

Evaluatie TxU-4/2

2004 - 2006

Prof.dr Jouke van Dijk

Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
Economische Geografie
Rijksuniversiteit Groningen

i.s.m.
Klaassen Consulting B.V.

Onderzoek in opdracht van TxU Noord Nederland

Groningen, december 2006

RuG



Klaassen Consulting B.V.

Postbus 6020
9702 HA Groningen

Tel. 050 528 1678
Fax 084 222 0036
info@klaassen-consulting.nl

Inhoudsopgave

	Pagina
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	5
2. Korte schets van het programma TxU-4/2	6
3. Evaluatiecriteria	7
4. Aanpak van de evaluatie	8
5. Resultaten deelname TxU-4/2 activiteitenprogramma	9
6. Resultaten van de enquête onder de deelnemende bedrijven	12
7. Conclusies	18
Bijlagen:	
1. Overzicht van de deelnemers aan TxU-4 per oktober 2006	20
2. Brief met enquêteformulier	22

Managementsamenvatting

Dit rapport doet verslag van de evaluatie van de tweede fase van het programma TxU-4 waarvoor het SNN vanuit de subsidieprogramma's EZ/Kompas (projectnr. RCF 005) en EFRO-doelstelling 2 (projectnr. ECF004) een bijdrage beschikbaar heeft gesteld (zie de subsidieverleningsbeschikkingen van 16 juni 2004, kenmerk 04.5573 en kenmerk 04.5574). Vanuit SNN is € 1,7 miljoen subsidie toegezegd als bijdrage in de totale projectkosten van € 3,5 miljoen. De formele projectduur omvat de periode 9 januari 2004 tot 1 oktober 2006, met een uitloop tot 31 december 2006.

Het doel van TxU-4/2 is via een gerichte beïnvloeding van de relatie tussen toeleveranciers en uitbesteders, gericht op kennisintensivering, samenwerking en ketenintegratie, de concurrentiepositie van noordelijke toeleveranciers op de (inter)nationale TxU-markt te versterken. Door de subsidieverlener SNN zijn expliciet targets in termen van resultaat en output geformuleerd waarop de prestaties van het programma TxU-4/2 zullen worden beoordeeld. Ook heeft TxU-4/2 zelf interne targets geformuleerd.

Deze evaluatie is gebaseerd op een in juli 2006 gehouden enquête onder de bedrijven die op dat moment deelnemen aan projecten en netwerkactiviteiten van TxU-4/2. Daarnaast is gebruik gemaakt van door het programmamanagement van TxU aangeleverde gegevens op 1 oktober 2006 over de aantallen bedrijven die per 1 oktober 2006 deelnemen en het verwachte aantal deelnemers per eind december 2006. De enquête geeft inzicht in de verwachte toename van de omzet en de werkgelegenheid, de tevredenheid van de deelnemers over de door TxU ontplooidde activiteiten en de organisatie van TxU en de effecten van deelname aan TxU op de verbetering van de bedrijfsvoering. De belangrijkste resultaten van deze evaluatie zijn in onderstaande tabel samengevat:

<i>Resultaten evaluatie TxU-4/2</i>	<i>Target</i>	<i>Realisatie</i>
Outputindicator (per 31 december 2006):		
Aantal deelnemers aan kennistransferprojecten	60	63
Aantal MKB-deelnemers aan kennistransferprojecten	55	60
Resultaatindicator (op basis van enquête juli 2006):		
Toename van de omzet (in miljoen €) tot dec. 2008 <i>waarvan al gerealiseerd binnen de projectperiode tot dec. 2006</i>	20	73 22
Toename werkgelegenheid (in full-time banen) tot dec. 2008 <i>waarvan al gerealiseerd binnen de projectperiode tot dec. 2006</i>	100	198 106
Interne targets (per 31 december 2006):		
Aantal ketenprojecten	13	13
Aantal strategieprojecten	22	21
Aantal implementatieprojecten	25	29
Aantal geadviseerde bedrijven	60	67
Aantal bedrijven in netwerkprogramma's	90	109
Aantal bedrijven op TxU-bijeenkomsten	200	549
Aantal personen op TxU-bijeenkomsten	400	730

Uit bovenstaande tabel kan de conclusie worden getrokken dat TxU-4/2 een succesvol programma is omdat aan bijna alle targets wordt voldaan. De resultaten in termen van toename van de omzet en werkgelegenheid liggen zelfs ruim boven de gestelde targets en worden al binnen de projectperiode tot december 2006 behaald, terwijl de eis is dat dit binnen twee jaar na afloop van het programma gerealiseerd zou moeten worden. De grootste omzet- en werkgelegenheidseffecten worden gerealiseerd door de bedrijven die deelnemen aan de kennistransferprojecten, maar ook bij de bedrijven die hebben

deelgenomen aan het netwerk compensatieprojecten zijn deze effecten substantieel. De verwachting op basis van de in juli 2006 geënquêteerde bedrijven is dat de target van extra omzet eind 2008 meer dan drie maal zal worden gehaald en de toename van de werkgelegenheid tweemaal. Op basis van de nu al in beeld te brengen resultaten bedraagt de gemiddelde subsidiebijdrage van SNN per arbeidsplaats ca. € 8.600. Omdat een vijftiental bedrijven pas na het houden van de enquête met de uitvoering van concrete projecten is gestart en daarom niet kon worden geënquêteerd, is de kans aanwezig dat de effecten in termen van omzet en werkgelegenheid aanzienlijk groter kunnen uitvallen. De gemiddelde subsidiebijdrage per gecreëerde arbeidsplaats wordt dan nog lager.

Hoewel er op details best een aantal zaken kunnen worden verbeterd, zijn vooral de bedrijven die intensief aan TxU-4/2 activiteiten hebben deelgenomen over het algemeen zeer tevreden over de activiteiten die TxU-4/2 voor hen heeft georganiseerd. De keuze van TxU-4/2 om zich nog specifiek te richten op implementatieprojecten blijkt in een behoefte te voorzien en wordt door de hieraan deelnemende bedrijven zeer gewaardeerd. Daarnaast zijn de effecten van de Netwerkprogramma's ook zeer positief en worden deze programma's door de deelnemers zeer gewaardeerd. Meer dan 90% van de bedrijven geeft aan graag deel te willen nemen aan mogelijke vervolgactiviteiten van TxU en bijna de helft van de bedrijven geeft aan wel vijf andere noordelijke bedrijven te kunnen noemen die volgens hen ook gebaat zouden zijn bij deelname aan TxU-activiteiten. Uit onderstaande tabel blijkt dat het merendeel van de geënquêteerde bedrijven aangeeft dat door deelname aan TxU-activiteiten de bedrijfsuitvoering is verbeterd, vaak op meerdere aspecten. Vooral de 'Samenwerking met Noordelijke bedrijven' en het 'Kennisniveau' zijn bij veel bedrijven verbeterd door deelname aan TxU.

<i>Bedrijfsaspecten verbeterd door deelname TxU Oordeel (zeer) positief van alle geënquêteerde bedrijven (N=72) en voor de geënquêteerde deelnemers aan de kennistransferprojecten (N=23)</i>	<i>N=72 %</i>	<i>N=23 %</i>
Klantgerichtheid	33%	48%
Kwaliteitsniveau	36%	48%
Professionalisering van de inkoop	15%	35%
Samenwerking met Noordelijke bedrijven	72%	65%
Kennisniveau	69%	78%
Arbeidsproductiviteit	19%	35%
Productie en logistiek (Lean Manufacturing)	35%	30%
Concurrentiepositie	39%	78%
Bedrijfsprofilering / Communicatie	58%	70%
Export	13%	26%
Import	1%	4%
Outsourcing	13%	22%

De algemene conclusie luidt dat de tweede fase van TxU-4 zeer succesvol is geweest, zowel voor wat betreft het creëren van extra omzet en werkgelegenheid als vanuit organisatorisch oogpunt. De gemiddelde subsidiebijdrage van SNN per gecreëerde arbeidsplaats bedraagt ca. € 8.600. De deelnemende bedrijven verwachten zowel voor zichzelf als voor andere noordelijke bedrijven positieve effecten van een mogelijke vervolgactiviteit van TxU.

