

# **Evaluatie Innovatiesteunpunt Wageningen (EMIS)**

**Evaluatie van de eerste helft van 1997**

**Peter Besseling  
Hugo Liefijm**

**Informatie- en KennisCentrum Landbouw/Ede, augustus 1998**

© 1998 Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Informatie- en KennisCentrum Landbouw, Postbus 482, 6710 BL EDE.

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij stelt zich niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij het gebruik van gegevens uit deze publicatie.

**Oplage** 80 exemplaren

**Samenstelling** Peter Besseling, Hugo Lieffijn

**Druk** Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Facilitaire Dienst

## Voorwoord

Op verzoek van F. de Haan van Directie Landbouw en H. Zwetsloot van de Directie Groene Ruimte en Recreatie van het Ministerie van LNV is een evaluatie uitgevoerd van het Innovatiesteunpunt in Wageningen. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode augustus tot en met december 1997 door een projectgroep van het IKC-Landbouw waarin zitting hadden: P Besseling (projectleider), H. Lieffijn, J. Olink en S. Beers. Het onderzoek werd begeleid door een stuurgroep waar F. de Haan, P. Davina (DL) en H. Zwetsloot, L. Claessen (DGRR) aan deelnamen.

Ir. H.A. Gonggrijp  
Hoofd Informatie- en KennisCentrum Landbouw



# Inhoudsopgave

	<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
	<b>Managementsamenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
	1.1 Aanleiding	11
	1.2 Doel van de evaluatie	11
	1.3 Relaties met andere evaluaties	11
<b>2</b>	<b>Uitgangspunten van het Ministerie van LNV</b>	<b>12</b>
	2.1 Taken van het ISW	12
	2.2 Eisen aan het ISW	12
<b>3</b>	<b>Vraagstelling</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Opzet van het onderzoek</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Resultaten</b>	<b>16</b>
	5.1 Hoofdvraag 1: heeft het ISW bijgedragen aan de concretisering van innovatieve ideeën van kleine ondernemers en organisaties?	16
	5.1.1 Welke verwachtingen hadden de klanten van het ISW ten aanzien van het ISW?	16
	5.1.2 Wat was de informatiebehoefte van de klanten van het ISW?	17
	5.1.3 Welke zijn de geleverde diensten?	17
	5.1.4 Zijn de klanten tevreden?	18
	5.1.5 Hoe belangrijk is het ISW ten opzichte van andere kennisleveranciers?	18
	5.1.6 Hoe is de taakafbakening met Laser?	19
	5.1.7 Was de taakafbakening duidelijk?	19
	5.2 Hoofdvraag 2: heeft het ISW meerwaarde bij de uitvoering van het SMK?	20
	5.2.1 Maken de plannen van de klanten van het ISW een grotere kans op goedkeuring?	20
	5.2.2 Zijn de plannen van klanten van het ISW van betere kwaliteit?	20
	5.2.3 Is de doelgroep van kleinere ondernemers en organisaties bereikt?	20
	5.3 Hoofdvraag 3: heeft het ISW voldaan aan de eisen die LNV heeft gesteld (zie 2.2)?	22
	5.3.1 Heeft het ISW een adequaat kennisnetwerk opgebouwd?	22
	5.3.2 Klankborden en kennismakelen	22
	5.3.3 In welke mate is externe deskundigheid ingehuurd?	23
	5.3.4 In welke mate is er contact geweest met het ICNN?	23
	5.3.5 Zijn de netwerken van het ISW en ICNN onderling voldoende uitgewisseld?	24
	5.3.6 Is het ISW betrokken geweest bij de uitvoering van een project of bij het opstellen van, adviseren over of beoordelen van subsidieaanvragen?	24
	5.3.7 Heeft het ISW onafhankelijk van de DLV geopereerd?	24

<b>6</b>	<b>Overwegingen</b>	<b>25</b>
6.1	De 'letter van de wet'	25
6.1.1	Heeft het ISW bijgedragen aan de concretisering van innovatieve ideeën.	25
6.1.2	Heeft het ISW meerwaarde voor het SMK?	25
6.1.3	Heeft het ISW voldaan aan de eisen van LNV?	25
6.2	De context van beginomstandigheden en eendoordelen	26
6.2.1	Het voortraject	26
6.2.2	Het natraject	26
<b>7</b>	<b>Conclusies</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>28</b>

# Managementsamenvatting

## Aanleiding

In het kielzog van het Stimuleringskader (SMK) is in opdracht van LNV het Innovatiesteunpunt Wageningen (ISW) opgericht. Dit is een stichting die de volgende taak heeft: het bevorderen van de ideevorming bij de doelgroep van de regelingen Innovatie Markt- en concurrentiekracht (IMC) en Vernieuwing Landelijk gebied (VLG). De verwachting van LNV is dat met name agrarische ondernemers of organisaties die werken namens agrarische ondernemers behoefte hebben aan ondersteuning bij de uitwerking van innovatieve en vernieuwende ideeën.

Met de instelling van het ISW is de Minister tegemoet gekomen aan bezwaren van LTO-Nederland, die verwachtte dat het voor de kleine ondernemers en samenwerkingsverbanden van kleine ondernemers moeilijk zou zijn om bij het aanvragen van subsidies te concurreren met industriële en handelsondernemingen. Het ISW is opgericht voor een periode van voorlopig twee jaar. De overheid financiert de stichting voor f1.5 miljoen per jaar.

Het ISW heeft in zijn opdracht meegekregen zelf monitoringsrapportages en een evaluatie aan LNV te leveren. Daarnaast heeft LNV met ISW afgesproken dat jaarlijks korte externe evaluaties zouden worden uitgevoerd. F. de Haan van DL heeft het IKC-L de opdracht gegeven deze externe evaluaties uit te voeren. Onderhavige evaluatie is de eerste. De evaluatie heeft betrekking op de periode dat de eerste tender van de regeling 'Innovatieregeling Markt en Concurrentiekracht' was opengesteld en klanten van het ISW voorbereidingen troffen voor de eerste tender van de regeling 'Vernieuwing Landelijk Gebied'. Als in de tekst van dit rapport over het Stimuleringskader (SMK) wordt gesproken heeft dat betrekking op deze regelingen. Een tweede evaluatie is voorzien voor september 1998.

## Vraagstelling

Onderhavig onderzoek heeft de volgende vragen getoetst:

- heeft het ISW meerwaarde voor de concretisering van innovatieve ideeën van kleine ondernemers en organisaties?
- heeft het ISW meerwaarde voor de regeling Innovatie Markt- en concurrentiekracht (IMC) en Vernieuwing Landelijk Gebied (VLG) uit het SMK?
- voldoet het ISW aan de voorwaarden die LNV heeft gesteld?

## Uitgangspunten van het Ministerie van LNV

### Taken van het ISW

Bij de bespreking van de voorstellen voor het SMK uitte de Tweede Kamer de zorg dat kleine ondernemers onvoldoende aan bod zouden komen in de regeling. Het antwoord van de minister was als volgt: "Voorkomen moet worden dat in deze concurrentieslag kleine bedrijven, zoals agrariërs, het onderspit delven, omdat men over onvoldoende kennis, deskundigheid en faciliteiten bezit om *prille maar perspectiefrijke ideeën om te zetten in een kansrijke projectaanvraag*. Ik zal mij inspannen om voor deze bedrijven een extra faciliteit te creëren, bijvoorbeeld in de vorm van een helpdesk".

De Tweede Kamer wilde dit verbonden zien aan het Stimuleringskader, de minister heeft de koppeling met het Stimuleringskader losgelaten en het ISW de algemene opdracht gegeven bedrijven te assisteren bij het concretiseren van ideeën.

In een brief van 20 februari 1997 aan de DLV verwoordt LNV de toezegging van de minister in drie taken die een helpdesk zou moeten uitvoeren:

1. een persoonlijk klankbord zijn voor de ondernemer;
2. kennismakelen;
3. voorlichting en kennisuitwisseling naar de doelgroep.

De klankbordfunctie houdt in dat ondernemers met perspectiefvolle ideeën worden *begeleid in de beginfase van de ideevorming* bij het concretiseren van hun plan.

De taak 'kennismakelen' is een gerichte doorverwijzing van degenen die reeds een min of meer concreet plan voor ogen hebben naar andere deskundigen.  
De derde taak is de voorlichting van de doelgroep over de mogelijkheden van het ISW, kennisnetwerken en de aanpak van vernieuwingen en innovaties.

### **Eisen aan het ISW**

In een brief van 21 februari 1997 aan de DLV stelt LNV een aantal eisen aan het ISW. De belangrijkste zijn:

- het ISW werkt aan een goede expertise-ontwikkeling en aan een goed intern kennis- en informatienetwerk;
- het ISW beschikt over een sterk agrokennisnetwerk, een 'groen'kennisnetwerk en een industrieel kennisnetwerk;
- afstemming met de vijf regionale agrarische projectbureaus van de standsorganisaties en afstemming met kennispartijen in het 'groene' netwerk is belangrijk.
- samenwerking met de innovatiecentra van EZ (Innovatiecentra Netwerk Nederland, ICNN) is een belangrijke voorwaarde;
- het ISW moet onafhankelijk en niet-commercieel zijn;  
Om verstrengeling van belangen te voorkomen dient het ISW niet betrokken te zijn bij de uitvoering van een innovatieproject. Evenmin dient het betrokken te zijn bij het opstellen, adviseren en beoordelen bij/van subsidieaanvragen.

