwerken. Omdat daarin minstens zeven bedrijven actief deelnemen wordt het doel van 20 deelnemers gehaald.
- *aantal bedrijven op TxU bijeenkomsten; doel = 250.* Aan alle drie de TxU-dagen nemen naar schatting ca. 90 bedrijven deel. Daarnaast waren op twee themabijeenkomsten op de NIM elk 65 bedrijven aanwezig en ca. 100 op het TxU-symposium. Hoewel sommige bedrijven vaker komen, lijkt het realistisch om te veronderstellen dat de doelstelling van 250 bedrijven wordt gehaald.
- *aantal bedrijven dat deelneemt in netwerkprogramma's; doel = 30.* Aan elk van de netwerkprogramma's in de procesindustrie en de maakindustrie doen ca. 20 toeleveranciers mee en daarmee is aan de doelstelling van in totaal 30 deelnemers ruimschoots voldaan.

Output indicator:

Aantal bedrijven betrokken bij kennistransferprojecten: 55, waarvan 50 MKB

Het aantal bedrijven dat deelneemt aan een kennistransferproject bedraagt 58 en dat is iets meer dan de doelstelling van 55. Het aantal MKB-bedrijven is iets lager (47 i.p.v. 50). De geografische spreiding van de vestigingen komt goed overeen met de doelstelling. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat performance van TxU-4 aan de doelstelling van deze indicator heeft voldaan.

Resultaatindicatoren (te realiseren bij 20 noordelijke toeleveranciers):

Bruto gecreëerde werkgelegenheid in fte's: 35 bij afronding van het project, oplopend tot 100 binnen de 2 jaar daarna; Omzettoename: € 6 mln. bij afronding van het project, oplopend tot € 18,1 mln. binnen 2 jaar daarna.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat bij de bedrijven die de enquête hebben ingevuld tot december 2003 nauwelijks sprake is van een toename van de omzet en de werkgelegenheid. Dit is niet zo verwonderlijk omdat door de vertraagde start van TxU-4 veel projecten nog maar relatief kort geleden zijn gestart en de investeringsbereidheid in deze tijd van economische recessie minder groot is. De verwachtingen voor de omzet- en werkgelegenheids groei voor de komende twee jaar zijn echter aanzienlijk hoger dan de doelstellingen voor die periode. Voor een realistisch oordeel ligt het daarom voor de hand om de doelstellingen voor de hele periode tot 2005 te evalueren. Daarvoor moeten gedurende de looptijd van TxU-4 en binnen twee jaar na afloop van het project bij 20 deelnemende bedrijven aan een kennisproject in totaal een omzetsijging van €18,1 miljoen en een toename van de werkgelegenheid van 100 fte gerealiseerd worden. De omzetdoelstelling wordt als alleen rekening gehouden wordt met de bedrijven die aan de enquête hebben deelgenomen zelfs zeer ruim (+70%) gehaald. De werkgelegenheidsdoelstelling wordt precies gehaald door de geënquêteerde bedrijven. Omdat ook bij bedrijven die niet aan de enquête hebben deelgenomen hoogst waarschijnlijk nog extra omzet en banen gecreëerd zullen worden, kunnen we verwachten dat de doelstellingen waarschijnlijk nog ruimer gehaald zullen worden dan uit de enquête nu al blijkt. Uit het voorgaande kan de algemene conclusie worden getrokken dat TxU-4 een succesvol project is, omdat voor zover nu valt na te gaan aan de belangrijkste door SNN gestelde doelen in termen van resultaat en output, soms zelfs ruim, kan worden voldaan.

Bijlage 1: Overzicht van deelnemers aan TxU-4 naar type bedrijf, vestigingsplaats en type activiteit per december 2003.