1. Inleiding

In 2001 is door TxU bij SNN een aanvraag ingediend voor de uitvoering van het vierde TxU-programma. Destijds is besloten het programma op te knippen en in eerste instantie een subsidie te verlenen voor de eerste fase (juni 2001- juli 2004). Van deze fase is in 2004 een evaluatierapport verschenen¹. In juni 2004 heeft SNN vanuit de subsidieprogramma's EZ/Kompas (projectnr. RCF 005) en EFRO-doelstelling 2 (projectnr. ECF004) een bijdrage beschikbaar gesteld voor de tweede fase. Vanuit SNN is € 1,7 miljoen subsidie toegezegd als bijdrage in de totale projectkosten van € 3,5 miljoen. De details hierover zijn te vinden in de toelichting op de subsidieaanvraag door TxU Noord-Nederland van 22 maart 2004 en de subsidieverleningsbeschikkingen van 16 juni 2004, kenmerk 04.5573 en kenmerk 04.5574. De formele projectduur van de tweede fase omvat de periode van 9 januari 2004 tot 1 oktober 2006, met een uitloop tot 31 december 2006. Dit rapport doet nu verslag van de evaluatie van de tweede fase van het programma TxU-4. De opdracht voor deze evaluatie is als volgt geformuleerd:

Op basis van een enquête onder de deelnemende bedrijven en de door het TxU-programmamangement aangeleverde gegevens onderzoeken:

- in welke mate TxU-4/2 voldoet aan de in het projectvoorstel geformuleerde doelstellingen in termen van output (aantal deelnemende bedrijven) en resultaat (gecreëerde omzet- en werkgelegenheidsgroei);
- in welke mate TxU-4/2 voldoet aan de zelf opgestelde interne targets;
- in welke mate deelname aan de tweede fase van TxU-4 heeft geleid tot een verbetering van de interne en externe competenties van de deelnemende bedrijven.

In het vervolg van deze rapportage wordt eerst kort een beeld geschetst van TxU-4/2. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 kort ingegaan op de beoordelingscriteria en in hoofdstuk 4 wordt de aanpak van de evaluatie uiteengezet. Dan volgt in hoofdstuk 5 een beeld van de resultaten tot nu toe per onderdeel van het programma op basis van gegevens verkregen van het programmamangement van TxU. In hoofdstuk 6 worden de resultaten gepresenteerd van de enquête die in juli 2006 is gehouden onder de deelnemers van TxU-4/2. De resultaten van TxU-4/2 worden afgezet tegen de expliciet door SNN geformuleerde resultaat- en outputindicatoren en tegen de interne targets die TxU-4/2 zelf heeft gesteld. Daar wordt ook een beeld gegeven van de mate waarin TxU heeft bijgedragen aan een verbetering van de bedrijfsvoering van de deelnemende bedrijven en van de mogelijkheden die de bedrijven zien voor toekomstige activiteiten van TxU. Tot slot worden in hoofdstuk 7 de bevindingen samengevat en volgt een eindoordeel over de binnen de projectperiode behaalde resultaten van TxU-4/2 en de in de komende twee jaar te verwachten resultaten.

¹ Prof. dr. Jouke van Dijk (2004). *Evaluatie TxU-4*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/Klaassen Consulting. Onderzoek in opdracht van TxU Noord Nederland, 23p.

2. Korte schets van het programma TxU-4/2

Het doel van de stichting TxU Noord-Nederland is om via gerichte beïnvloeding van de relatie tussen toeleveranciers en uitbesteders, gericht op kennisintensivering, samenwerking en ketenintegratie, 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 activiteiten opgezet binnen het programma TxU-4. Aanvankelijk gebeurde dit in de eerste fase die liep van 31 mei 2001 tot 31 december 2003, met een uitloop tot 30 juni 2004. Op dit moment loopt de projectperiode van de tweede fase teneinde, met een uitloop tot 31 december 2006. In de tweede fase zijn aanpassingen en verbeteringen in het programma aangebracht op basis van de interne en externe evaluaties van de eerste fase en de gewijzigde situatie op de internationale TxU markt. Niet gerealiseerde activiteiten uit de eerste fase zijn deels alsnog worden uitgevoerd in de tweede fase.

Uitgangspunt van TxU-4 is om nadrukkelijker aanwezig te blijven tot en met de implementatie van de aanbevelingen die voortvloeien uit de strategieprojecten. De implementatieprojecten vormen het hart van TxU. Ze dragen in grote mate bij aan de realisatie van de output indicatoren: groei van omzet en werkgelegenheid. Gezien het toenemende belang van schaalvergroting is in de tweede fase nog zwaarder ingezet op ketenvorming en op netwerkvorming.

De Netwerkprogramma's blijken in de eerste fase een goede organisatievorm te zijn om samenwerkingsprojecten tussen bedrijven te genereren en het bevorderen van new business development. Daarom wordt ervoor gekozen om in de tweede fase hier nog zwaarder op in te zetten.

Voor TxU-4 is een expliciete doelstelling geformuleerd in de projectbeschrijving ten behoeve van de Kompasvraag die in 2001 is ingediend:

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-4/2 te bereiken is een onderling samenhangend activiteitenprogramma opgezet. De doelstellingen van het programma zijn vertaald in expliciete targets die zijn opgenomen in de subsidieverleningsbeschikkingen van SNN en de toelichting van TxU op de subsidieaanvraag.

3. Evaluatiecriteria

Bij elk van de onderdelen van het activiteitenprogramma worden concrete targets genoemd waarvan bij de evaluatie kan worden nagegaan in hoeverre die zijn gehaald. De onderlinge samenhang wordt in de toelichting op de subsidieaanvraag door TxU duidelijk beschreven en gevisualiseerd. In de subsidieverleningsbeschikkingen van SNN van 16 juni 2004 worden harde targets genoemd die binnen twee jaar na afloop van de projectperiode (december 2006) gehaald moeten worden. In de toelichting bij de subsidieaanvraag van TxU van 22 maart 2004 worden ook nog interne targets van TxU-4/2 genoemd. Ook deze zullen in de evaluatie worden betrokken.

Interne targets gerelateerd aan het activiteitenprogramma TxU-4/2:

- aantal bedrijven dat heeft deelgenomen aan een ketenproject: 13
- aantal bedrijven dat een strategieproject heeft uitgevoerd: 22
- aantal bedrijven dat een implementatieproject heeft uitgevoerd: 25
- aantal geadviseerde bedrijven: 60
- aantal bedrijven dat deelneemt in netwerkprogramma's: 90
- aantal bedrijven op TxU bijeenkomsten: 200
- aantal personen op TxU bijeenkomsten: 400

Outputindicatoren:

60 bedrijven die betrokken zijn bij kennistransferprojecten, waarvan 55 MKB bedrijven en 5 grote ondernemingen.

Resultaatindicatoren:

- Bruto gecreëerde werkgelegenheid in fte's: 100 gerealiseerd binnen twee jaar na afronding programma.
- Omzetgroei deelnemende ondernemingen: € 20 mln. Gerealiseerd binnen twee jaar na afronding programma.

D2-gebied

Voor de outputindicatoren en resultaatindicatoren geldt dat 65% gerealiseerd moet worden door MKB-bedrijven uit een EFRO-doelstelling 2 (D2) gebied.

Deze evaluatie heeft alleen betrekking op de resultaten van TxU-4/2 met betrekking tot de hiervoor genoemde targets en indicatoren. De financiële en administratieve gang van zaken bij TxU-4/2 maken geen onderdeel uit van deze evaluatie. Deze zijn door de Auditdienst van het Ministerie van Economische Zaken gecontroleerd en in orde bevonden zoals blijkt uit het verslag van die controle van 4 juli 2006.

De resultaten met betrekking tot de interne targets en de outputindicatoren komen aan de orde in hoofdstuk 5 en zijn gebaseerd op gegevens die door TxU-programmamangement beschikbaar zijn gesteld. In hoofdstuk 6 wordt bepaald in hoeverre de resultaatindicatoren zijn gehaald op basis van een in juli 2006 onder de TxU-deelnemers uitgevoerde enquête. Daarin wordt ook een oordeel gevraagd over verschillende aspecten van de TxU-activiteiten en over de mate waarin deelname aan de tweede fase van TxU-4 heeft geleid tot een verbetering van de interne en externe competenties.

