



Van Project naar Proces

*Verslag van een evaluatief onderzoek naar de opzet
en resultaten van het project Innovateam*

Kom verder. Saxion.

J.D. van der Meer

SAXION

Samenvatting:

Het onderhavige rapport betreft het verslag van een onderzoek, zoals dat in de zomer van 2008 is uitgevoerd naar de effectiviteit en efficiency van het Innovateam project. Het onderzoek is uitgevoerd door het SKIO (Saxion Kenniscentrum voor Innovatie en Ondernemerschap).

Innovateam (december 2006 tot medio 2008) is de opvolging van een pilotproject (2005 tot eind 2006) met dezelfde naam. In de Innovateam aanpak wordt het regionale bedrijfsleven en in het bijzonder het MKB daarbinnen, met behulp van adviseurs en intermediaire organisaties, gestimuleerd om in clusterverband innovaties te ontwikkelen.

Na een korte literatuurverkenning en de keuze van het benchmarkproject Pii zijn eerst de dragende elementen achter de Innovateam aanpak vastgesteld. Het betreft een Innovatielij (bijeenkomsten, versnellingskamer en visualisaties), een Kennislijn (bijeenkomsten en individuele trajecten), Clusters met intensieve begeleiding en tenslotte een gevarieerde, flexibele aanpak per cluster.

Het onderzoek bestond naast de eerder genoemde literatuurstudie uit een volledige analyse van alle documenten van het project, enquêtes onder alle deelnemende bedrijven (n=45) en alle studenten van de minor Leren Innoveren die aan het project Innovateam deelgenomen hebben (n=23) en uitgebreide interviews met de clustertrekkers en enkele vertegenwoordigers van de deelnemende bedrijven (n=8).

De gegevens uit het onderzoek tonen aan dat Innovateam een goed project is met opmerkelijk positieve resultaten. Het project is goed opgezet, voortvarend uitgevoerd en uitstekend gedocumenteerd. Met een score van 58% op concreet resultaat en 50% op leereffect is er sprake van een buitengewoon hoge successcore.

De kosten van € 13.000 per deelnemend bedrijf zijn bescheiden te noemen.

Innovateam heeft een schat aan ervaringen opgeleverd voor de aanpak van innovatieprocessen in transsectorale clusters. Het is een eerste goede poging tot invulling voor het MKB van het

gedachtegoed rond wat over het algemeen wordt aangeduid met de term Open Innovatie.

De elementen in de Innovateam aanpak die duidelijk hebben bijgedragen aan het succes van het project zijn:

- Triade: Bedrijven – Procesbegeleiders – Kennisinstellingen
- Innovatie in transsectorale clusters
- Nadruk op het werk in de clusters met enkele grote plenaire bijeenkomsten.

De elementen die bij een volgende versie van Innovateam nader ontwikkeld dienen te worden zijn:

- Differentiëren van aanpak per fase
- Divergentie in iedere fase
- Aandacht voor eigenaarschap

Tot slot kan gesteld worden dat Innovateam een goed project is op het gebied van stimuleren van transsectorale innovatie binnen het MKB. Het project verdient opvolging en verdere uitwerking.

Inhoudsopgave

Samenvatting

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 1. Inleiding | pagina 5 |
| 2. Onderzoeksvragen | pagina 5 |
| 3. Opzet en planning onderzoek | pagina 5 |
| 4. Literatuurverkenning | pagina 6 |
| 5. Dragende elementen | pagina 7 |
| 6. Kerndefinities | pagina 8 |
| 7. Resultaten | pagina 8 |
| 8. Conclusies en aanbevelingen | pagina 17 |
| Geraadpleegde literatuur | |

Bijlagen

1. Lijst geraadpleegde experts
2. Uitkomsten interviews Innovateam
3. Vragenlijst interviews Innovateam
4. Overzicht geïnterviewde personen
5. Definitie Creatieve Industrie

© Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap, december 2008

Teksten en afbeeldingen uit deze uitgave mogen worden overgenomen met vermelding van titel en auteur van dit rapport.