### **Opzet van het onderzoek**

Het grootste deel van het onderzoek bestond uit gesprekken met DL, Laser, ISW en klanten van het ISW. Naast informatie uit de gesprekken is gebruik gemaakt van informatie uit de monitoringsdatabases van Laser en van het ISW.

### **Synthese**

In deze paragraaf worden de bevindingen van het onderzoek tot een geheel bij elkaar gevoegd. Dit moet leiden tot beantwoording van de vraag of het ISW naar behoren heeft gefunctioneerd. Hierbij zijn twee benaderingen mogelijk.

De eerste is naar de opzet die LNV met de oprichting van het ISW voor ogen had: wat heeft LNV als doelen en eisen geformuleerd en in welke mate is het ISW daaraan tegemoet gekomen. De andere benadering is: welke waren de omstandigheden waaronder het ISW moest opereren en in welke mate is gezien deze omstandigheden naar de geest van de doelen en eisen gehandeld. De 'letter van de wet'

#### *Heeft het ISW bijgedragen aan de concretisering van innovatieve ideeën?*

Op basis van de interviews kan op deze vraag worden gesteld dat het ISW slechts een deel van zijn tijd aan deze taak heeft gewijd. Het grootste deel van de tijdsinzet is besteed aan klanten van het ISW die reeds concrete ideeën hadden. Deze klanten van het ISW zouden in aanmerking mogen komen voor doorverwijzing naar andere kennisbronnen. Hieraan bleek bij de klanten van het ISW echter nauwelijks behoefte te bestaan. De meeste aandacht is besteed aan de juiste verwoording van de ideeën.

#### *Heeft het ISW meerwaarde voor het SMK?*

Er zijn momenteel geen gegevens voor handen op basis waarvan deze vraag positief beantwoord kan worden. Het criterium is namelijk of de beoordelingscommissie de ISW-aanvragen in een beduidend hogere mate goedkeurt. Op dit moment zijn slechts de beoordelingsuitslagen van één tender bekend. Op basis van deze uitslagen kan slechts worden gesteld dat de ISW-aanvragen over het algemeen als wat innovatiever worden aangemerkt gedurende het gehele traject binnen alle aanvragen voor de eerste tender IMC, doch niet dat het percentage goedgekeurde aanvragen hoger ligt.

#### *Heeft het ISW voldaan aan de eisen van LNV?*

Kennisnetwerk: het ISW heeft voornamelijk gebruik gemaakt van het kennisnetwerk dat hen het meest bekend was: de DLV. Dit kan uit twee factoren worden verklaard: de meeste ISW-medewerkers zijn afkomstig van de DLV, zodat deze organisatie een centrale plaats in hun netwerk inneemt. De tweede factor is dat veel aanvragen afkomstig zijn uit de landbouw. Voor veel sectoren is de DLV de vraagbaak. Een aantal klanten van het ISW was al met de DLV in overleg over hun plannen voordat ze contact opnamen met het ISW. Er is weinig tijd besteed aan het



opbouwen van een breder kennisnetwerk, het ISW is de eerste om dat te bevestigen. De oorzaak is de keuze voor bediening van de klanten.

Onafhankelijkheid: het ISW staat in nauw contact met de DLV. 70% van de doorverwijzingen voor twee dagen ondersteuning is naar de DLV gegaan. Dit hangt wellicht samen met de opmerkingen rond het kennisnetwerk.

De samenwerking met het ICNN heeft geen gestalte gekregen.

### **De context van beginomstandigheden en eindoordeelen**

Het ISW heeft met een aantal gegevens moeten werken. In de eerste plaats de effecten van de activiteiten die ten behoeve van het SMK waren ontplooid voordat het ISW was opgericht. In de tweede plaats de lotgevallen van de aanvragen nadat ze werden ingediend bij het SMK.

#### *Het voortraject*

Agrarisch Nederland is op grootschalige wijze opgeroepen plannen in te dienen voor subsidiëring vanuit het SMK. Dit betekende een navenant grote verwijzing naar het ISW. Dit is op een tijdstip gebeurd dat het ISW nog niet klaar kon zijn voor zijn taak. Een gevolg was dat alle capaciteit werd ingezet op de verwerking van de aanvragen die naar aanleiding van betreffende folder binnenkwamen. Niet alleen het tijdstip dat de folder uitkwam speelde parten. Uit de inhoud valt niet op te maken dat het ISW bedoeld is als klankbord voor degenen die zich nog in een vroeg stadium van ideevorming bevinden of als doorverwijzer voor diegenen die al concretere plannen hebben. Dit heeft geleid tot een groot aantal aanmeldingen van bedrijven en organisaties die niet tot de doelgroep behoorden namelijk de ondernemers die bezig zijn met een subsidieaanvraag. Hierbij kwamen nog de terugverwijzingen van Laser, door onduidelijkheden over de taakafbakening.

De vroegtijdige, niet-selectieve oproep heeft tot een werkdruk bij het ISW geleid die slechts korte termijn handelen mogelijk maakte. Kritisch kijken naar het stadium van de plannen en uitbouw van het kennisnetwerk hebben daardoor minder aandacht kunnen krijgen.

#### *Het natraject*

Tijdens de interviews bleek er algemeen verontwaardiging te bestaan bij de klanten van het ISW over de onbekendheid van beoordelingscriteria van de beoordelingscommissie. Deze onduidelijkheid leidde er toe dat veel organisaties en bedrijven die al in een vergevorderd stadium waren met hun plannen behoefte hadden aan toetsing van hun plannen. Het ging dan niet zo zeer om de vraag of het een goed plan was, maar om de vraag of de verwoording wel zodanig was dat de kans op afwijzing zou worden geminimaliseerd. Zoals twee klanten van het ISW het (onafhankelijk van elkaar) uitdrukten: "Eén verkeerd zinnetje en je zit er naast". Echter, ook het ISW kon geen uitsluitsel geven over de beoordelingswijze van de commissie van der Zwan. Ook Laser kon in sommige gevallen in retrospectie de denkwijze van deze commissie niet doorgronden.

Deze onduidelijkheid heeft veel vragen opgeroepen. Volgens veel klanten van het ISW hebben ze op uitnodiging van de folder aanzienlijk geïnvesteerd in geld en moeite, om vervolgens met genoemde onduidelijkheden te worden geconfronteerd. Dit creëerde de behoefte aan ondersteuning, die ze op basis van de folder zochten bij het ISW.

De voorbeelden die in de folder VLG worden genoemd lijken misleidend. Sommige geïnterviewden twijfelden er aan of dergelijke projecten door de commissie zouden komen als ze nu zouden worden ingediend. Niettemin zijn velen op uitnodiging van de folder aan de slag gegaan, in de veronderstelling dat het om dergelijke laagdrempelige projecten zou gaan.

### **Conclusies**

- Het ISW heeft bijgedragen aan de concretisering van innovatieve ideeën van ondernemers en organisaties. De klanten van het ISW zijn tevreden over de advisering van het ISW. Daarbij moet worden aangetekend dat het ISW zijn klankbordfunctie bij minder dan de helft van de geïnterviewde klanten van het ISW heeft vervuld en dat het nauwelijks aan kennismakelen heeft gedaan. De omstandigheden hebben hierbij een rol gespeeld. Komend jaar zal moeten blijken of het ISW een duidelijke meerwaarde heeft bij de stimulering van innovatieve en vernieuwende ideeën.

- Meer dan de helft van de geïnterviewde klanten van het ISW heeft het ISW benaderd ter ondersteuning bij de subsidieaanvraag. Dit was niet de opzet die LNV voor ogen had. Deze lag voor deze ondernemers bij de begeleiding bij het optimaal verwoorden van hun plan. De geïnterviewde klanten van het ISW waren over het algemeen tevreden over het ISW.
- Uit de beschikbare cijfers van slechts één tender IMC kan niet worden afgeleid of intensief contact met het ISW leidt tot een grotere kans dat de beoordelingscommissie een plan zal goedkeuren.
- Het ISW voldoet gedeeltelijk aan de voorwaarden die LNV heeft gesteld
  - \* het voldoet redelijk aan de eis dat het onafhankelijk moet opereren
  - \* het voldoet niet aan de eisen aangaande uitbouw van expertise en opbouw van het kennisnetwerk.
  - \* het voldoet niet aan de eis van samenwerking met het ICNN
- De oorzaken voor deze magere constatering liggen voor een aanzienlijk deel buiten het ISW zelf:
  - \* In de communicatie over het ISW richting de doelgroep is onvoldoende scherp aangegeven wat de aanvrager van het ISW kan verwachten.
  - \* De vraag naar ondersteuning bij de subsidieaanvraag is ontstaan doordat bij de klanten van het ISW niet duidelijk was wat de minimumeisen aan de projecten zouden moeten zijn voor beide regelingen en welke afwegingen de Beoordelingscommissie zou maken bij de toewijzing.
  - \* Op het tijdstip dat de folder over de eerste tender Innovatieregeling Markt en concurrentiekracht, waarin het ISW was vermeld, werd uitgebracht was het ISW nog in een opbouwfase.
  - \* In de eerste maanden van de opstart van het ISW heeft Laser veel klanten naar het ISW doorverwezen.
- Bij het merendeel van de geïnterviewde klanten van het ISW bestond veel onvrede omdat enerzijds een algemene oproep was gedaan om plannen in te dienen, terwijl anderzijds de beoordelingscommissie strenge criteria bleek te hanteren die niet bekend waren bij de indieners.