4. Aanpak van de evaluatie

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

1. De activiteiten van TxU-4/2 waarvan verwacht mag worden dat deze meetbare effecten op omzet en werkgelegenheid hebben, vinden vooral in de laatste periode van het programma plaats omdat bedrijven regelmatig eerst aan meer verkennende TxU activiteiten binnen het programma deelnemen. Hierdoor kunnen de effecten voor een deel pas geruime tijd na afloop van het programma zichtbaar worden. Om hier zicht op te krijgen wordt in de enquête expliciet gevraagd naar de binnen de projectperiode reeds gerealiseerde omzet en werkgelegenheidsgroei en de groei die in de twee jaar daarna wordt verwacht.
2. In de subsidieverleningsbeschikkingen van SNN wordt van TxU geëist dat de bedrijven deelnemen aan kennistransferprojecten. Bij de vereiste resultaten in termen groei van omzet en werkgelegenheid wordt door SNN geen onderscheid gemaakt tussen deelnemers aan de kennistransferprojecten en andere deelnemers. Bij de presentatie van de enquêteresultaten in deze evaluatie zal dit onderscheid wel expliciet worden gemaakt.
3. Het in kaart brengen van de verandering van de resultaatindicatoren "omzet" en "werkgelegenheid" door de deelnemende bedrijven is goed mogelijk, maar het is veel moeilijker voor deze bedrijven om de verandering te relateren aan de effecten van TxU-4/2 omdat er vele andere mogelijke oorzaken kunnen zijn voor verandering in de omzet en de werkgelegenheid. Sinds het formuleren van de targets in 2004 is de economische situatie geleidelijk aan verbeterd. In een dergelijk situatie is de investeringsbereidheid van bedrijven groter en is de kans op het realiseren van een toename in omzet en werkgelegenheid toegenomen. Ook is het mogelijk dat de omzet- en werkgelegenheidseffecten van TxU-4/2 positief zijn, maar dat dit in de ontwikkeling van de totale omzet- en werkgelegenheidseffecten niet merkbaar is, doordat werkgelegenheid wordt behouden in plaats van dat nieuwe werkgelegenheid wordt gecreëerd. In deze evaluatie wordt dit probleem ondervangen door aan de deelnemende bedrijven in de enquête te vragen welke omzet- en werkgelegenheidseffecten expliciet toe te schrijven zijn aan de deelname aan TxU-4/2.
4. TxU-4/2 is een programma dat nog tot eind 2006 doorloopt. Er zijn dan ook nog 15 deelnemers aan kennistransferprojecten bijgekomen nadat begin juli de enquête was verzonden. Aan deze bedrijven kon toen geen enquête worden verstuurd en de mogelijk omzet- en werkgelegenheidseffecten van deze 15 bedrijven zijn dan ook niet in de beschouwing betrokken. Dit geldt uiteraard ook voor de bedrijven die de enquête niet hebben ingevuld.
5. De tweede fase van TxU-4 volgt op de eerste fase van TxU-4 die direct hieraan vooraf is gegaan in de periode 31 mei 2001 tot 31 december 2003, met een uitloop tot 30 juni 2004. Hier is sprake van een overlap van een half jaar met de tweede fase TxU-4. Vanwege de pas op langere termijn te verwachten effecten, zal bij deelnemers aan de tweede fase TxU-4 die ook deel hebben genomen aan de eerste fase TxU-4 niet altijd even goed te onderscheiden zijn of de effecten toe te rekenen zijn aan de deelname aan de eerste fase of aan de deelname aan de tweede fase.

Het doel van deze evaluatie is aan te geven of de prestatie indicatoren die zijn opgenomen in de subsidieverleningsbeschikkingen van SNN zullen worden gehaald. Ook wordt nagegaan in welke mate de interne targets zoals geformuleerd in de toelichting op de subsidieaanvraag door TxU, inderdaad zijn gehaald. Hiertoe wordt in hoofdstuk 5 van deze evaluatie per activiteit nagegaan hoeveel projecten zijn gerealiseerd en hoeveel bedrijven hebben deelgenomen aan netwerkprogramma's en TxU-bijeenkomsten. Vervolgens worden in hoofdstuk 6 de resultaten weergegeven van de in juli 2006 gehouden enquête onder de deelnemende bedrijven.

5. Resultaten deelname TxU-4/2 activiteitenprogramma

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het activiteitenprogramma kort beschreven op basis van de door het programmamanagement van TxU aangeleverde gegevens. Deze gegevens hebben betrekking op de realisatie per 1 oktober 2006 en de te verwachten extra realisatie voor de resterende looptijd van het programma (tot 31 december 2006).

Het activiteitenprogramma van de tweede fase heeft een gewijzigde structuur ten aanzien van de eerste fase van TxU-4. De scheidslijn tussen de verschillende type ketenprojecten uit de eerste fase bleek minder scherp dan de aparte benamingen die gehanteerd werden, deden vermoeden. In de praktijk gaat het vaak om een soort mengvorm, praktisch gericht op de oplossing van het probleem van het deelnemende bedrijf. Daarom wordt nu de volgende samenvoeging gehanteerd door TxU en ook in deze evaluatie:

- Outsourcingsprojecten, Systemsuppliersprojecten en Voorbeeldprojecten EZD zijn samengevoegd onder de naam 'Ketenprojecten';
- Maturity Assessments en Klant/Leveranciersprojecten zijn samengevoegd onder de naam "Strategieprojecten";
- Alle Implementatieprojecten zijn bij elkaar gevoegd.

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-4/2 men tot en met 1 oktober 2006 heeft deelgenomen. De ketenprojecten, strategieprojecten en implementatieprojecten vormen samen de kennistransferprojecten. De kennistransferprojecten zijn adviesprojecten waarbij sprake is van een intensieve samenwerking van TxU met het deelnemende bedrijf in termen van subsidie en inzet van de medewerkers en adviseurs van TxU. Als resultaat van deze projecten worden de grootste effecten op de toename van de omzet en werkgelegenheid van deze deelnemende bedrijven verwacht. Voor de kennistransferprojecten is in de eerste drie regels van tabel 1 het aantal projecten vermeld en niet het aantal deelnemende bedrijven. Er zijn namelijk ook bedrijven die deelnemen aan meerdere projecten en er zijn projecten waar meerdere bedrijven aan deelnemen. Het netto aantal geadviseerde bedrijven via de kennistrajecten is weergegeven in de vierde regel van tabel 1.

Tabel 1. Target en realisatie aantal deelnemende bedrijven aan TxU-4/2 activiteiten per type TxU activiteit

<i>TxU activiteiten</i>	<i>Target</i>	<i>Realisatie 1 okt 2006</i>	<i>Verwachte extra realisatie tot 31 dec 2006</i>
Aantal Ketenprojecten	13	12	1
Aantal Strategieprojecten (checks)	22	18	3
Aantal Implementatieprojecten	25	27	2
<i>Totaal aantal kennistransferprojecten</i>	<i>60</i>	<i>57</i>	<i>6</i>
<i>Aantal geadviseerde bedrijven</i>	<i>60</i>	<i>62</i>	<i>5</i>
Aantal bedrijven in Netwerkprogramma's	90	109	-
Aantal bedrijven op TxU bijeenkomsten	200	429	120
Aantal personen op TxU bijeenkomsten	400	580	150

De target voor de ketenprojecten is op 1 oktober bijna gehaald. 12 van de 13 projecten zijn al gerealiseerd. De verwachting is dat er voor het eind van het jaar nog 1 project gerealiseerd zal worden en dan is er helemaal aan deze target voldaan. Het aantal

gerealiseerde strategieprojecten (checks) is 18. De verwachting is dat tot het eind van het jaar nog 3 extra projecten worden gerealiseerd en daarmee is deze target dan op 1 project na gehaald. Het aantal gerealiseerde implementatieprojecten is 2 hoger dan de target, namelijk 27 en omdat er nog twee extra worden verwacht voor het eind van het jaar is aan deze target ruim voldaan. Als we kijken naar het totale aantal van 57 gerealiseerde kennistransferprojecten per 1 oktober 2006 dan voldoet dat nog niet aan de target van 60. Als de tot het eind van het jaar nog verwachte 6 kennistransfertrajecten inderdaad worden gerealiseerd komt het totaal op 63 en wordt de target van 60 kennistransferprojecten gehaald. De target van 60 via kennistransferprojecten te adviseren bedrijven wordt gehaald.

De netwerkprogramma's blijken bij uitstek geschikt om bedrijven voor andere TxU activiteiten, zoals ketenprojecten, te interesseren. De netwerkprogramma's voor de maakindustrie, de procesindustrie en VGM zijn voortzettingen van netwerkprogramma's uit de eerste fase. De netwerkprogramma's compensatieprojecten en lean innovation zijn nieuwe netwerkprogramma's die gedurende de tweede fase zijn opgezet. Als wordt gekeken naar het totaal aantal bedrijven in netwerkprogramma's, dit zijn 109 bedrijven, dan wordt de target van 90 ruim gehaald.