1. Inleiding

In 2005 en 2006 is in de regio Oost (Provincies Overijssel en Gelderland) een pilot project uitgevoerd ter toetsing en ontwikkeling van de Innovateam aanpak. De Innovateam aanpak stimuleert MKB (Midden en Klein Bedrijven) in de regio Oost om met behulp van adviseurs en intermediaire organisaties in clusterverband innovaties te ontwikkelen en te realiseren. De Innovateam aanpak bleek succesvol en er is besloten in december 2006 te starten met een grootschaliger project. Inmiddels is het project volop in uitvoering en zijn meer dan 60 MKB betrokken. Eén van de elementen in de Innovateam aanpak is de inzet van kennisinstellingen zoals Hogescholen. Bij Saxion Hogescholen is dit element uitgewerkt in de vorm van een halfjaar durend onderwijsprogramma: de minor LEIN (Leren Innoveren).

Medio 2008 is er een eind gekomen aan dit tweede Innovateam project en het lijkt verstandig om onderzoek te verrichten naar de effectiviteit en efficiency van de aanpak om de ervaringen te kunnen vertalen naar een meer permanente aanpak voor het stimuleren van innovatie in het MKB in de regio Oost. Het SKIO (Saxion Kenniscentrum voor Innovatie en Ondernemerschap) is gevraagd achtergrondonderzoek uit te voeren naar de Innovateam aanpak. Als opdrachtgever voor dat onderzoek zullen de heer Monnikhof (Oost NV) en de heer Scholten (Syntens Enschede) optreden.

Dit verslag begint met een analyse van de onderzoeksvragen uitmondend in een plan van aanpak. Na enig literatuuronderzoek, een keuze voor het benchmark project en nadere definitie van de dragende elementen worden de resultaten van het veldonderzoek gepresenteerd in hoofdstuk 7. Dat hoofdstuk is gebaseerd op de resultaten van enquêtes, interviews en documenten analyse en is het belangrijkste deel van dit rapport. Het rapport wordt afgesloten met enkele conclusie en aanbevelingen.

Tot slot van deze inleiding is een woord van dank op zijn plaats voor allen die meegewerkt hebben aan de enquêtes en de interviews. Zonder uw openheid zou dit rapport niet tot stand zijn gekomen. Een bijzonder woord van dank geldt mevrouw S. Floor-Glaasker die zowel de enquêtes als alle achtergrond dossiers heeft verzorgd.

2. Onderzoeksvragen

Het onderzoek kent drie hoofdvragen:

1. Wat zijn de dragende elementen achter de Innovateam aanpak en de minor LEIN?
2. Welke bijdrage leveren deze elementen aan het succesvol innoveren van het deelnemende MKB?
3. Op welke wijze kunnen de ervaringen met Innovateam en LEIN worden verduurzaamd in een meer permanente aanpak van het stimuleren van innovatie in het MKB in de regio Oost?

Voor de opdrachtgever is de derde vraag de voornaamste vraag.

3. Opzet en planning van het onderzoek

Bij de opdrachtgever leeft de wens om het onderzoek voor augustus 2008 afgerond te hebben. Helaas is door het later dan gepland opleveren van de gegevens en gebrek aan belangstelling bij de studenten van de tweede leergang van de minor Leren Innoveren om actief deel te nemen aan het onderzoek enige vertraging opgetreden. Dit levert de volgende gerealiseerde planning op.

| | Oorspronkelijk | Gerealiseerd |
|--------------------------------|----------------|--------------|
| 1. Enig literatuuronderzoek | week 18 | week 18 |
| 2. Bepaling dragende elementen | week 20 | week 20 |
| 3. Document analyse | week 24 | week 27 |
| 4. Interviews betrokkenen | week 27 | week 28 |
| 5. Rapportage | week 31 | week 39 |