## Aanbevelingen

- Communiceren aan welke voorwaarden een aanvraag minimaal moet voldoen  
De behoefte aan diensten waarvoor het ISW volgens LNV niet is ingesteld kan worden verminderd door helder te maken waaraan de ingediende plannen in ieder geval moeten voldoen.
- Communiceer het ISW naar de juiste doelgroep  
Het is klanten van het ISW niet duidelijk gemaakt voor welk stadium van ideevorming het ISW is bedoeld. Duidelijkheid hierover voorkomt dat bedrijven en instellingen die reeds in een gevorderd stadium van planvorming zijn ook aankloppen bij het ISW.
- Taakafbakening ISW  
Het verdient aanbeveling als de taak van het ISW en Laser ten aanzien van adviezen bij de subsidieaanvraag wordt geëxpliciteerd.
- Ontwikkeling adviesrol bij innovaties  
Het accent op klankborden betekent dat een zwaarder beroep wordt gedaan op de specifieke adviesvaardigheden bij zoek- en leerprocessen. Het verder ontwikkelen van deze expertise bij de ISW adviseurs verdient aanbeveling.
- Meer nadruk op uitbouw van het kennisnetwerk  
Vanwege de achtergrond van de ISW-medewerkers heeft het ISW goede landbouwkundige kennis. Er is echter meer kennis nodig. Daarom moet worden geïnvesteerd in bredere kennis en in werkcontacten met andere netwerken dan de DLV, waarmee het van huis uit nauwe banden heeft.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In het kielzog van het Stimuleringskader (SMK) is in opdracht van LNV het Innovatiesteunpunt Wageningen (ISW) opgericht. Dit is een stichting die de volgende taak heeft: het bevorderen van de ideevorming bij de doelgroep van de regelingen Innovatie Markt- en concurrentiekracht (IMC) en Vernieuwing Landelijk gebied (VLG). De verwachting van LNV is dat met name agrarische ondernemers of organisaties die werken namens agrarische ondernemers behoefte hebben aan ondersteuning bij de uitwerking van innovatieve en vernieuwende ideeën.

Met de instelling van het ISW is de Minister tegemoet gekomen aan bezwaren van LTO-Nederland, die verwachtte dat het voor de kleine ondernemers en samenwerkingsverbanden van kleine ondernemers moeilijk zou zijn om bij het aanvragen van subsidies te concurreren met industriële en handelsondernemingen. Het ISW is opgericht voor een periode van voorlopig twee jaar. De overheid financiert de stichting voor f1.5 miljoen per jaar.

Het ISW heeft in zijn opdracht meegekregen zelf monitoringsrapportages en een evaluatie aan LNV te leveren. Daarnaast heeft LNV met ISW afgesproken dat jaarlijks korte externe evaluaties zouden worden uitgevoerd. F. de Haan van DL heeft het IKC-L de opdracht gegeven deze externe evaluaties uit te voeren. Onderhavige evaluatie is de eerste. De evaluatie heeft betrekking op de periode dat de eerste tender van de regeling 'Innovatieregeling Markt en Concurrentiekracht' was opengesteld en klanten van het ISW voorbereidingen troffen voor de eerste tender van de regeling 'Vernieuwing Landelijk Gebied'. Als in de tekst van dit rapport over het Stimuleringskader (SMK) wordt gesproken heeft dat betrekking op deze regelingen. Een tweede evaluatie is voorzien voor september 1998.

## 1.2 Doel van de evaluatie

De evaluatie kent twee hoofdvragen en een nevenvraag.

De hoofdvragen zijn:

- heeft het ISW meerwaarde voor de concretisering van innovatieve ideeën van kleine ondernemers en organisaties?
- heeft het ISW meerwaarde voor het SMK?

De nevenvraag is:

- voldoet het ISW aan de voorwaarden die LNV heeft gesteld?

Deze vragen zullen worden beantwoord op basis van de geleverde prestaties van het ISW; de efficiëntie van de interne organisatie en de werkwijze zullen niet worden beoordeeld.

## 1.3 Relaties met andere evaluaties

Er zijn evaluaties gepland van een aantal onderdelen van het SMK, van het totaal ervan en van de communicatie rond het SMK. In de evaluatie van de regelingen IMC en VLG zal zijdelings ook de rol van het ISW bij de verschillende regelingen worden besproken. De informatie hiervoor zal worden betrokken uit de evaluaties van het ISW.

## 2 Uitgangspunten van het Ministerie van LNV

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe LNV de toezeggingen van de minister heeft omgezet in taken voor het ISW en in eisen aan het functioneren van het ISW. De gegevens zijn afkomstig uit de briefwisseling van LNV met de DLV over een op te richten helpdesk, die later gestalte heeft gekregen in de vorm van het ISW.

### 2.1 Taken van het ISW

Bij de bespreking van de voorstellen voor het SMK uitte de Tweede Kamer de zorg dat kleine ondernemers onvoldoende aan bod zouden komen in de regeling. Het antwoord van de minister was als volgt: "Voorkomen moet worden dat in deze concurrentieslag kleine bedrijven, zoals agrariërs, het onderspit delven, omdat men over onvoldoende kennis, deskundigheid en faciliteiten bezit om *prille maar perspectiefrijke ideeën om te zetten in een kansrijke projectaanvraag*. Ik zal mij inspinnen om voor deze bedrijven een extra faciliteit te creëren, bijvoorbeeld in de vorm van een helpdesk".

De Tweede Kamer wilde dit verbonden zien aan het Stimuleringskader, de minister heeft de koppeling met het Stimuleringskader losgelaten en het ISW de algemene opdracht gegeven bedrijven te assisteren bij het concretiseren van ideeën.

In een brief van 20 februari 1997 aan de DLV verwoordt LNV de toezegging van de minister in drie taken die een helpdesk zou moeten uitvoeren:

1. een persoonlijk klankbord zijn voor de ondernemer;
2. kennis makelen;
3. voorlichting en kennisuitwisseling naar de doelgroep.

De klankbordfunctie houdt in dat ondernemers met perspectiefvolle ideeën worden *begeleid in de beginfase van de ideevorming* bij het concretiseren van hun plan.

De taak 'kennismakelen' is een gerichte doorverwijzing van degenen die reeds een min of meer concreet plan voor ogen hebben naar andere deskundigen.

De derde taak is de voorlichting van de doelgroep over de mogelijkheden van het ISW, kennisnetwerken en de aanpak van vernieuwingen en innovaties.

### 2.2 Eisen aan het ISW

In een brief van 21 februari 1997 aan de DLV stelt LNV een aantal eisen aan het ISW. De belangrijkste zijn:

- het ISW werkt aan een goede expertise-ontwikkeling en aan een goed intern kennis- en informatienetwerk;
- het ISW beschikt over een sterk agrokennisnetwerk, een 'groen'kennisnetwerk en een industrieel kennisnetwerk;
- afstemming met de vijf regionale agrarische projectbureaus van de standsorganisaties en afstemming met kennispartijen in het 'groene' netwerk is belangrijk;
- samenwerking met de innovatiecentra van EZ (Innovatiecentra Netwerk Nederland, ICNN) is een belangrijke voorwaarde;
- het ISW moet onafhankelijk en niet-commercieel zijn. Om verstrengeling van belangen te voorkomen dient het ISW niet betrokken te zijn bij de uitvoering van een innovatieproject. Evenmin dient het betrokken te zijn bij het opstellen, adviseren en beoordelen bij/van subsidieaanvragen.

### 3 Vraagstelling

Onderhavig onderzoek heeft de volgende vragen getoetst:

- Heeft het ISW meerwaarde voor de concretisering van innovatieve ideeën van kleine ondernemers en organisaties?
- Heeft het ISW meerwaarde voor de regeling Innovatie Markt- en concurrentiekracht (IMC) en Vernieuwing Landelijk Gebied (VLG) uit het SMK?
- Voldoet het ISW aan de voorwaarden die LNV heeft gesteld?