Er zijn gedurende het programma vier grote TxU bijeenkomsten georganiseerd. Op 27 april 2004 de TxU Compensatieorders bijeenkomst, op 29 maart 2005 de Nevi/TxU Inkoopbijeenkomst, op 22 en 23 juni 2006 de Lean Manufacturing Working Seminar en de TxU relatiedagen. Hieraan hebben 429 bedrijven deelgenomen en 580 personen. Daarnaast zijn er ook nog diverse kleinere bijeenkomsten georganiseerd. Op 7 december wordt nog het TxU Symposium gehouden waar 120 bedrijven en 150 personen worden verwacht. De targets met betrekking tot het aantal bedrijven en personen op TxU bijeenkomsten, respectievelijk 200 en 400, zijn daarmee ruim gehaald.

Tot slot van dit hoofdstuk wordt beoordeeld of in totaliteit het vereiste aantal MKB-bedrijven heeft deelgenomen aan kennistransferprojecten. Een bedrijf is deelnemer aan een kennistransferproject als het bedrijf heeft deelgenomen aan een ketenproject, een strategieproject of een implementatieproject. Bedrijven die alleen deelnemen aan een netwerkprogramma tellen hierbij niet mee. Het optellen van alle deelnemers aan de activiteiten zou kunnen leiden tot dubbeltellingen doordat bedrijven soms deelnemen aan meerdere kennistransferprojecten, maar daar wordt voor gecorrigeerd. Deelname aan meerdere activiteiten door dezelfde bedrijven is overigens wel positief, omdat gestimuleerd moet worden dat deelnemers aan bijvoorbeeld een strategieproject doorstromen naar een concreet implementatietraject.

Het vaststellen van het aantal MKB-bedrijven dat heeft deelgenomen aan kennistransfertrajecten, wordt bemoeilijkt doordat niet altijd duidelijk is wanneer een bedrijf als MKB-bedrijf mag worden beschouwd. Voor deze evaluatie wordt daarom dezelfde definitie van MKB-bedrijf gehanteerd als die waarmee SNN bij de evaluatie van de eerste fase van TxU heeft ingestemd. Sommige bedrijven worden daarbij in de geest van TxU-4/2 als MKB bedrijf beschouwd, hoewel zij vanwege een deelneming in hun bedrijf formeel toch geen MKB-bedrijf. Maar als de deelnemende partij nauwelijks invloed uitoefent op de bedrijfsvoering dan wordt het bedrijf voor TxU als een zelfstandig MBK-bedrijf beschouwd. Verder moet voor een MKB-bedrijf in de zin van TxU gelden dat het bedrijf:

- minder dan 250 voltijds werknemers heeft en
- een jaaronzet heeft van minder dan € 40 miljoen of een balanstotaal heeft van minder dan € 27 miljoen.

De eis met betrekking tot de outputindicator is dat 60 bedrijven betrokken zijn bij kennistransferprojecten. Daarvan moeten 55 MKB-bedrijf zijn en 39 moeten komen uit een EFRO-doelstelling 2 gebied. Uit tabel 2 blijkt dat de target voor het totaal aantal bedrijven betrokken bij kennistransferprojecten per 1 oktober 2006 bijna gehaald is. Echter de verwachting is dat tot het eind van het jaar er nog 6 bedrijven bijkomen en

daarmee is de target ruim gehaald. Voor het aantal deelnemende MKB-bedrijven uit het D2-gebied geldt hetzelfde.

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

<i>Deelname kennistransferprojecten</i>	<i>Target</i>	<i>Realisatie 1 oktober 2006</i>	<i>Verwachte extra realisatie tot 31 dec 2006</i>
Aantal bedrijven betrokken bij kennistransferprojecten	60	57	6
Deelnemende MKB bedrijven	55	54	6
Deelnemende MKB bedrijven uit het D2*)-gebied	39	41	6

*) D2: EFRO-doelstelling 2 gebied

Als we de in dit hoofdstuk gepresenteerde resultaten over de deelname aan het TxU-4/2 activiteitenprogramma overzien dan kan de conclusie worden getrokken dat TxU-4/2 na afloop van de projectperiode, soms zeer ruim, aan de gestelde targets heeft voldaan.

6. Resultaten van de enquête onder de deelnemende bedrijven

Om inzicht te krijgen in de resultaten van TxU-4/2 is in juli 2006 een enquête gehouden onder de deelnemende bedrijven. Daarin is gevraagd naar het effect van deelname aan TxU-4/2 op de omzet- en werkgelegenheidsontwikkeling van het bedrijf en is gevraagd een oordeel te geven over verschillende aspecten van de TxU-activiteiten en over de mate waarin deelname aan de tweede fase van TxU-4/2 heeft geleid tot een verbetering van de interne en externe competenties. Ook kon men de sterke en zwakke punten van het TxU-4/2-programma aangeven en suggesties doen voor verbetering of klachten uiten. De enquête is als bijlage 2 bij dit rapport opgenomen. De enquête was niet anoniem omdat de door de bedrijven aan de onderzoekers verstrekte gegevens gekoppeld moesten kunnen worden aan door het programmanagement verstrekte gegevens. De bedrijven konden echter vrijuit antwoorden en zonedig kritiek leveren omdat gegarandeerd is dat de enquêtegegevens vertrouwelijk blijven en alleen ter kennis komen van de evaluator en niet van TxU (zie bijlage 2).

In totaal zijn 124 enquêtes verstuurd naar 116 bedrijven. Deze bedrijven waren in totaal betrokken bij 179 activiteiten. Een aantal bedrijven heeft twee enquêtes ontvangen omdat die bedrijven met meerdere bedrijfsonderdelen betrokken waren bij activiteiten van TxU-4/2.

Uit tabel 3 blijkt dat in totaal 72 bedrijven de enquête hebben geretourneerd en dat deze bedrijven hebben deelgenomen aan 123 TxU-activiteiten. In eerste instantie reageerden 52 bedrijven en na herinnering nog 20. De totale respons is 62% in termen van het aantal bedrijven en 71% in termen van het aantal activiteiten en dit is voldoende om op basis van de enquête-uitkomsten betrouwbare uitspraken te doen over de resultaten van het TxU-4/2 programma.

Voor deze evaluatie zijn de TxU-4/2 activiteiten in de vorm van kennistransferprojecten het belangrijkste omdat hierbij de concrete doelstellingen van TxU worden gerealiseerd. De ketenprojecten, strategieprojecten en implementatieprojecten vormen samen de kennistransferprojecten. De betrokkenheid van TxU-4/2 in termen van inzet van financiële middelen is ook veruit het grootst bij deze kennistransferprojecten.

Tabel 3. Response op de uitgezette enquêtes

<i>TxU-4/2 activiteit:</i>	<i>Aangeschreven</i>	<i>Retour</i>	<i>Response %</i>
Ketenprojecten	26	19	73%
Strategieprojecten	12	10	83%
Implementatieprojecten	25	17	68%
Netwerkprogramma's	98	69	70%
VGM	18	12	67%
Totaal aantal activiteiten	179	127	71%
Totaal aantal bedrijven	116	72	62%

De waardering die de geënquêteerde bedrijven hebben voor de verschillende TxU-4/2 activiteiten wordt weergegeven in tabel 4. Deze waardering ligt tussen de 7,2 en 8,2. Dit is gemiddeld een 7,7. De hoogste waardering hebben de bedrijven voor de kennistransferprojecten; hier liggen de scores tussen de 7,6 en 8,2. Een belangrijke doelstelling van TxU-4/2 is om nadrukkelijker aanwezig te blijven tot en met de implementatie van de aanbevelingen die voortvloeien uit de strategieprojecten. De hoge cijfers voor kennistransferprojecten geven aan dat deze door de daaraan deelnemende bedrijven zeer worden gewaardeerd.

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

<i>TxU Netwerkprogramma</i>	<i>Rapportcijfer</i>	<i>Aantal bedrijven</i>
Netwerkprogramma Compensatieprojecten	7,6	21
Netwerkprogramma Lean Innovation	7,6	27
Netwerkprogramma Maakindustrie	7,4	16
Netwerkprogramma Procesindustrie	7,6	12
VGM Noord-Nederland	7,2	10
<i>TxU Kennistransferproject</i>	<i>Rapportcijfer</i>	<i>Aantal bedrijven</i>
TxU-Checks (Lean-, Inkoop- of Communicatie-check)	8,2	10
Ketenproject	7,6	13
Implementatieproject	8,0	14

Aan de deelnemende bedrijven is ook gevraagd in welke mate verschillende aspecten van TxU-4/2 voor hun bedrijf belangrijk zijn. In tabel 5 worden cijfers gepresenteerd voor drie groepen bedrijven die de enquête hebben ingevuld. Eerst wordt het cijfer gegeven voor alle deelnemers aan TxU-4/2, vervolgens alleen voor die bedrijven die aan een kennistransferproject hebben deelgenomen, en ten slotte voor een deel van die groep, namelijk de bedrijven die deelnemen aan een implementatieproject.