Tabel 1 Oorspronkelijke en gerealiseerde planning

Het onderzoek heeft bestaan uit een beperkt literatuuronderzoek naar ervaringen met stimuleringsprogramma's zoals Innovateam. Daarna zijn uit de documenten die ten grondslag liggen aan de opzet van Innovateam de dragende elementen van de aanpak bepaald. Deze dragende elementen zijn onderzocht middels analyse van alle documenten die het project opgeleverd heeft en een schriftelijke enquête onder alle deelnemende bedrijven. De enquête is in overleg met de auteurs van dit rapport uitgevoerd door Oost NV (zie bijlage 6). De gegevens uit de stukken en de enquêtes zijn aangevuld met uitgebreide interviews onder alle 5 clustertrekkers en 3 representatieve deelnemende bedrijven (zie bijlagen 2,3 en 4). Bij 6 van de 12 clusters zijn studenten van de minor Leren Innoveren van Saxion actief betrokken. Aan het eind van de tweede leergang van deze minor hebben deze studenten een verslag gemaakt van het doorlopen proces. In deze verslagen is bijzondere aandacht besteed aan de aspecten succes van het project, diversiteit van de teams en de communicatie. Deze verslagen zijn een van de aanvullende bronnen voor het onderzoek. Tenslotte hebben de leden van het onderzoeksteam deelgenomen aan de startbijeenkomst, 6 vergaderingen van in totaal 2 clusters, een demonstratie van de versnellingskamer en de afsluitende bijeenkomst. Ook de observaties tijdens deze bijeenkomsten en vergaderingen zijn een bron voor het onderzoek.

4. Literatuurverkenning

De literatuurverkenning is beperkt van opzet geweest. Er is vooral gezocht naar literatuur op het gebied van evaluatie onderzoeken van projecten die vergelijkbaar zijn aan het Innovateam project en de dragende elementen onder die aanpak. Dit leverde een startlijst op met 6 titels. Via merendeels telefonisch contact met een aan-

tal internationale experts op het gebied van innovatiestimulering is de lijst aangevuld (zie bijlage 1). Voor de volledige literatuurlijst wordt verwezen naar pagina 19 en 20.

Uit de literatuurstudie en gesprekken met deskundigen blijkt dat Nederland naar alle waarschijnlijkheid koploper is op het gebied van het systematisch stimuleren van innovatieprocessen in het MKB. Een goede benchmark voor Innovateam kan gevonden worden de Pii aanpak (Buijs 1986,1987) zoals die in het eind jaren 80 ontwikkeld is. Deze methode is opgevolgd door een soortgelijk project in Noorwegen. Helaas ontbreekt er een vergelijkbare analyse van het Noorse project zoals die wel uitgevoerd is voor het Nederlandse project. De Pii aanpak is in de jaren 90 in Nederland uitgewerkt in een aanpak voor inzet van HBO studenten die ook bekend staat onder de IMBK aanpak (Van der Meer, 1990). De Pii methode is wetenschappelijk verder uitgewerkt bij de TUDelft Faculteit Industrieel Ontwerpen (Buijs en Valkenburg, 1997) waar de methodiek een wezenlijk onderdeel is van het curriculum. Op basis van het werk rond deze methode is aan professor Buijs vorig jaar de "Leermeesterprijs" (voor schoolmakende docenten) uitgereikt. De gezaghebbende auteurs op het gebied van innovatie, de Engelman Tidd en de Amerikaan Isaksen geven in hun laatste boek (Isaksen en Tidd, 2006) een uitgebreid overzicht van de methodes voor het systematisch bevorderen van innovatie en creativiteit. De "Delft approach" wordt hierin beschreven onder de moderne "holistic approaches", een categorie die verder geen andere methodes bevat. Daarbij is de Pii aanpak uitgebreid onderworpen aan wetenschappelijk onderzoek en voortreffelijk gedocumenteerd. Al met al goede redenen om het Pii als benchmark te nemen voor ons Innovateam project.