## 4 Opzet van het onderzoek

Het grootste deel van het onderzoek bestond uit gesprekken. Deze kunnen in vier categorieën worden onderscheiden en wel in gesprekken met:

- 1 DL (1 gesprek), om haar bedoeling helder te krijgen;
- 2 Laser (1 gesprek), in verband met de samenwerking met het ISW;
- 3 ISW (4 gesprekken), voor inzicht in hun werkwijze; het betroffen het voormalige hoofd, het huidige hoofd en twee regiomedewerkers;
- 4 klanten van het ISW (28 gesprekken), voor een analyse van de verleende diensten van het ISW. Deze adressen zijn op de volgende manier geselecteerd:
  - a. aanvragen van 1 maart en later, om te voorkomen dat een oordeel wordt gevormd op basis van de hectiek van de opstartperiode.
  - b. de klanten van het ISW hebben minimaal 2 uur contact gehad, met ISW en/of met een extern adviseur. Dit criterium is aangelegd om klanten van het ISW die slechts kort telefonisch contact hebben gehad uit te sluiten.
  - c. uit de klanten van het ISW die voldoen aan bovenstaande criteria zijn aselect 30 gekozen, gelijk verdeeld over de tender Innovatieregeling Markt en Concurrentiekracht (IMC) en de tender Vernieuwing Landelijk Gebied (VLG). Deze verdeling van de steekproef over de regelingen is gemaakt omdat de aard van de projecten voor beide tenders verschilt, hetgeen verschillende eisen stelt aan de kennisnetwerken die ten behoeve van de aanvragen moeten worden ingeschakeld.

Dit levert de volgende numerieke verdeling (aantal contacten met het ISW):

Tabel A Reductie van het totaal aantal contacten tot 28 adressen

criterium	IMC	VLG	overig	totaal
vanaf start	733	208	148	1089
≥ 1 maart ≥ 2 uur contact	96	53	-	149
steekproef	14	14	-	28

De gesprekken zijn systematisch voorbereid, door de twee hoofdvragen en de nevenvraag (zie 1.2) om te zetten in subvragen en operationele vragen. Dit leidde tot een vragenlijst voor de ISW-medewerkers (bijlage 1) en een vragenlijst voor klanten van het ISW (bijlage 2). In tabel b is de systematiek van de vragen voor klanten van het ISW weergegeven.

Tabel B Herleiding van de hoofdvragen tot operationele vragen

Hoofdvragen	Subvragen	Operationele vragen	Gesteld aan
concretisering van innovatieve ideeën	heeft het ISW bijgedragen aan de ideevorming van kleine bedrijven en organisaties	welke verwachtingen hadden de klanten van het ISW ten aanzien van het ISW	klanten van het ISW
		wat was de informatiebehoefte	klanten van het ISW
		welke zijn de geleverde diensten	klanten van het ISW
		zijn de klanten tevreden	klanten van het ISW
		Hoe cruciaal is het ISW ten opzichte van andere kennisleveranciers	klanten van het ISW
	taakafbakening	hoe is de taakafbakening met Laser	ISW, Laser
		was de taakafbakening duidelijk	ISW, Laser
meerwaarde van het ISW	bij de uitvoering van de regelingen IMC en VLG	maken de plannen van de ISW-klanten van het ISW een grotere kans op goedkeuring	Laser
		zijn de plannen van ISW-klanten van het ISW van betere kwaliteit	Laser
		is de doelgroep van kleinere ondernemers en organisaties bereikt	Laser
voldoen aan voorwaarden van LNV	zijn kennis, vaardigheden en een goed kennisnetwerk in voldoende mate aanwezig	heeft het ISW een adequaat kennisnetwerk opgebouwd	ISW
		klankborden en kennismakelen	ISW, klanten van het ISW
		in welke mate is externe deskundigheid ingehuurd	ISW
	is er voldoende samenwerking met ICNN	in welke mate is er contact geweest met het ICNN	ISW
		zijn netwerken onderling uitgewisseld	ISW
	heeft het ISW onafhankelijk en niet-commercieel gefunctioneerd	is het ISW betrokken geweest bij de uitvoering van een project	klanten van het ISW
		heeft het ISW onafhankelijk van de DLV geopereerd	ISW

In de bijlagen 1 en 2 zijn de vragen weergegeven in de vorm zoals ze voorgelegd zijn aan de ISW-medewerkers en aan de klanten van het ISW. De vragen voor de klanten van het ISW zijn in detail gestructureerd, om kwantitatieve verwerking van het grotere aantal mogelijk te maken.

De stuurgroep heeft de evaluatievragen van tevoren beoordeeld en goedgekeurd.

Tijdens de gesprekken is er op gelet dat het contact voldoende open was, zodat ook niet-voorzien onderwerpen aan bod zouden kunnen komen. De ontworpen vragenlijsten zijn daarom meer gehanteerd als lijsten met aandachtspunten dan als invulformulieren.

Naast informatie uit de gesprekken is gebruik gemaakt van informatie uit de monitoringsdatabases van Laser en van het ISW.

## 5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de antwoorden gegeven op de vragen zoals die geformuleerd staan in tabel b (pag. 15), onder het kopje 'Operationele vragen'. Deze antwoorden zijn voor een aanzienlijk deel gebaseerd op de antwoorden die de geïnterviewde klanten van het ISW hebben gegeven. De kwantitatieve weergave van de uitkomsten van deze interviews staat in bijlage 3. Alleen daar waar het van toepassing is, is er een onderscheid gemaakt tussen de groep klanten gericht op de IMC regeling en klanten gericht op de VLG regeling.

Om de bespreking van de vragen in dit hoofdstuk te kunnen volgen is het van belang te weten hoe de begrippen 'klankborden' en 'kennismakelen' zich verhouden tot de stadia van planontwikkeling die in vraag 4 van het interview zijn onderscheiden. Daarom worden deze begrippen (naar de interpretatie van LNV, zie 5.3.2) hieronder gekoppeld aan het stadium van de planontwikkeling. Daarnaast zijn de diensten die in vraag 6 en 7 van het interview worden onderscheiden gekoppeld aan de termen 'klankborden' en 'kennismakelen'. Deze transformatie was nodig om op niet-suggestieve wijze informatie te krijgen uit de belevingswereld van de ondervraagden, om aan de hand daarvan uitspraken te kunnen doen over genoemde begrippen.

functies van ISW	interpretatie van LNV	bijbehorende stadia van planontwikkeling (vraag 4 interview)	bijbehorende diensten (vraag 6 en 7 interview)
klankborden	<ul style="list-style-type: none"> <li>klanten van het ISW begeleiden in de beginfase van de ideevorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>een globaal idee</li> <li>een concreet idee dat al is doorgesproken met familie, collega's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klankbord om het idee aan te scherpen</li> <li>aantal adviesdagen voor aanscherping van het idee</li> </ul>
kennismakelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>klanten van het ISW die reeds een concreet plan voor ogen hebben wijzen op andere instellingen die hulp kan bieden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>er zijn contacten gelegd met leveranciers, samenwerkingspartners</li> <li>plan, afspraken en offertes moeten worden geschreven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>namen van mogelijke partners</li> <li>namen en adressen van instellingen en andere bronnen waar kennis kan worden gevonden</li> </ul>

### 5.1 Hoofdvraag 1: heeft het ISW bijgedragen aan de concretisering van innovatieve ideeën van kleine ondernemers en organisaties?

#### 5.1.1 Welke verwachtingen hadden de klanten van het ISW ten aanzien van het ISW?

Uit de interviews blijkt dat onderscheid gemaakt kan worden in twee categorieën verwachtingen: iets minder dan de helft verwachtte hulp bij het concreet maken van een idee (40%), dus in de beginfase van de ideevorming; iets meer dan de helft van de ondervraagden (60%) verwachtte hulp bij het formuleren van de subsidie-aanvraag. Er was slechts één ondervraagde die iets verwachtte op het terrein van contacten.

De groep die hulp verwachtte in de beginfase van de ideevorming had een minder strak omlijdend verwachtingspatroon van het ISW. De diversiteit in deze groep was ook erg breed: dagrecreatie op het bedrijf, ontwikkeling van een vogelverschrikker, boerderij winkel voor vlees etc.

Dezelfde diversiteit in onderwerpen is zichtbaar bij de groep waar het plan al concrete vormen had aangenomen. De groep had voor het overgrote deel de verwachting dat het ISW meer zicht zou kunnen geven op de kansen van hun project binnen de regelingen.

#### Conclusie

*de klanten van het ISW verwachtten voornamelijk inhoudelijke hulp en begeleiding bij de subsidie-aanvraag. De klanten verwachten geen suggesties voor contacten.*



### 5.1.2 Wat was de informatiebehoefte van de klanten van het ISW?

Bij de informatiebehoefte van de klanten van het ISW is het zinvol om onderscheid te maken tussen klanten van het ISW die nog in een oriënterende fase zaten (40%) en de klanten van het ISW waarbij het project concrete vormen had aangenomen of zelf al een projectplan in concept klaar hadden liggen (60%). Beide groepen hadden een verschillende informatiebehoefte. De groep in de oriënterende fase had meer behoefte aan reflectie op het idee, aan kennis, en verder contacten. De groep met concrete projectplannen hadden behoefte aan informatie over de regeling, over de kansen die het project daarin zou maken en strategische adviezen om de kansen voor toekenning van subsidie te verbeteren.

Opvallend is de geringe behoefte aan kennismakelen. Dit heeft waarschijnlijk twee oorzaken:

- veel projecten waren al ver uitgekristalliseerd waarbij de klant zich zo heeft verdiept in de materie dat hij zijn eigen weg al heeft gevonden. Tevens was een groot deel van de klanten gericht op ondersteuning bij de subsidieaanvraag en hadden geen behoefte aan andere kennis;
- de aanvraag betreft zo'n specifieke niche in de markt dat de aanvrager er van uitgaat dat er elders geen kennis over bestaat, dat het project er op is gericht die kennis te ontwikkelen.