Uit tabel 5 blijkt dat als alle geënquêteerde bedrijven in de beschouwing worden meegenomen, het aspect 'netwerken en contacten' de hoogste score heeft en daarmee door de bedrijven het belangrijkste aspect van TxU-4/2 wordt gevonden. Het aspect 'kennistransfer' scoort maar iets lager en wordt dus ook van groot belang geacht. Het financiële aspect wordt als het minst belangrijk beoordeeld. De beoordeling van het belang van het financiële aspect is door een kleiner aantal bedrijven ingevuld, waarschijnlijk omdat een aantal deelnemers aan alleen een netwerkprogramma dit aspect voor hen niet van toepassing vond.

Voor de geënquêteerde deelnemers aan kennistransferprojecten is het belang van 'netwerken en contacten' iets minder dan voor de totale groep, maar het financiële aspect is nu duidelijk belangrijker. Als alleen gekeken wordt naar de cijfers van de geënquêteerde bedrijven die aan een implementatieproject hebben deelgenomen, dan blijkt het belang van het financiële aspect nog hoger. Maar ook het aspect 'kennisoverdracht' is bij deze groep van groter belang; zelfs belangrijker dan het aspect 'netwerk en contacten'. Waarschijnlijk zijn bedrijven die intensief bij TxU-4/2 zijn betrokken, zich meer bewust van de financiële voordelen van TxU-4/2, ook omdat het hierbij om grotere bedragen gaat dan bij de Netwerkprogramma's.

Tabel 5. Belang van verschillende aspecten van TxU-4/2 voor de deelnemende bedrijven die de enquête hebben ingevuld

Aspecten van TxU	Alle geënquêteerde bedrijven die aan TxU-4/2 deelnemen		De geënquêteerde deelnemers aan kennistransferprojecten		De geënquêteerde deelnemers aan implementatieprojecten	
	Cijfer	Aantal bedrijven	Cijfer	Aantal bedrijven	Cijfer	Aantal bedrijven
Kennisoverdracht	7,0	70	7,2	22	7,8	16
Netwerken en contacten	7,6	70	7,2	22	7,6	16
Financiële ondersteuning	5,1	53	6,2	21	6,9	16

In de subsidieverleningsbeschikking van SNN worden expliciete targets gesteld met betrekking tot de performanceverbetering van de deelnemende bedrijven in termen van toename van de omzet en werkgelegenheid. Binnen 2 jaar na afronding van TxU-4/2 moet er bruto 100 fte's werkgelegenheid worden gecreëerd en moet bij de deelnemende bedrijven een toename van de omzet met € 20 miljoen worden gerealiseerd. Als additionele voorwaarde geldt dat van deze resultaten 65 fte werkgelegenheid en € 13 miljoen omzet gerealiseerd moet worden bij bedrijven die in gebieden gevestigd zijn die vallen onder de EFRO-doelstelling 2 gebieden. Uit tabel 6 blijkt dat de targets ruim worden gehaald. Het werkgelegenheidseffect van 198 fte is twee keer zo hoog als de target van 100 fte die gehaald moet worden. De omzetgroei van € 73 miljoen is zelfs ruim drie keer zo hoog als de target van € 20 miljoen. De omzet- en werkgelegenheidseffecten zijn gerealiseerd bij 24 van de 72 bedrijven die de enquête hebben geretourneerd.

Tabel 6. Schatting van het effect van TxU op de omzet en werkgelegenheid van het bedrijf *)

Periode:	2004 tot december 2008	2004 tot dec 2008	2004 tot dec 2006	dec 2006 tot dec 2008	2004 tot dec 2008
Resultaatindicator:	Target	Alle geënquêteerde bedrijven die aan TxU-4/2 deelnemen			Geënquêteerde deelnemers aan kennistransfer projecten
Toename van de omzet (in miljoen €)	20	73	22	51	52
Toename werkgelegenheid (in full-time banen)	100	198	106	92	116

*) De omzet- en werkgelegenheidseffecten zijn gerealiseerd bij 24 van de 72 bedrijven die de enquête hebben geretourneerd.

Aan de geënquêteerde bedrijven is expliciet gevraagd om aan te geven welk deel van de toename van de omzet en werkgelegenheid al binnen de projectperiode van 2004 tot december 2006 is gerealiseerd. Uit tabel 6 kan geconcludeerd worden dat de toename in omzet van € 22 miljoen en de werkgelegenheidsgroei van 106 fte binnen de projectperiode al uitkomt boven de gestelde targets tot 2008. Dat de positieve effecten van TxU-4/2 al zo snel zichtbaar worden, wordt waarschijnlijk in de eerste plaats bereikt doordat de TxU organisatie al volop op stoom was bij het begin van de tweede fase en in de tweede plaats doordat een aantal bedrijven in de eerste fase al deel had genomen aan

een strategieproject waarvan de uitkomsten nu direct toegepast konden worden in een implementatieproject.

Uit Tabel 6 blijkt dat € 52 miljoen (71% van de totale omzetgroei) en 116 fte (59% van het totaal) gerealiseerd is door de bedrijven die aan kennistransferprojecten hebben deelgenomen. De door SNN gestelde targets worden dus ook ruim gehaald als alleen deze bedrijven in beschouwing worden genomen. De overige € 21 miljoen omzet en 82 fte zijn gerealiseerd bij bedrijven die alleen aan een netwerkprogramma deelnemen en dan voornamelijk bij de bedrijven die deelnemen aan het netwerkprogramma Compensatieprojecten.

In de subsidietoewijzing worden ook eisen gesteld aan de verdeling van de effecten over de doelstellingsgebieden. Bij de bedrijven die liggen in het EFRO-doelstelling 2 gebied wordt een omzetstijging van ruim € 60 miljoen gerealiseerd en worden iets meer dan 140 fte's gecreëerd en daarmee wordt voldaan aan de voorwaarde over de verdeling van de effecten over de gebieden.

De verwachte positieve effecten zijn met grote waarschijnlijkheid nog groter dan in de tabel weergegeven omdat een aantal positieve effecten om verschillende redenen niet kon worden meegeteld. Drie bedrijven gaven namelijk de toename in omzet en werkgelegenheid aan in procenten in plaats van in absolute aantallen. Drie andere bedrijven gaven aan dat het effect op de omzet en werkgelegenheid voor hen moeilijk te schatten is. Nadat begin juli 2006 de enquête is verzonden zijn er nog 15 deelnemers aan kennistransferprojecten bijgekomen. Aan deze bedrijven kon in juli nog geen enquête worden verstuurd en de mogelijk omzet- en werkgelegenheidseffecten van deze 15 bedrijven zijn dan ook niet in de cijfers van tabel 6 terug te vinden. Dit geldt uiteraard ook voor de bedrijven die de enquête niet hebben ingevuld.

In de enquête is de deelnemende bedrijven gevraagd om een oordeel uit te spreken over de mate waarin TxU de gewekte verwachtingen voor verschillende aspecten heeft waargemaakt. Ook is gevraagd naar de mening over de samenwerking met TxU medewerkers en de samenwerking met de externe adviseurs van TxU en de mening over de snelheid van handelen en besluitvorming en de zorgvuldigheid van TxU. Uit tabel 7 blijkt dat het oordeel over het waarmaken van de gewekte verwachtingen uiteenloopt van 5,7 tot 8,4. De deelnemers aan kennistransferprojecten geven op alle aspecten een iets hoger cijfer dan het gemiddelde van alle bij TxU-4/2 activiteiten betrokken bedrijven. De deelnemers aan de implementatieprojecten geven een nog hogere waardering m.u.v. de 'netwerken en contacten' waarbij de waardering gelijk is aan de totale groep deelnemers aan kennistransferprojecten. Het grootste verschil in waardering is ten aanzien van de financiële ondersteuning. Zeer waarschijnlijk wordt dit verschil veroorzaakt door het feit dat de deelnemers aan de kennistransferprojecten en in het bijzonder aan de implementatieprojecten veel grotere bedragen via TxU ontvangen. Overigens betalen ook de deelnemers aan de kennistransferprojecten het grootste deel van de projectkosten zelf.