Naam bedrijf	Plaats	MKB of groot bedrijf	Doelstellingen gebied	Netwerkprogramma's Maak- industrie	Proces- industrie	VGM#)	NMA	Strategie- en keten- projecten	Implemen- tatie- projecten	Type strategie, keten of implementatieproject (zie legenda voor uitleg)	MKB-deelnemers aan kennistransferprojecten naar doelstellingsgebied			Niet-MKB-deelnemers aan kennistransferprojecten naar doelstellingsgebied		
											D2	PO	WV	D2	PO	WV
Academisch Ziekenhuis Groninger	Groningen	groot	D2			x										
Aluminium Delfzijl	Delfzijl	groot	D2		x		x								1	
Amec Spie Noord	Hoogezand	mkb*	D2		x		x					1				
Apollo	Aldeboarn	mkb	D2	x			x					1				
Astava	Meppel	mkb	D2					x		EZD-V		1				
Avebe	Veendam	groot	D2			x	x								1	
Avek	Surhuisterveen	mkb	PO						x	PPK-I			1			
AVR Industrial Services	Stadskanaal	groot	D2		x		x								1	
Beenen Electrotechniek	Gorredijk	mkb*	D2					x	x	OP-V, PPK-D, OP-I		1				
Bijlsma Transporttechniek	Joure	mkb	D2		x		x					1				
Brink Industrial	Hoogeveen	mkb*	D2	x			x	x	x	PPK-D, PPK-I, SSP-V		1				
Corlido	Schoonebeek	mkb	D2					x	x	EZD-V, EZD-I		1				
DEP	Roden	mkb	D2	x												
DHV	Groningen	groot	D2			x										
Draka Kabel	Emmen	groot	D2		x		x								1	
DSM Resins	Schoonebeek	groot	D2		x	x										
Dynea	Farmsum	mkb*	D2		x											
Eekels Elektrotechniek	Hoogezand	groot	D2					x*	x	SSP-V, SSP-I					1	
EFKA Additives	Heerenveen	mkb*	D2		x		x					1				
EGS	Emmen	mkb	D2						x	PPK-I		1				
Eidon	Drachten	mkb	D2						x	PPK-I		1				
ESB	Leek	mkb	D2		x		x					1				
Essent Milieu	Wijster	groot	PO			x										
Exakt Fijnmechanika	Dokkum	mkb	PO										1			
FMC Industrial Chemicals	Farmsum	mkb*	D2		x											
Form Plast	Grootegast	mkb*	PO										1			
GTI Industrie Noordoost bv	Nieuwe Pekela	groot	D2		x	x	x								1	
H&P Moulding	Emmen	mkb	D2					x	x	OP-V, OP-I		1				
Hekkema	Farmsum	mkb	D2		x		x					1				
Hiatus	Dokkum	mkb	PO	x			x	x	x	OP-V, PPK-D, OP-I, SSP-V			1			
Honeywell	Emmen	groot	D2			x										
IJssel Technologie B.V.	Veendam	mkb	D2		x		x	x	x	SSP-V, SSP-I		1				
Imtech	Groningen	mkb*	D2			x										
Ingenieursbureau Het Noorder	Groningen	mkb*	D2		x	x						1				
Integron	Groningen	mkb	D2									1				
JB Besturingstechniek	Oosterwolde	mkb	WV	x			x							1		
Jonhson Polymer	Heerenveen	groot	D2			x										
Kampen Industrial Care	Hoogezand	mkb	D2		x		x					1				
Kappa Graphic Board	Hoogezand	groot	D2		x											
Klement	Klazienaveen	mkb*	D2	x			x					1				
Lode B.V.	Groningen	mkb	D2	x			x	x*		SSP-V		1				
Machinefabriek Hidding	Emmen	mkb	D2		x											
Machinefabriek v.d. Ploeg	Leeuwarden	mkb	D2						x	PPK-I		1				
Meijer bv Plaatbewerking	St. Jacobiparoch	mkb	WV	x			x	x		SSP-V				1		
Meijering & Benus	Stadskanaal	mkb	D2		x							1				
Metaalplus	Oosterzee	mkb	D2	x			x					1				
Micro-key	Noordhorn	mkb	D2	x			x	x		SSP-V		1				
Nederlandse Aardolie Maatschappij	Assen	groot	D2			x		x*		EZD-V					1	
Nedmag Industries	Veendam	mkb*	D2			x										
Neopost	Drachten	groot	D2	x			x								1	
Neways	Leeuwarden	mkb*	D2	x				x		KLP-D, SSP-V		1				
NNDI	Dokkum	mkb	PO							PPK-I			1			
NV Nederlandse Gasunie	Groningen	groot	D2			x										
ODL	Leeuwarden	mkb	D2					x		KLP-D		1				