De informatiebehoefte lag het sterkst bij de begeleiding van de subsidieaanvraag. De klacht was algemeen dat de aanvrager geen zicht had op de afwegingen die de beoordelingscommissie zou hanteren. Er bestond daarom grote behoefte aan begeleiding om het plan toe te kunnen schrijven naar de veronderstelde eisen van de beoordelingscommissie. Echter, het ISW had zelf ook geen precies beeld van die eisen. Deze onduidelijkheid heeft bij een deel van de klanten van het ISW tot veel onbegrip geleid.

Om een indruk te krijgen van de informatiebehoefte van de klanten van het ISW is ook gebruik gemaakt van de monitoringsrapportage van Laser. Daaruit blijkt dat een deel van de subsidieaanvragers externe deskundigheid heeft ingeschakeld:

- bij 32% van de aanvragen is betrokkenheid van een onderzoeksinstelling of adviesbureau;
- van de gehonoreerde aanvragers heeft 56% een dergelijke instelling ingeschakeld.

De indruk is dat met name subsidieadviesbureaus werken op basis van 'no cure, no pay'. Het gaat hierbij veelal om relatief grote bedragen (f2 000,- - f10 000,-).

#### Conclusie

*de informatiebehoefte van de klanten van het ISW was sterk afhankelijk van de fase waarin het idee van de klanten van het ISW zich bevond. Klanten in de oriënterende fase (40%) hadden een brede informatiebehoefte, de klanten met concrete plannen (60%) hadden behoefte aan informatie om de kansen in het SMK te vergroten. De behoefte aan kennismakelen was niet groot.*

### 5.1.3 Welke zijn de geleverde diensten?

Het ISW heeft zijn diensten sterk gericht op de gesignaleerde behoeften bij de klanten. Uit vergelijking van de geboden diensten van het ISW met de behoefte bij de klanten van het ISW blijkt dat deze goed aansluiten.

Bij de groep van klanten van het ISW die in de beginfase van ideevorming bevinden is vooral ingesprongen met het geven van een klankbord en het aanleveren van kennis door extra adviesdagen. De groep waarbij het project concrete vormen had aangenomen, heeft vooral ondersteuning gehad bij het verwoorden van het projectplan. Deze groep heeft ook een vorm van klankborden aangeboden gekregen waarbij op het projectplan door het ISW een reactie is gegeven of het ISW met suggesties is gekomen voor de versterking van het project. Het klankborden vanuit LNV gezichtspunt is bedoeld voor de mensen die in de beginfase van ideevorming zijn en ondersteuning nodig hebben bij de leer en zoekprocessen. De ondersteuning van de klanten van het ISW die een sterk gericht zijn op de subsidieaanvraag moet dan ook beschouwd worden als pseudo-klankborden.

Er is nauwelijks tijd besteed aan kennismakelen. Dit heeft te maken met de geringe behoefte hieraan bij de klanten van het ISW maar ook door de beperkte opbouw van de contacten in het kennisnetwerk waardoor deze dienst niet actief is aangeboden door het ISW.

#### *Conclusie*

*Hoewel het ISW goede aandacht heeft besteed aan de klankbordfunctie voor doelgroep in de beginfase van ideevorming, heeft het ISW daarnaast relatief veel tijd besteed aan een fase na de planvorming (begeleiding bij de subsidie-aanvraag). Deze vorm van ondersteuning had LNV niet voor ogen en moet beschouwd worden als pseudo-klankborden.*

#### **5.1.4 Zijn de klanten tevreden?**

Uit de antwoorden op vraag of de geïnterviewde tevreden was over het ISW reageerde het grootste deel positief. In dit verband mag gewezen worden op de kruistabel in bijlage 3. Daaruit blijkt dat vraag en aanbod bij de klankbordfunctie en bij de juiste verwoording van het plan in een groot aantal gevallen goed op elkaar aansluiten. Voorts blijkt er uit dat nogal wat diensten zijn geleverd in gevallen dat klanten van het ISW niets verwachtten.

Voor de meesten was de reden voor tevredenheid de mening dat hun plan er in kwaliteit op was vooruit gegaan. Vrijwel iedereen zou andermaal een beroep doen op het ISW als zich een vergelijkbare situatie zou voordoen. De motivatie was sterk gebaseerd op de redenering 'baat het niet, het schaadt ook niet'.

Ondanks de geuite tevredenheid werd uit de gesprekken duidelijk dat er verschillen waren in waardering tussen de soorten klanten van het ISW. Met name adviesbureaus, die de subsidieaanvragen begeleiden, stellen hoge eisen omdat de bijdrage van het ISW aanvullend moet zijn op de kennis die bij deze professionele bureau's reeds aanwezig is. Deze bureau's behoren echter niet tot de doelgroep van het ISW.

Ongeveer 1/7 deel van de klanten vond dat de geleverde diensten van het ISW onder de maat waren. Het betreft vier gevallen:

- geen inhoudelijke kennis op het gebied van bosbouw en houtverwerking;
- slechte bereikbaarheid van een regiomedewerker in een fase dat hulp dringend gewenst was;
- een negatief oordeel van een regiomedewerker over een plan en zijn advies er niet verder mee te gaan;
- niet voldoende klankbordfunctie vervuld.

Dit zijn aandachtspunten die aanknopingspunten voor verbetering kunnen bieden.

De groep die ontevreden of maar matig tevreden is, is niet goed te classificeren. Er is bij deze groep geen verschil in IMC of VLG of in de fase waarin het project zich bevond.

#### *Conclusie*

*Het ISW heeft wat betreft de klanten van het ISW naar tevredenheid ingespeeld op de behoeften die bij hen leefden. Er is geen verschil in tevredenheid tussen klanten gericht op VLG of IMC of tussen klanten die in de oriënterende fase zitten en klanten die een concreet plan hebben.*

#### **5.1.5 Hoe belangrijk is het ISW ten opzichte van andere kennisleveranciers?**

Bij de totstandkoming van projecten zijn bij de verschillende klanten van het ISW behalve het ISW diverse andere kennisleveranciers in beeld. De vraag is hoe belangrijk de rol van het ISW is bij de totstandkoming van een project. Met andere woorden heeft de klant ook andere contacten die met kennis een belangrijke bijdrage leveren en wat is de toegevoegde waarde van het ISW hierbij? Voor de regeling IMC zijn het vooral de toeleveranciers, adviseurs en projectenbureau's die een belangrijke rol spelen. Bij de regeling VLG zijn het de samenwerkingspartners. Opmerkelijk is ook het feit dat veel klanten van het ISW zelf veel kennis hebben op het terrein van het project. Het ISW heeft daar op inhoudelijk vlak geen toegevoegde waarde. Een belangrijke rol van het ISW is in zo'n geval het leggen van dwarsverbanden met andere kennisvelden, het inschatten van de slagingskansen van een project en het voorkomen van bedrijfsblindheid.

Een groot pluspunt dat door enkele klanten van het ISW werd genoemd zijn de gratis adviesdagen van het ISW. Dat heeft de drempel om een adviseur in te schakelen verlaagd. Aan de andere kant zorgen de gratis adviezen ervoor dat ook klanten van het ISW het ISW benaderen waarvan

afgevraagd kan worden of die werkelijk het ISW wel nodig hebben. Vrijwel alle klanten van het ISW zullen het ISW weer inschakelen als het nodig is. Enkele klanten van het ISW gaven aan dat het ISW daarin geen hoofdrol speelt bij de ontwikkeling van het project. Naast het ISW zijn veel regionale of op aspecten gerichte steunpunten of innovatiebureau's actief. Met de interviews zijn verschillende van deze instellingen naar voren gekomen. Bij de geïnterviewde klanten van het ISW waren ook een aantal die zelf een steunpunt wilden oprichten voor een bepaald onderwerp.

#### *Conclusie*

*Een belangrijk onderscheid ten opzichte van de meeste andere kennisleveranciers is dat de ISW adviezen gratis zijn. Er zijn veel andere partijen in beeld die de aanvrager met kennis ondersteunen. Het ISW kan bij de doelgroep in de oriënterende fase een belangrijke rol spelen als het zich voldoende onderscheidt van andere kennisleveranciers.*

#### **5.1.6 Hoe is de taakafbakening met Laser?**

Zowel Laser als het ISW geven aan dat de taakafbakening in de eerste helft van dit jaar niet vlekkeloos is verlopen. Laser verwees klanten van het ISW met regeltechnische zaken door naar het ISW, vanwege het grote aantal vragen dat naar aanleiding van de IMC binnenkwam en vanwege onbekendheid met de beoordelingscriteria. Laser heeft het ISW tijdens de eerste maanden van de IMC dankbaar gebruikt als overloopvijver. Inmiddels hebben Laser en ISW hierover betere afspraken gemaakt. Daarmee zullen voortaan ook klachten worden vermeden die bij enkele klanten van het ISW werden vernomen: van het kastje naar de muur worden gestuurd tussen deze instellingen.