Voor alle bedrijven komen de cijfers sterk overeen met die van 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 waarderingscijfer uit de hele enquête wordt gegeven voor de samenwerking met de TxU medewerkers. De deelnemers aan de implementatieprojecten die zeer intensief contact hebben met de TxU medewerkers geven het hoogste cijfer: 8,4. Uit het cijfer 8 of hoger mag worden geconcludeerd dat de medewerkers van TxU hun werk goed doen en dat hun werk door de deelnemers hoog gewaardeerd wordt. Dit wordt nog eens extra onderstreept door de hoge waardering voor de samenwerking met de externe adviseurs van TxU en de snelheid en zorgvuldigheid van handelen en de besluitvorming van TxU.

Tabel 7. Gemiddeld oordeel van deelnemers over uitspraken over TxU-4

<i>Cijfers over de uitspraken: (1 = zeer mee oneens, 6 = neutraal, 10 = zeer mee eens)</i>	<i>Alle geënquêteerde bedrijven die aan TxU-4/2 deelnemen *)</i>	<i>Geënquêteerde deelnemers aan kennistransfer projecten **)</i>	<i>Geënquêteerde deelnemers aan implementatie projecten ***)</i>
TxU heeft voor de volgende aspecten de gewekte verwachtingen voor mijn bedrijf waargemaakt:			
Kennisoverdracht	6,8	7,3	7,4
Netwerken en Contacten	7,6	7,9	7,9
Financiële ondersteuning	5,7	7,2	7,7
De samenwerking met de TxU medewerkers verliep goed	7,8	8,2	8,4
De samenwerking met de externe adviseurs van TxU verliep goed	7,6	7,9	8,1
De snelheid van handelen en besluitvorming en de zorgvuldigheid van TxU zijn goed	7,5	8,1	8,3

*) de antwoorden zijn afkomstig van 66-69 bedrijven, m.u.v. het oordeel over de financiële ondersteuning dat slechts voor 44 bedrijven relevant was.

**) deze antwoorden zijn afkomstig van 20-23 bedrijven behalve het cijfer over de financiële ondersteuning waar slechts 18 bedrijven een oordeel over hebben gegeven

***) deze antwoorden zijn afkomstig van 15-17 bedrijven

In de enquête wordt ook gevraagd naar het belang van TxU als Kompas maatregel voor de deelnemende bedrijven en of men graag zou willen deelnemen aan een vervolgactiviteit van TxU en of er tenminste vijf noordelijke bedrijven genoemd kunnen worden die baat zouden kunnen hebben bij deelname aan TxU. Uit tabel 8 blijkt dat voor deelnemers aan een kennistransferproject, TxU vaker de belangrijkste Kompasmaatregel is. Meer dan 90% van de bedrijven wil graag deelnemen aan een vervolgactiviteit van TxU. Hiermee wordt nogmaals de positieve waardering van de TxU-activiteiten door de deelnemende bedrijven onderstreept. Iets minder dan de helft van de geënquêteerde bedrijven kent wel vijf noordelijke die ook baat zouden kunnen hebben bij deelname aan TxU-activiteiten. 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-4/2.

Tabel 8. Belang van (een vervolg van) TxU voor de geënquêteerde bedrijven en anderen

<i>Oordeel van alle geënquêteerde bedrijven (N=72) en voor de geënquêteerde deelnemers aan kennistransferprojecten (N=23)</i>	<i>N= 72 JA %</i>	<i>N= 23 JA %</i>
Voor mijn bedrijf is TxU de belangrijkste Kompas maatregel.	43%	83%
Ik zou graag deelnemen aan een vervolgactiviteit van TxU.	92%	91%
Bij voortzetting van TxU kan ik minstens 5 noordelijke bedrijven noemen die ik zou willen aanraden ook aan een activiteit van TxU mee te doen.	46%	61%

Er wordt in de enquête ook gevraagd naar een oordeel van de deelnemende bedrijven over welke bedrijfsaspecten verbeterd zijn door deelname aan TxU. Uit de enquêteresultaten blijkt dat deelname aan TxU bij bijna alle bedrijven leidt tot verbetering van de bedrijfsvoering, vaak op meerdere aspecten. Uit tabel 9 blijkt dat vooral de 'Samenwerking met Noordelijke bedrijven' en het 'Kennisniveau' de bedrijfsaspecten te zijn die voor de meeste bedrijven verbeterd zijn. Als wordt gekeken naar de geënquêteerde bedrijven die hebben deelgenomen aan kennistransferprojecten

dan blijken 'Concurrentiepositie' en 'Bedrijfsprofilering / Communicatie' bedrijfsaspecten te zijn die bij veel bedrijven ook zijn verbeterd.

Tabel 9. Bedrijfsaspecten verbeterd door deelname TxU

<i>Bedrijfsaspecten verbeterd door deelname TxU Oordeel (zeer) positief van alle geënquêteerde bedrijven (N=72) en voor de geënquêteerde deelnemers aan de kennistransferprojecten (N=23)</i>	<i>N=72 %</i>	<i>N=23 %</i>
Klantgerichtheid	33%	48%
Kwaliteitsniveau	36%	48%
Professionalisering van de inkoop	15%	35%
Samenwerking met Noordelijke bedrijven	72%	65%
Kennisniveau	69%	78%
Arbeidsproductiviteit	19%	35%
Productie en logistiek (Lean Manufacturing)	35%	30%
Concurrentiepositie	39%	78%
Bedrijfsprofilering / Communicatie	58%	70%
Export	13%	26%
Import	1%	4%
Outsourcing	13%	22%

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 72 bedrijven die aan de enquête hebben deelgenomen hebben 64 (86%) een sterk punt genoemd, 43 (58%) een zwak punt en 35 (47%) hebben een suggestie, opmerkingen of klacht geuit. Slechts 6 bedrijven (8%) hebben niets ingevuld bij deze vragen.

Als sterk punt wordt door meer dan de helft van de bedrijven de mogelijkheden tot netwerken en het leggen van contacten genoemd. Daarna wordt het meest de kennisoverdracht als sterk punt genoemd, gevolgd door de pragmatische, doelgerichte en professionele opzet van het programma.

Als zwakste punt van TxU worden zaken in de sfeer van de organisatie en de programmering genoemd: te weinig daadkracht en te weinig concreet. Verder wordt meerdere malen de te lage subsidiering genoemd als zwakste punt. Bij de suggesties, opmerkingen en klachten worden voornamelijk suggesties gedaan voor de opzet van vervolgactiviteiten. Er worden slechts twee klachten geuit. Meerdere malen wordt TxU aangemoedigd met de kreet 'Vooral doorgaan'.

7. Conclusies

Uit deze evaluatie blijkt dat TxU-4/2 een succesvol programma is. De belangrijkste targets zijn ruim gehaald en de deelnemers zijn gemiddeld genomen tevreden tot zeer tevreden. Het meest tevreden zijn de deelnemers van de kennistransferprojecten die intensief bij de activiteiten van TxU-4/2 betrokken zijn. De evaluatie is gebaseerd op de gegevens die de in juli 2006 geënquêteerde bedrijven hebben verstrekt en op de door het programmamanagement van TxU verstrekte gegevens over de stand van zaken op 1 oktober 2006 en de verwachtingen tot eind 2006. De resultaten kunnen als volgt worden samengevat in relatie met de gestelde targets:

Interne targets gerelateerd aan activiteiten:

- *aantal ketenprojecten; target = 13.* Op dit moment zijn 12 projecten gerealiseerd. De verwachting is dat voor het eind van het jaar nog 1 ketenproject gerealiseerd zal worden. Daaruit kan geconcludeerd worden dat dit target nagenoeg zeker wordt gehaald.
- *aantal strategieprojecten (checks); target = 22.* Op dit moment zijn 18 projecten gerealiseerd. De verwachting is dat er voor het eind van het jaar nog 3 strategieprojecten worden gerealiseerd. Daaruit kan geconcludeerd worden dat deze target nagenoeg zeker wordt gehaald.
- *aantal implementatieprojecten; target = 25.* Op dit moment zijn er 27 projecten gerealiseerd. De verwachting is dat voor het eind van het jaar nog 2 implementatieprojecten worden gerealiseerd. Deze target is nu al gerealiseerd en zal naar verwachting aan het eind van het jaar ruim gerealiseerd zijn.
- *aantal bedrijven in netwerkprogramma's; target = 90.* Op dit moment zijn er 109 bedrijven die deelnemen in netwerkprogramma's. De target is ruim gehaald.
- *aantal bedrijven op TxU bijeenkomsten; target = 200.* Er zijn vier grote TxU bijeenkomsten geweest (de TxU Compensatieorders bijeenkomst, de Nevi/TxU Inkoopbijeenkomst, de Lean Manufacturing Working Seminar en de TxU relatiedagen) waaraan 429 bedrijven hebben deelgenomen. Op 7 december wordt nog het TxU Symposium gehouden waar 120 bedrijven worden verwacht. Deze target wordt daarmee zeer ruim gehaald.
- *aantal personen op TxU bijeenkomsten; target = 400.* Aan de vier grote TxU bijeenkomsten die hierboven worden genoemd, hebben 580 personen deelgenomen. Op het TxU Symposium op 7 december worden 150 personen verwacht. Deze target wordt daarmee ruim gehaald.