Naam bedrijf	Plaats	MKB of groot bedrijf	Doel- stellings gebied	Netwerkprogramma's		VGM#)	NMA	Strategie- en keten- projecten	Implemen- tatie projecten	Type strategie, keten of implementatieproject (zie legenda voor uitleg)	MKB-deelnemers aan kennistransferprojecten naar doelstellingsgebied			Niet-MKB-deelnemers aan kennistransferprojecten naar doelstellingsgebied		
				Maak- industrie	Proces- industrie						D2	PO	WV	D2	PO	WV
Oreel PME	Leeuwarden	mkb	D2						x	PPK-I	1					
PAX	Leeuwarden	mkb	D2	x												
Philips DAP	Drachten	groot	D2	x				x*		OP-V, SSP-V				1		
PMF Machinefabriek	Uithuizen	mkb	WV		x		x						1			
Polgrom	Groningen	mkb	D2	x												
PPG Industries Chemicals	Farmsum	mkb*	D2		x		x				1					
Reym	Veendam	mkb*	D2		x		x				1					
S. Jonker Metaalbewerkingsbedrijf	Drachten	mkb	D2					x		KLP-D	1					
Securitas	Tynaarlo	groot	WV					x		EZD-V						1
SMI	Dokkum	mkb	PO					x	x	OP-V, PPK-D, OP-I		1				
Spark Holland	Emmen	mkb	D2	x				x*		SSP-V	1					
Stevens Engineering	Emmen	mkb	D2		x		x				1					
Stork Fokker	Hoogeveen	groot	D2	x												
Stork GLT	Hoogezand	groot	D2			x										
Stork Maintenance Management	De Meern	groot	WV		x		x									1
Tebodin	Groningen	groot	D2			x										
Techno Horeca	Groningen	mkb	D2						x	PPK-I	1					
Technochain	Ewijk	mkb	WV	x												
Variass	Veendam	mkb	D2	x				x		KLP-D	1					
Veenstra Coevorden	Coevorden	mkb	D2		x											
Ver. Samenw. Bedr. Eemsmond	Delfzijl	#)	D2			#)										
VH Automatisering	Hoogezand	mkb	D2					x	x	PPK-D, PPK-I	1					
Wadcon engineering	Groningen	mkb*	D2					x		OP-V, PPK-D	1					
Wientjes	Roden	mkb	D2	x			x	x		SSP-V	1					
Witec Fijnmechanische Techniek	Ter Apel	mkb	D2	x			x	x		SSP-V	1					
ZDO	Emmen	mkb*	D2					x		EZD-V	1					
Totaal aantal projecten				21	24	22	29	25	19		38	6	3	9	0	2

#) De Vereniging Samenwerkende Bedrijven Eemsmond vertegenwoordigt 62 bedrijven uit de Eemsmond regio; daarvan nemen minimaal zeven bedrijven ook deel aan VGM activiteiten.

* in de kolom MKB betekent dat het bedrijf alleen voldoet aan de ruime definitie van MKB-bedrijf

* in de kolom strategie- en ketenprojecten betekent dat het bedrijf penvoerder is van het cluster

Legenda doelstellingsgebied:

D2: Doelstelling 2 gebied

PO: Phasing Out

WV: Witte Vlek

Legenda netwerk-, strategie-, keten- en implementatieprojecten:

NMA	Nevat Maturity Assessment
EZD-V	Vorbereiding Elektronisch Zaken Doen project
EZD-I	Implementatie Elektronisch Zaken Doen Project
OP-V	Vorbereiding Outsourcingsproject
OP-I	Implementatie Outsourcingsproject
SSP-V	Vorbereiding Systemsuppliersproject
SSP-I	Implementatie Systemsuppliersproject
PPK-I	Implementatie Positioneringsproject richting Klant
KLP-D	Doorlichting Klant/ Leverancierproject
KLP-I	Implementatie Klant/ Leverancierproject
VGM	Veiligheid, Gezondheid en Milieu

Aantal deelnemers aan kennistransferprojecten:

Totaal	58
mkb	47
niet-mkb	11

Verdeling van de deelnemers over doelstellingsgebieden:

	Totaal	mbk	niet-mkb
D2	47	38	9
PO	6	6	0
WV	5	3	2
Totaal	58	47	11

Bijlage 2: Brief met enquêteformulier

AAN: deelnemers TxU

Groningen, 8 december 2003
Onze ref. FvdM/JH-20031091
Betreft: enquête evaluatie TxU-4