#### *Conclusie*

*Hoewel is er in het begin problemen zijn geweest tussen ISW en Laser, is de onderlinge verwijzing van klanten momenteel goed geregeld.*

#### **5.1.7 Was de taakafbakening duidelijk?**

Op dit moment is er een grijs gebied in de taakafbakening van Laser en van het ISW. Laser zou de subsidieaanvragers meer ondersteuning willen bieden bij het invullen van de subsidieaanvraag en inhoudelijk commentaar willen geven op projecten voorafgaand aan de aanvraag. Dit stuit momenteel echter op capaciteitsproblemen bij Laser. De afgelopen periode heeft het ISW veel op dit gebied geopereerd, middels adviezen over conceptprojectplannen en over de invulling van het vragenformulier; dit om de kans op subsidie voor de plannen te vergroten. Zoals reeds is aangegeven in 5.1.2 gaven de geïnterviewde klanten van het ISW vrijwel unaniem aan dat er grote behoefte bestond aan een kritische adviseur om het conceptplan mee door te kunnen spreken. De behoefte hieraan is versterkt doordat de klanten van het ISW de minimumeisen voor de projecten en de afwegingen die de Beoordelingscommissie zou maken, als zeer ondoorzichtig ervoeren.

#### *Conclusie*

*De taakafbakening is in de loop der tijd helderder geworden. Gebleken is echter dat er nog steeds een grijs gebied is in de taakafbakening van Laser en ISW met betrekking tot het adviseren van subsidieaanvragers, terwijl er een grote behoefte bestaat bij de subsidieaanvragers.*

## 5.2 Hoofdvraag 2: heeft het ISW meerwaarde bij de uitvoering van het SMK?

### 5.2.1 Maken de plannen van de klanten van het ISW een grotere kans op goedkeuring?

De bedoeling van de minister met het ISW was “..... ideeën om te zetten in een kansrijke projectaanvraag”. Om te bepalen of contacten met het ISW leidden tot een grotere kans op goedkeuring is de volgende tabel op basis van gegevens van Laser samengesteld.

In tabel c staan de beoordelingen van de aanvragen van de eerste tender IMC. De ‘klanten van het ISW’ betreffen klanten van het ISW die meer dan twee uur contact hebben gehad met het ISW. In de monitoringsrapportage van Laser staat aangegeven dat 216 subsidieaanvragers voor het IMC contact hebben gehad met het ISW. Slechts 31 aanvragers hebben meer dan 2 uur contact gehad met het ISW en waren te traceren in de gegevens van Laser.

Tabel C Beoordeling van de subsidieaanvragen van klanten van het ISW in relatie tot het geheel, 1e tender IMC

Mate van innovativiteit	totaal	% van totaal	klanten van het ISW	% van klanten van het ISW
innovatief	40	6	3	10
matig innovatief	181	27	14	45
niet innovatief	441	67	14	45
totaal	662	100	31	100

De groep met beoordeling ‘innovatief’ is te klein om er een betrouwbare uitspraak op te baseren. Bij een negatieve benadering (percentage voorstellen dat als ‘niet innovatief’ werd beoordeeld) blijken de ISW klanten iets beter uit de bus te komen. Het gaat echter te ver te stellen dat deze betere score te danken is aan het contact met het ISW. Het ISW heeft bij de intake niet innovatieve projecten voor een deel kunnen tegen houden waardoor daaraan geen adviestijd meer is besteed. Bij het indienen van de subsidieaanvragen bij Laser is er geen selectie bij de brievenbus geweest. Er zijn aldus bij Laser veel niet-innovatieve subsidieaanvragen binnengekomen. Tevens zou voor een juiste vergelijkbaarheid alleen naar de subsidieaanvragen moeten worden gekeken die ingediend zijn door de doelgroep waar het ISW zich op richt.

#### Conclusie

*Uit de beschikbare cijfers kan niet worden afgeleid of contact met het ISW leidt tot een grotere kans dat de beoordelingscommissie een plan zal goedkeuren.*

### 5.2.2 Zijn de plannen van klanten van het ISW van betere kwaliteit?

Laser kon geen uitspraak doen over de vraag of de plannen van de klanten van het ISW van betere kwaliteit waren. In de eerste plaats is niet bekend of het contact met het ISW slechts kortstondig of juist intensief is geweest. In de tweede plaats hebben vaak ook andere kennisinstellingen de klanten van het ISW begeleid. Gebrek aan inzicht in deze variabelen laat geen uitspraak toe over de invloed van ISW op de kwaliteit van de plannen.

### 5.2.3 Is de doelgroep van kleinere ondernemers en organisaties bereikt?

Uit de rapportage van het ISW is af te leiden dat 2/3 van de adviesaanvragen voor zowel IMC als VLG afkomstig is uit de primaire sector. Dit betreft waarschijnlijk kleinere ondernemers of organisaties.

Uit de monitoringsgegevens van Laser blijkt dat 65% van de subsidieaanvragers voor de tender IMC een bedrijf had met minder dan 10 werknemers. Het betrof veelal primaire agrarische bedrijven.

De steekproef die het IKC-L heeft uitgevoerd om bedrijven te selecteren voor interviews leidde niet naar grote bedrijven. Wel zijn er vraagtekens gerezen bij het type bedrijf dat af en toe werd aangetroffen: een onderzoekinstelling die langs deze weg aan onderzoeksgelden probeert te komen, een adviesbureau dat een plan ontwikkelde voor een zeer grote veiling e.d.

#### *Conclusie*

*De indruk is dat het ISW de kleine bedrijven goed heeft bereikt.*

### 5.3 Hoofdvraag 3: heeft het ISW voldaan aan de eisen die LNV heeft gesteld (zie 2.2)?

#### 5.3.1 Heeft het ISW een adequaat kennisnetwerk opgebouwd?

Het opbouwen van een kennisnetwerk door het ISW heeft tot doel om mensen gericht door te kunnen verwijzen naar andere organisaties (kennismakelen) en om specifieke expertise in te kunnen schakelen voor de klankbordfunctie. De medewerkers van het ISW gaven aan dat er de afgelopen periode te weinig aandacht is besteed aan het opbouwen van een kennisnetwerk. Hiervoor is een aantal oorzaken te noemen:

- het ISW verkeerde nog in de opbouwfase toen reeds een groot aantal aanvragen om advies op hen afkwam. De keus is toen gemaakt voor bediening van de klanten, op basis van hun bekendste netwerk: de DLV;
- een groot deel van de aanvragen IMC was gericht op technische innovaties in de primaire sector. Dit betreft materie waarover ISW en DLV voldoende kennis in huis hebben;
- uit de interviews met klanten van het ISW blijkt dat dezen weinig behoefte hadden aan namen van samenwerkingspartners of kennisinstellingen.

Dit betekent niet dat er in het geheel geen activiteiten zijn ondernomen op dit terrein. Voor aanvragen uit de bosbouw en de visserij en voor vernieuwing van het landelijk gebied is per aanvraag bekeken in welke mate er expertise van derden moest worden ingeschakeld. Dit betekent wel dat voor met name de VLG niet structureel aan de opbouw van het kennisnetwerk is gewerkt.

#### Conclusie

*De opbouw van het kennisnetwerk is om verklaarbare redenen onvoldoende geweest.*

#### 5.3.2 Klankborden en kennismakelen

LNV en het ISW verstaan elk wat anders onder de begrippen 'klankborden' en 'kennismakelen':

	LNV	ISW
klankborden	klanten van het ISW begeleiden in de beginfase van de ideevorming	klanten van het ISW begeleiden met advies, door de regioadviseurs
kennismakelen	klanten van het ISW die reeds een concreet plan voor ogen hebben wijzen op andere instellingen die hulp kan bieden	klanten van het ISW na een oriënterend gesprek doorverwijzen of een negatief advies geven

Het grootste verschil is dat voor de taak klankborden LNV een doelgroep voor ogen had die in een beginstadium zijn van ideevorming en ondersteuning nodig hebben bij zoek en leerprocessen. Het ISW heeft bij het klankborden geen onderscheid gemaakt in welke fase van waarin het project zich bevindt. In deze evaluatie is het 'klankborden' bij klanten met bestaande concrete projectplannen benoemd als pseudo-klankborden.

Volgens de definitie van het ISW horen de volgende cijfers bij klankborden en kennismakelen:

Tabel D Aantal malen klankborden en kennismakelen volgens de definities van het ISW

Activiteit	IMC	VLG	overig 2)	totaal	%
klankborden	512	12	11	535	49
kennismakelen	66	7	28	101	9
overig 1)	155	190	108	453	42
totaal	733	209	147	1089	100

1) o.a. 'in behandeling'

2) doorverwezen en onbekend

Uit deze tabel blijkt dat doorverwijzing naar andere instellingen weinig voorkomt. Begeleiding met advies komt veel meer voor. Door de verschillende interpretaties van de begrippen kan weinig uit deze cijfers worden geconcludeerd. Gezien de overeenkomst met de bevindingen uit de interviews is het waarschijnlijk dat ook volgens de definitie van LNV het fenomeen 'kennismakelen' weinig vóórkomt. Als voor het begrip 'klankborden' eveneens naar de bevindingen uit de interviews wordt gekeken, moet worden geconcludeerd dat er volgens de uitleg van LNV iets minder aan klankborden is gedaan dan de tabel suggereert: in ongeveer 40% van de gevallen (zie hoofdstuk 5.1).