Output indicator:

Aantal bedrijven betrokken bij kennistransferprojecten: 60, waarvan 55 MKB.

Het aantal bedrijven dat heeft deelgenomen aan een kennistransferproject bedraagt op dit moment 57 (waarvan 54 MKB) en omdat er naar verwachting nog 6 MKB-bedrijven zullen bijkomen voor het eind van het jaar, worden de targets ruim gehaald. Dit geldt ook voor de deelnemende bedrijven uit het EFRO-doelstelling 2 gebied.

Resultaatindicatoren:

Bruto gecreëerde werkgelegenheid in fte's: 100 binnen twee jaar na afronding programma. Omzettoename: € 20 mln. gerealiseerd binnen twee jaar na afronding van het programma. Voor de EFRO-doelstelling 2 gebieden is dit respectievelijk 65 fte's en €13 miljoen omzet.

De toename van de werkgelegenheid volgens de verwachtingen van de geënquêteerde bedrijven bedraagt tot december 2008 198 fte's. De omzettoename volgens de verwachtingen van de geënquêteerde bedrijven bedraagt in december 2008 € 73 mln. Hiermee zijn deze targets zeer ruim gehaald. Uit de enquêteresultaten blijkt dat zelfs binnen de projectperiode de targets van omzet en werkgelegenheidsgroei al daadwerkelijk zijn gerealiseerd en er nog meer groei verwacht wordt tot 2008. Ook als

alleen de omzet- en werkgelegenheidsgroei van de deelnemers aan kennistransferprojecten wordt meegerekend, worden de targets ruim gehaald. Datzelfde geldt voor de realisaties die behaald moeten worden voor bedrijven binnen het EFRO-doelstelling 2 gebied. Omdat een 15-tal bedrijven pas na 1 juli 2006 aan een project is gaan deelnemen en er ook in de periode van 1 oktober tot 31 december 2006 nog een aantal bedrijven bij kan komen, zullen de effecten zeer waarschijnlijk nog gunstiger uitvallen dan nu al is gebleken. Ook bij bedrijven die niet aan de enquête hebben kunnen deelnemen zullen hoogst waarschijnlijk nog extra omzet en banen gecreëerd worden. De targets zullen daarom waarschijnlijk nog ruimer gehaald worden dan nu al uit de enquête blijkt.

Naast het feit dat de targets zijn gehaald blijkt uit de enquête ook dat de bedrijven zeer tevreden zijn over de organisatorische aspecten van TxU en blijkt dat TxU de gewekte verwachtingen waarmaakt. Deze resultaten komen grotendeels overeen met de resultaten van de evaluatie van de eerste fase van TxU waarover in 2004 is gerapporteerd. In termen van gerealiseerde omzet en arbeidsplaatsen werden voor de eerste fase van TxU de targets ook gehaald, maar voor de tweede fase zijn de extra omzet en werkgelegenheid vele malen groter dan de target. Hoewel de economische ontwikkeling meezit, lijkt ook de continuïteit van TxU-programma een belangrijke factor voor het ontstaan van deze extra positieve resultaten van de tweede fase van TxU-4. Uit de ervaringen van TxU blijkt dat er geruime tijd voor heen gaat voor bedrijven zich bewust worden van het feit dat er in de bedrijfsvoering verbeteringen mogelijk zijn. Vervolgens duurt het nog geruime tijd voor men tot actie overgaat. Bij dit hele proces heeft TxU een katalyserende werking doordat TxU in alle fases wat te bieden heeft en ook actief probeert te bewerkstelligen dat bedrijven doorgaan naar een volgende fase. In plaats van zich alleen maar bezig te houden met de waan van de dag worden bedrijven gestimuleerd strategisch te denken en te handelen. Uit de enquête blijkt dat de activiteiten van TxU op veel verschillende aspecten aan een verbetering van de bedrijfsvoering kunnen bijdragen. De overgrote meerderheid van de deelnemers waardeert de activiteiten van TxU zeer en wil graag meedoen aan een vervolg van TxU. Bijna de helft van de bedrijven geeft aan dat ze ook nog wel vijf andere noordelijke bedrijven kunnen noemen die baat bij deelname aan TxU kunnen hebben.

Op grond van deze evaluatie kan de algemene conclusie worden getrokken dat TxU-4/2 een succesvol programma is. Aan de door SNN gestelde targets in termen van resultaat en output wordt, soms zelfs zeer ruim, voldaan. De gemiddelde subsidiebijdrage van SNN per gecreëerde arbeidsplaats bedraagt ca. € 8.600. De deelnemers hebben veel waardering voor de activiteiten en de organisatie van TxU en geven ook aan dat zij goede mogelijkheden zien voor een voortzetting van TxU. Als zou worden besloten om door te gaan met TxU is het zaak om er voor te zorgen dat de continuïteit van de stroom activiteiten niet te lang wordt onderbroken. Uit de resultaten blijkt dat TxU nu echt op stoom ligt. Daarom is het belangrijk te voorkomen dat er nu een periode volgt waarin weinig activiteiten kunnen worden ontplooid. Veel van de opgebouwde expertise zou dan verloren kunnen gaan en het zal veel lastiger zijn om de bedrijven op een later moment weer te activeren tot strategische vernieuwingen. Met een snel vervolg van TxU kan direct op de huidige successen worden voortgebouwd.

Bijlage 1: Overzicht deelnemers aan TxU-4/2 per oktober 2006

Bedrijfsnaam	MKB	Doelst gebied	KP	SP	IP	NWP CP	NWP MI	NW P PI	NWP LI	VGM
3-Angle	ja	O				x				
A.P. van den Berg Hydronics B.V.	ja	D2	x							
ABS Cylinders / ABS beheer B.V.	ja	D2	x	x	x					
Akzo Nobel Base Chemicals B.V.	nee	D2						x		
Amca	ja	D2	x		x	x				
Amec Spie Noord B.V.	nee	D2						x		
Annex	ja	O					x			
AR Carton	ja	D2							x	
Astava	ja	D2			x					
Astron	ja	O				x				
Autonational	ja	D2				x				
Avebe B.A.	nee	D2						x		x
Avek	ja	O			x					
AVR Industrial Services	nee	D2						x		
Beenen B.V.	ja	D2	x	x	x			x		
Biddle	ja	O		x	x				x	
Bies	ja	O	x							
BioClear	ja	D2				x				
Bioexplorer	ja	D2					x			
Bipp, Sneek	ja	D2			x					
Bollegraaf	ja	D2		x						
Boxes LPF	ja	D2			x				x	
Brightspark	ja	D2					x			
Brink Industrial B.V.	ja	D2	x		x		x		x	
CibaSpecialtyChemicals	nee	D2							x	
Cordis Europa N.V.	nee	D2							x	
Corus Aluminium Delfzijl B.V. (aldel)	nee	D2						x	x	
De Vries Kozijnen	ja	D2			x					
DHV Ruimte en Mobiliteit B.V.	nee	D2								x
Dotec B.V.	ja	D2	x							
Douma Staal	ja	D2							x	
Drenth Holland B.V.	ja	D2			x					
DSM Engineering Plastics bv	nee	D2								x
DSM Resins International B.V.	nee	D2								x
Elzinga B.V.	ja	D2				x				
Emmtec Services B.V.	nee	D2						x		
Essent Milieu	nee	O								x
Exakt Fijnmechanica	ja	O			x					
FINN	ja	D2	x			x				
First model	ja	D2					x			
Friesland Foods	nee	D2						x		
Gasunie	nee	D2								x
Groningen Airport Eelde N.V.	nee	O		x						
GTI Industrie N.O. B.V.	nee	D2						x		
GTI Installatietechniek Roden BV	nee	D2								x
Helpman	ja	D2	x			x				