Geachte heer,

Uw bedrijf heeft deelgenomen aan een of meerdere door TxU Noord-Nederland georganiseerde activiteiten in het kader van het project TxU-4. Dit project wordt door het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) gesubsidieerd in het kader van het Kompas voor het Noorden. Om te beoordelen of TxU-4 succesvol is geweest en zou kunnen worden gecontinueerd wordt door Prof. dr. J. van Dijk, hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen in samenwerking met Klaassen Consulting B.V., een onafhankelijke externe evaluatie uitgevoerd.

Als deelnemer aan TxU-4 is uw oordeel over de activiteiten van TxU -4 en informatie over het effect hiervan op uw bedrijfsresultaten van groot belang. Wij verzoeken u dan ook vriendelijke om de bijgevoegde korte enquête zo volledig mogelijk in te vullen en zo spoedig mogelijk maar **uiterlijk 15 december 2003** in de bijgevoegde retourenvelop te retourneren aan Klaassen Consulting B.V. De enquête is niet anoniem omdat deze voor de evaluatie gekoppeld worden aan andere door TxU aan de evaluator ter beschikking gestelde gegevens. Met nadruk wijzen wij erop dat de door u verstrekte gegevens op bedrijfsniveau vertrouwelijk blijven en alleen ter kennis komen van de evaluator en niet van TxU.

TxU krijgt alleen een evaluatierapport met geaggregeerde en/of geanonimiseerde informatie.

Wij danken u alvast hartelijk voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,



Folkert van der Meulen
Programmamanager TxU

Bijlage:

- vragenlijst voor de evaluatie van TxU-4

Vragenlijst voor de evaluatie van TxU-4

TxU-4 deelnemer: (naam bedrijf)

(contactpersoon)

1. Geef voor elk van de activiteiten van TxU-4 waaraan uw bedrijf heeft deelgenomen een rapportcijfer met uw waardering (1 = heel slecht, 6 = voldoende, 10 = zeer goed)

<i>TxU-4 activiteit:</i>	<i>Rapportcijfer:</i>
Netwerkprogramma/Maturity Assessment	
Ketenproject	
E-procurement project	
Implementatieproject	
VGM project	

2. Geef met een rapportcijfer aan hoe belangrijk de volgende aspecten van TxU-4 zijn voor uw bedrijf
(1 = volstrekt onbelangrijk, 10 = zeer belangrijk)

	<i>Rapportcijfer:</i>
Kennisoverdracht	
Netwerken en contacten	
Financiële ondersteuning	

3. Geef een schatting van het effect van TxU-4 op de omzet en werkgelegenheid van uw bedrijf

	<i>tot december 2003</i>	<i>van dec. 03 tot dec. 2005</i>
Toename van de omzet (in miljoen €)		
Toename werkgelegenheid (omgerekend in full-time banen)		

4. Geef met een rapportcijfer uw oordeel over de volgende uitspraken
(1 = zeer mee oneens, 6 = mee eens noch mee oneens, 10 = zeer mee eens):

	<i>rapportcijfer:</i>
TxU-4 heeft voor de volgende aspecten de gewekte verwachtingen voor mijn bedrijf waargemaakt:	
Kennisoverdracht	
Netwerken en contacten	
Financiële ondersteuning	
De samenwerking met de TxU-4 medewerkers verliep goed	
Voor mijn bedrijf is TxU-4 de belangrijkste Kompas maatregel (Kompas maatregelen zijn bedoeld om de economische structuur van het Noorden naar aanleiding van het verschijnen van het rapport van de commissie Langman)	
Bij voorzetting van TxU-4 kan ik wel 5 noordelijke bedrijven noemen die ik zou willen aanraden ook aan TxU-4 mee te doen	

5. Geef in een paar woorden aan wat u het sterkste en wat u het zwakste punt vindt van TxU-4:

Sterkste punt:

Zwakste punt:

6. Ik heb suggesties, opmerkingen of klachten over TxU-4:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Hartelijk dank voor uw medewerking

*Dit formulier **uiterlijk 15 december 2003** retourneren aan:
Klaassen Consulting BV, Saaksumborg 11, 9722 WL Groningen*