#### Conclusie

*De klankbordfunctie is in omvang maar matig vervuld. Kennismakelen is nauwelijks aan de orde geweest. Het begrip klankborden wordt door ISW en LNV anders geïnterpreteerd.*

### 5.3.3 In welke mate is externe deskundigheid ingehuurd?

Uit de gegevens van het ISW over instellingen die hulp hebben verleend blijkt het volgende:

Tabel E Bestede uren naar regeling en sector tot 12 juni 1997

	ISW	DLV	andere externen	totaal
IMC	886	739	317	1942
VLG	28	24	8	60
totaal	944	771	325	2002
%	46	38	16	100

Er zijn iets meer uren uitbesteed aan de DLV en andere deskundigen dan het ISW zelf aan uren heeft ingezet. De verhouding tussen de uren besteed aan de DLV en die besteed aan andere externen is 7:3.

Uit de monitoring van het ISW blijkt dat op het moment van deze rapportage slechts 60 uren voor het VLG zijn geregistreerd. Verwacht mag worden dat met name voor VLG vooral andere externe deskundigheid wordt ingehuurd. Dit is echter door het geringe aantal uren, nog niet uit de gegevens af te leiden.

#### Conclusie

*De mate waarin is doorverwezen naar niet-DLV deskundigen is redelijk gezien de expertise van DLV op het terrein van landbouwvraagstukken en het grote aantal klanten bij de opstart van het ISW.*

### 5.3.4 In welke mate is er contact geweest met het ICNN?

Het ISW heeft bewust niet gestreefd naar samenwerking met het ICNN, aangezien dit als bedreigend werd ervaren; het ISW neigt ertoe het ICNN te zien als een concurrent. Er zijn enkele gesprekken geweest met het ICNN, maar deze hebben niet geleid tot de gewenste samenwerking.

### 5.3.5 Zijn de netwerken van het ISW en ICNN onderling voldoende uitgewisseld?

Uit het antwoord op 5.3.4 moge blijken dat de netwerken nog onvoldoende zijn uitgewisseld. LNV vindt samenwerking echter zeer gewenst, omdat het ICNN waarschijnlijk toegang heeft tot nieuwe technologische kennis van buiten de agrarische sector.

#### Conclusie

*De samenwerking met ICNN is onvoldoende.*

### 5.3.6 Is het ISW betrokken geweest bij de uitvoering van een project of bij het opstellen van, adviseren over of beoordelen van subsidieaanvragen?

Uit de interviews is niet gebleken dat het ISW betrokken is geweest bij de uitvoering van een project of bij het daadwerkelijk opstellen van een projectplan.

Dat ligt anders bij het verlenen van advies over de subsidieaanvragen. Er is juist veel capaciteit besteed aan het commentaar leveren op conceptplannen, om die zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de veronderstelde eisen van de beoordelingscommissie en bij het stramien van het aanvraagformulier.

Het voormalig hoofd van het ISW gaf te kennen dat in principe aan alle klanten van het ISW hulp zou worden verleend om hun ideeën op gestructureerde wijze op papier te krijgen. Oordeel over de kwaliteit van de plannen zou er geen rol bij spelen.

#### Conclusie

*Het ISW heeft veel tijd besteed aan adviseren over conceptplannen voor de subsidieaanvraag, hetgeen niet strookt met de eisen van LNV. De overige afspraken zijn wel nagekomen.*

### 5.3.7 Heeft het ISW onafhankelijk van de DLV geopereerd?

Voor ISW en LNV betekent het begrip 'onafhankelijkheid': geen vermenging met gangbare dienstverlening van de DLV. Volgens LNV betekent dit voor de activiteiten van het ISW:

- naast verwijzing naar de DLV ook verwijzing naar andere externe deskundigen;
- opbouw van een uitgebreid netwerk.

Ten aanzien van de onafhankelijkheid van de ISW van de DLV moet aan de ene kant worden geconstateerd dat het ISW geen objectieve gegevens kan overleggen waaruit de gewenste onafhankelijkheid kan worden aangetoond. Anderzijds zijn er tijdens de interviews geen aanwijzingen aangetroffen die op een belangenverstremming wijzen.

De verwachting van LNV was dat het ISW per geval zou bezien wie de meest aangewezen deskundige zou zijn om naar te verwijzen. Het is niet bekend of dit ook zo in z'n werk is gegaan.

Uit tabel e bleek dat volgens de definitie van LNV 30% van de doorverwijzingen naar andere externe deskundigen ging. Aangezien LNV geen criteria heeft voor de verhouding kan niet gezegd worden of dit voldoende is. In 5.3.3 is gesteld dat dit redelijk is.

In 5.3.1 is reeds geconcludeerd dat de opbouw van een kennisnetwerk nog niet in voldoende mate heeft plaats gehad.

#### Conclusie

*Het ISW voldoet voor wat betreft de doorverwijzing aan de eis van LNV over onafhankelijkheid. Het verdient echter aanbeveling als het ISW in haar monitoring kan aangeven dat het onafhankelijk opereert.*



## 6 Overwegingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek tot een geheel bij elkaar gevoegd. Dit moet leiden tot beantwoording van de vraag of het ISW naar behoren heeft gefunctioneerd.

Hierbij zijn twee benaderingen mogelijk.

De eerste is naar de opzet die LNV met de oprichting van het ISW voor ogen had: wat heeft LNV als doelen en eisen geformuleerd en in welke mate is het ISW daaraan tegemoet gekomen. De andere benadering is: welke waren de omstandigheden waaronder het ISW moest opereren en in welke mate is gezien deze omstandigheden naar de geest van de doelen en eisen gehandeld. In dit hoofdstuk zijn beide invalshoeken uitgewerkt.

### 6.1 De 'letter van de wet'

Het functioneren van het ISW is in hoofdstuk 5 uitvoering beschreven en kan worden samengevat via de aan de hand van de hoofdvragen van tabel b.

#### 6.1.1 Heeft het ISW bijgedragen aan de concretisering van innovatieve ideeën.

Op basis van de interviews kan op deze vraag worden gesteld dat het ISW slechts een deel van zijn tijd aan deze taak heeft gewijd. Het grootste deel van de tijdsinzet is besteed aan klanten van het ISW die reeds concrete ideeën hadden. Deze klanten van het ISW zouden in aanmerking mogen komen voor doorverwijzing naar andere kennisbronnen. Hieraan bleek bij de klanten van het ISW echter nauwelijks behoefte te bestaan. De meeste aandacht is besteed aan de juiste verwoording van de ideeën.

#### 6.1.2 Heeft het ISW meerwaarde voor het SMK?

Er zijn momenteel geen gegevens voor handen op basis waarvan deze vraag positief beantwoord kan worden. Het criterium is namelijk of de beoordelingscommissie de ISW-aanvragen in een beduidend hogere mate goedkeurt. Op dit moment zijn slechts de beoordelingsuitslagen van één tender bekend. Op basis van deze uitslagen kan slechts worden gesteld dat de ISW-aanvragen over het algemeen als wat innovatiever worden aangemerkt gedurende het gehele traject binnen alle aanvragen voor de eerste tender IMC, doch niet dat het percentage goedgekeurde aanvragen hoger ligt.

#### 6.1.3 Heeft het ISW voldaan aan de eisen van LNV?

Kennisnetwerk: het ISW heeft voornamelijk gebruik gemaakt van het kennisnetwerk dat hen het meest bekend was: de DLV. Dit kan uit twee factoren worden verklaard: de meeste ISW-medewerkers zijn afkomstig van de DLV, zodat deze organisatie een centrale plaats in hun netwerk inneemt. De tweede factor is dat veel aanvragen afkomstig zijn uit de landbouw. Voor veel sectoren is de DLV de vraagbaak. Een aantal klanten van het ISW was al met de DLV in overleg over hun plannen voordat ze contact opnamen met het ISW. Er is weinig tijd besteed aan het opbouwen van een breder kennisnetwerk, het ISW is de eerste om dat te bevestigen. De oorzaak is de keuze voor bediening van de klanten.

Onafhankelijkheid: het ISW staat in nauw contact met de DLV. 70% van de doorverwijzingen voor twee dagen ondersteuning is naar de DLV gegaan. Dit hangt wellicht samen met de opmerkingen rond het kennisnetwerk.

De samenwerking met het ICNN heeft geen gestalte gekregen.

## 6.2 De context van beginomstandigheden en eindoordelen

Het ISW heeft met een aantal gegevens moeten werken. In de eerste plaats de effecten van de activiteiten die ten behoeve van het SMK waren ontplooid voordat het ISW was opgericht. In de tweede plaats de lotgevallen van de aanvragen nadat ze werden ingediend bij het SMK.