Bedrijfsnaam	MKB	Doelst gebied	KP	SP	IP	NWP CP	NWP MI	NW P PI	NWP LI	VGM
Heluto	ja	O					x			
Hiatus	ja	O	x		x	x	x			
Hoekstra-Suwald	ja	O					x			
Holtrop en Jansma	ja	O							x	
Honeywell B.V.	nee	D2					x		x	
Hydraukom v.o.f.	ja	O	x							
IJsseltechnologie B.V.	nee	D2	x		x			x		x
Imtech Projects Noord-Oost B.V.	nee	D2						x		x
Industria verlichting	ja	D2							x	
Ingenieursbureau Het Noorden B.V.	ja	D2	x					x		x
Ingenieursbureau Nieuwhof B.V.	ja	D2				x				
Integron	ja	D2	x			x				
JB Besturingstechniek	ja	O	x	x	x		x			
Jongia N.V.	ja	D2			x					
Jonhson Polymer b.v.	nee	D2								x
K.I.G. Heerenveen B.V.	ja	D2	x							
Kampen Industrial Care B.V.	ja	D2						x		
Klement	ja	D2					x			
KMA B.V.	ja	O				x				
Lampe	ja	D2			x					
Landes	ja	D2				x				
Landustrie Sneek	ja	D2	x			x				
Langhout en Cazemier	ja	D2					x			
Lankhorst Mouldings B.V.	ja	D2				x				
Lascon	ja	D2	x					x		
Leaf Holland B.V.	nee	D2						x	x	
Leenstra	ja	D2		x					x	
Lode BV Medical Technology	ja	D2					x			
Meijer Plaatbewerking B.V.	ja	O	x			x	x		x	
Meijer Special Equipment B.V.	ja	O	x	x						
Metaalplus	ja	D2					x			
Micro-key B.V.	ja	O	x	x	x		x			
Miedema	ja	O							x	
Moffett	ja	O	x						x	
NAM B.V.	nee	D2						x		x
NCH Hydraulic Systems B.V.	ja	D2				x				
Nedmag Industries Mining & Manufacturing Holding BV	ja	D2								x
Nefit	nee	O							x	
Neopost Industrie B.V.	ja	D2					x		x	
Neways Leeuwarden B.V.	ja	D2	x			x	x			
Nijburg Industrie B.V.	ja	D2		x						
NMF Techniek B.V.	ja	D2	x							
OD Medical	ja	D2					x			
Oreel Hallum BV	ja	O		x	x	x				
Paramelt	ja	D2							x	
PAX Bouw- en Industrie Service	ja	D2	x					x		
Perfox B.V.	ja	D2							x	

Bedrijfsnaam	MKB	Doelst gebied	KP	SP	IP	NWP CP	NWP MI	NW P PI	NWP LI	VGM
Pezy Development BV	ja	D2	x		x		x			
Philips DAP Drachten	nee	D2	x				x		x	
Photonis-DEP	ja	D2					x		x	
PME Tec	ja	D2	x			x	x			
PMF Machinefabriek B.V.	ja	O			x			x		
Polem	ja	D2			x					
Prins Dokkum	ja	O							x	
Reym B.V.	ja	D2						x		
RSP Technology	ja	D2				x				
SCA Personal Care	nee	D2						x		
Schramifa	ja	D2				x				
SKK	ja	D2					x			
Spark Holland BV	ja	D2					x			
Start Techniek Regio Noord	nee	D2						x		
Steensma B.V.	ja	D2		x						
Stevens Engineering B.V.	ja	D2	x					x		
Stichting SBE	ja	D2								x
Stork Fokker AESP B.V.	nee	D2					x			
Stork GLT	nee	D2								x
Stork Industry Services	nee	D2						x		
Stork Maintenance Management B.V.	nee	D2						x		
Suiker Unie	nee	D2						x		
Swedish Match	ja	D2							x	
Synmet (voorheen Hidding)	ja	D2		x						
Tebodin	nee	D2								x
Teijin Twaron B.V.	nee	D2						x		
Umaco, Groningen	ja	D2			x					
UMCG	nee	D2								x
V&G B.V.	ja	D2	x							
Van Brummelen	ja	D2				x				
Van de Leur Banketspecialiteiten B.V.	ja	O			x					
Van der Ploeg	ja	D2				x				
Van Vuuren deuren	ja	O		x					x	
VARIASS Electronics B.V.	ja	D2	x			x	x			
VDL Wientjes Kunststoffen Holding B.V.	nee	D2				x	x			
Villeroy en Boch	ja	D2							x	
Wielens Beheer B.V.	ja	D2			x					
Wilaard Operations BV	ja	D2							x	
Witec Fijnmechanische Techniek BV	ja	D2	x		x		x			
Witronic B.V.	ja	D2	x							
WolvegaPanelen	ja	D2				x				
Zwartwoud	ja	D2			x					

Bijlage 2: Brief met enquêteformulier

.
t.a.v.
.
...

Groningen, 26 juni 2006
Onze ref.
Betreft: enquête evaluatie TxU-4

Geachte ,

Uw bedrijf heeft de afgelopen jaren (2004 – 2006) deelgenomen aan één of meerdere door TxU Noord-Nederland georganiseerde activiteiten. Het TxU programma wordt door het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) gesubsidieerd in het kader van het 'Kompass voor het Noorden'. Om te kunnen beoordelen of TxU 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.

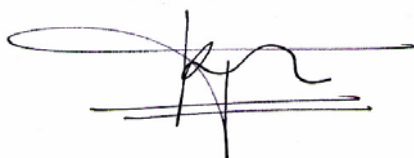
Als deelnemer aan TxU is uw oordeel over de activiteiten van TxU en informatie over het effect hiervan op uw bedrijfsresultaten van groot belang voor de evaluatie. Wij verzoeken u dan ook vriendelijk om de bijgevoegde korte enquête zo volledig mogelijk in te vullen en zo spoedig mogelijk maar **uiterlijk 10 juli 2006** 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 2004 – 2006

TxU deelnemer: (Naam bedrijf)

..... (Naam invuller enquête)

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

<i>TxU activiteit:</i>	<i>Rapportcijfer:</i>
Netwerkprogramma Compensatieprojecten	
Netwerkprogramma Lean Innovation	
Netwerkprogramma Maakindustrie	
Netwerkprogramma Procesindustrie	
VGM Noord-Nederland	
TxU-Checks (Lean-, Inkoop- of Communicatie-check)	
Ketenproject	
Implementatieproject	

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

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

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

	<i>2004 tot december 2006</i>	<i>van dec. 06 tot dec. 2008</i>
Toename van de omzet (in miljoen €)		
Toename werkgelegenheid (omgerekend in full-time banen)		

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

	<i>Cijfer:</i>
TxU heeft voor de volgende aspecten de gewekte verwachtingen voor mijn bedrijf waargemaakt:	
Kennisoverdracht	
Netwerken en contacten	
Financiële ondersteuning	
De samenwerking met de TxU medewerkers verliep goed	
De samenwerking met de externe adviseurs van TxU verliep goed	
De snelheid van handelen en besluitvorming en de zorgvuldigheid van TxU zijn goed	

5. Geef aan of u het met onderstaande uitspraken eens bent door het juiste antwoord te omcirkelen.

Voor mijn bedrijf is TxU de belangrijkste Kompas maatregel. (Kompas maatregelen zijn bedoeld om de economische structuur van het Noorden te versterken en zijn ingesteld naar aanleiding van het verschijnen van het rapport van de commissie Langman)	Ja / Nee
Ik zou graag deelnemen aan een vervolgactiviteit van TxU.	Ja / Nee
Bij voortzetting van TxU kan ik minstens 5 noordelijke bedrijven noemen die ik zou willen aanraden ook aan een activiteit van TxU mee te doen.	Ja / Nee

6. Welke van onderstaande aspecten in uw bedrijf zijn verbeterd door deelname aan TxU? Kruis aan wat van toepassing is.

	<i>Beoordeling van de verbetering:</i>			
	<i>n.v.t.</i>	<i>geen</i>	<i>positief</i>	<i>zeer positief</i>
Klantgerichtheid				
Kwaliteitsniveau				
Professionalisering van de inkoop				
Samenwerking met Noordelijke bedrijven				
Kennisniveau				
Arbeidsproductiviteit				
Productie en logistiek (Lean Manufacturing)				
Concurrentiepositie				
Bedrijfsprofilering / Communicatie				
Export				
Import				
Outsourcing				

7. Geef in een paar woorden aan wat voor u / uw bedrijf het sterkste en wat het zwakste punt is van TxU:

Sterkste punt:

.....

Zwakste punt:

.....

8. Ik heb suggesties, opmerkingen of klachten over TxU:

.....

.....

Hartelijk dank voor uw medewerking.

*Wij verzoeken u vriendelijk dit formulier **uiterlijk 10 juli 2006** in de bijgevoegde envelop te retourneren aan:*

Klaassen Consulting BV, Saaksumborg 11, 9722 WL Groningen