### 6.2.1 Het voortraject

Agrarisch Nederland is op grootschalige wijze opgeroepen plannen in te dienen voor subsidiëring vanuit het SMK. Dit betekende een navenant grote verwijzing naar het ISW. Dit is op een tijdstip gebeurd dat het ISW nog niet klaar kon zijn voor zijn taak. Een gevolg was dat alle capaciteit werd ingezet op de verwerking van de aanvragen die naar aanleiding van betreffende folder binnenkwamen. Niet alleen het tijdstip dat de folder uitkwam speelde parten. Uit de inhoud valt niet op te maken dat het ISW bedoeld is als klankbord voor degenen die zich nog in een vroeg stadium van ideevorming bevinden of als doorverwijzer voor diegenen die al concretere plannen hebben. Dit heeft geleid tot een groot aantal aanmeldingen van bedrijven en organisaties die niet tot de doelgroep behoorden namelijk de ondernemers die bezig zijn met een subsidieaanvraag. Hierbij kwamen nog de terugverwijzingen van Laser, door onduidelijkheden over de taakafbakening.

De vroegtijdige, niet-selectieve oproep heeft tot een werkdruk bij het ISW geleid die slechts korte termijn handelen mogelijk maakte. Kritisch kijken naar het stadium van de plannen en uitbouw van het kennisnetwerk hebben daardoor minder aandacht kunnen krijgen.

### 6.2.2 Het natraject

Tijdens de interviews bleek er algemeen verontwaardiging te bestaan bij de klanten van het ISW over de onbekendheid van beoordelingscriteria van de beoordelingscommissie. Deze onduidelijkheid leidde er toe dat veel organisaties en bedrijven die al in een vergevorderd stadium waren met hun plannen behoefte hadden aan toetsing van hun plannen. Het ging dan niet zo zeer om de vraag of het een goed plan was, maar om de vraag of de verwoording wel zodanig was dat de kans op afwijzing zou worden geminimaliseerd. Zoals twee klanten van het ISW het (onafhankelijk van elkaar) uitdrukten: "Eén verkeerd zinnetje en je zit er naast". Echter, ook het ISW kon geen uitsluitel geven over de beoordelingswijze van de commissie van der Zwan. Ook Laser kon in sommige gevallen in retrospectie de denkwijze van deze commissie niet doorgronden.

Deze onduidelijkheid heeft veel vragen opgeroepen. Volgens veel klanten van het ISW hebben ze op uitnodiging van de folder aanzienlijk geïnvesteerd in geld en moeite, om vervolgens met genoemde onduidelijkheden te worden geconfronteerd. Dit creëerde de behoefte aan ondersteuning, die ze op basis van de folder zochten bij het ISW.

De voorbeelden die in de folder VLG worden genoemd lijken misleidend. Sommige geïnterviewden twijfelden er aan of dergelijke projecten door de commissie zouden komen als ze nu zouden worden ingediend. Niettemin zijn velen op uitnodiging van de folder aan de slag gegaan, in de veronderstelling dat het om dergelijke laagdrempelige projecten zou gaan.

## 7 Conclusies

- Het ISW heeft bijgedragen aan de concretisering van innovatieve ideeën van ondernemers en organisaties. De klanten van het ISW zijn tevreden over de advisering van het ISW. Daarbij moet worden aangetekend dat het ISW zijn klankbordfunctie bij minder dan de helft van de geïnterviewde klanten van het ISW heeft vervuld en dat het nauwelijks aan kennismakelen heeft gedaan. De omstandigheden hebben hierbij een rol gespeeld. Komend jaar zal moeten blijken of het ISW een duidelijke meerwaarde heeft bij de stimulering van innovatieve en vernieuwende ideeën.
- Meer dan de helft van de geïnterviewde klanten van het ISW heeft het ISW benaderd ter ondersteuning bij de subsidieaanvraag. Dit was niet de opzet die LNV voor ogen had. De lag voor deze ondernemers bij de begeleiding bij het optimaal verwoorden van hun plan. De geïnterviewde klanten van het ISW waren over het algemeen tevreden over het ISW.
- Uit de beschikbare cijfers van slechts één tender IMC kan niet worden afgeleid of intensief contact met het ISW leidt tot een grotere kans dat de beoordelingscommissie een plan zal goedkeuren.
- Het ISW voldoet gedeeltelijk aan de voorwaarden die LNV heeft gesteld;
  - \* het voldoet redelijk aan de eis dat het onafhankelijk moet opereren
  - \* het voldoet niet aan de eisen aangaande uitbouw van expertise en opbouw van het kennisnetwerk.
  - \* het voldoet niet aan de eis van samenwerking met het ICNN
- De oorzaken voor deze magere constatering liggen voor een aanzienlijk deel buiten het ISW zelf;
  - \* In de communicatie over het ISW richting de doelgroep is onvoldoende scherp aangegeven wat de aanvrager van het ISW kan verwachten
  - \* De vraag naar ondersteuning bij de subsidieaanvraag is ontstaan doordat bij de klanten van het ISW niet duidelijk was wat de minimumeisen aan de projecten zouden moeten zijn voor beide regelingen en welke afwegingen de Beoordelingscommissie zou maken bij de toewijzing.
  - \* Op het tijdstip dat de folder over de eerste tender Innovatieregeling Markt en concurrentiekracht, waarin het ISW was vermeld, werd uitgebracht was het ISW nog in een opbouwfase.
  - \* In de eerste maanden van de opstart van het ISW heeft Laser veel klanten naar het ISW doorverwezen.
- Bij het merendeel van de geïnterviewde klanten van het ISW bestond veel onvrede omdat enerzijds een algemene oproep was gedaan om plannen in te dienen, terwijl anderzijds de beoordelingscommissie strenge criteria bleek te hanteren die niet bekend waren bij de indieners.

## 8 Aanbevelingen

- Communiceren aan welke voorwaarden een aanvraag minimaal moet voldoen; De behoefte aan diensten waarvoor het ISW volgens LNV niet is ingesteld kan worden verminderd door helder te maken waaraan de ingediende plannen in ieder geval moeten voldoen. Duidelijke minimumvoorwaarden en bruikbare aanwijzingen zullen de zelfredzaamheid sterk bevorderen.  
Met deze aanbeveling wordt geen checklist bedoeld, maar een omschrijving van de minimum innovativiteit waaraan een aanvraag moet voldoen. Een checklist zou de indruk kunnen wekken dat een aanvraag per definitie goedgekeurd wordt als het plan aan alle punten van de checklist voldoet.
- Communiceer het ISW naar de juiste doelgroep; Het is klanten van het ISW niet duidelijk gemaakt voor welk stadium van ideevorming het ISW is bedoeld. Duidelijkheid hierover voorkomt dat bedrijven en instellingen die reeds in een vergevorderd stadium van planvorming zijn ook aankloppen bij het ISW. Gezien de mate waarin dit bij de interviews is gesignaleerd, moet hier een mogelijkheid liggen om het ISW zich tot de bedoelde taken te laten beperken. Het is de vraag of het ISW in de folders over subsidieregelingen thuishoort. De groep die de folders leest is immers al gericht op de subsidieaanvraag. Wellicht is het beter als het ISW op een andere wijze de beoogde doelgroep benaderd.
- Taakafbakening ISW; Bij de klanten van het ISW een grote behoefte geconstateerd aan een advies bij de subsidieaanvraag. Het gaat om een toetsing of een bepaald project een kans zou maken voor subsidie, op welke wijze de aanvraag moet worden ingevuld, en hoe het project op schrift zo voordelig mogelijk voor het voetlicht van de BC te brengen. De behoefte aan deze advisering kan worden verminderd door een goede communicatie (zie boven). Het verdient aanbeveling als de taak van het ISW en Laser hierin wordt geëxpliciteerd.
- Ontwikkeling adviesrol bij innovaties; Het accent van het ISW zou van het pseudo klankborden moeten verschuiven naar klankborden voor de doelgroep van ondernemers in de beginfase van ideevorming. De juiste doelgroep moet hiervoor benaderd worden (zie boven) en bij de intake geselecteerd. Het accent op klankborden betekent ook dat een zwaarder beroep wordt gedaan op de specifieke adviesvaardigheden bij zoek- en leerprocessen. Het verder ontwikkelen van deze expertise bij de ISW adviseurs verdient aanbeveling.
- Meer nadruk op uitbouw van het kennisnetwerk; Vanwege de achtergrond van de ISW-medewerkers heeft het ISW goede landbouwkundige kennis. Er is echter meer kennis nodig. Daarom moet worden geïnvesteerd in bredere kennis en in werkcontacten met andere netwerken dan de DLV, waarmee het van huis uit nauwe banden heeft. Kortom, de uitwerking van de eerste vier eisen van LNV (zie 2.2) moet de komende periode ter hand worden genomen.  
De mogelijkheden die deze uitbouw van kennis en contacten biedt kunnen worden gebruikt om de geringe vraag naar doorverwijzing te vergroten. Waarschijnlijk zal een bredere kennisaanbod aan klanten van het ISW de kwaliteit van de plannen ten goede komen. Daarnaast zal het de onafhankelijkheid van het ISW van de DLV bevorderen, de vijfde eis in 2.2.
- Registratie;  
*Onafhankelijkheid*  
Het ISW zou er goed aan doen te registreren welke adviesbureaus een opdracht krijgen die voortvloeit uit de twee dagen hulp die klanten van het ISW mogen declareren. Op deze wijze kan een indicatie van onafhankelijkheid worden gegeven.