Nieuwe elementen in de Innovateam aanpak ten opzichte van Pii en IMKB betreffen de hoge mate van flexibiliteit van de gevolgde structuur van de processen en de transsectorale clusters. De Innovateam aanpak sluit daarmee goed aan bij de recente inzichten op het gebied van Open Innovatie (Chesbrough, 2003; Van der Meer, 2007). Ook bevatten de versnellingskamers en de inzet van visualisatietechnieken nieuwe elementen ten opzichte van de eerdere genoemde Pii en IMKB aanpak voor het systematisch bevorderen van innovatie in het MKB.

5. Dragende elementen aanpak

Uit de documenten (Oost NV, 2006 ; Oost NV 2007) komen enkele dragende elementen van de Innovateam aanpak en de minor LEIN (Leren Innoveren) naar voren. Deze elementen, die nader uitgewerkt zijn in gesprekken met de ontwerpers van de aanpak en studenten en docenten van de minor LEIN, worden hieronder puntsgewijs weergegeven.

Elementen Innovateam

1. Innovatielijn

- 1.1. Startbijeenkomst
- 1.2. Innogres/studiereis
- 1.3. Interessegroepen
- 1.4. Versnellingskamer
- 1.5. Clusterbijeenkomsten
- 1.6. Bedrijfspresentaties
- 1.7. Visualisatie

2. Kennislijn

- 2.1. Thema- en partnerbijeenkomsten
- 2.2. Individuele trajecten

3. Clusters

- 3.1. Kennisintensieve bedrijven, grote regionale bedrijven, creatieve sector

4. Variatie/flexibiliteit in aanpak

Elementen LEIN

1. Gefaseerd innovatieproces
2. Creativiteit bevordering
3. De kracht van het menselijke verschil
4. Discipline kennis

Voor het onderhavige onderzoek is besloten voor concentratie op de dragende elementen uit de aanpak van Innovateam. Hierbij blijkt voor een aantal clusters van bedrijven de inzet van studenten van de minor LEIN een wezenlijk element geweest te zijn. In een separaat onderzoek zal nader aandacht besteed worden aan deze minor.

Tabel 2 Dragende elementen Innovateam en minor Leren Innoveren (bron: documenten en gesprekken)

6. Kerndefinities

De kernbegrippen in het onderzoek worden als volgt gedefinieerd:

| | | |
|-------------------------|--|--|
| MKB | Alle bedrijven met minder dan 250 medewerkers | |
| Innovatie | Ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten | |
| Creativiteit | Nieuwe nuttige combinaties | |
| Creatieve industrie | Zie bijlage 5 | |
| Groot regionaal bedrijf | Groter dan 20 medewerkers | |
| Succes (resultaat) | Inhoudelijk succes (Concreet Resultaat) | : (duidelijke kans op) omzet in een nieuw product, dienst, technologie, markt |
| | Procesmatig succes (Leer Effect) | : geleid tot inzicht in een andere, betere manier van innoveren. Open, Out of box. |

Tabel 3 De kerndefinities van het onderzoek

7. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Gezien het (voor statistische analyses) beperkte aantal clusters en deelnemende bedrijven is het niet goed mogelijk om harde conclusies te trekken over de verbanden tussen bijvoorbeeld de dragende elementen en de mate waarin de Innovateam aanpak succes oplevert. Wel kunnen de elementen beschreven worden en waar mogelijk ook patronen. Per dragend element van de Innovateam aanpak worden hieronder de bevindingen weergegeven nadat eerst is ingegaan op de algemene karakteristieken van het project en de mate van succes in de clusters.

7.1 Algemeen

In algemene zin is er sprake van een voortreffelijk geleid project. Er is een heldere filosofie achter de aanpak die beschreven is in de dragende elementen en de filosofie is goed uitgewerkt in een projectplan. Het projectplan is zonder noemenswaardige vertraging of afwijking van het plan uitgevoerd waarbij vrijwel alle performance criteria zijn behaald (zie ook Oost NV, 2008). Het project is uitstekend gedocumenteerd in heldere verslagleggingen en evaluaties. Alle voor het onderzoek benaderde betrokkenen toonden een grote mate van openheid en bereidheid om aan het onderzoek deel te nemen.

7.1.1 Kosten

Het project is gerealiseerd met een budget van € 390.000 voor alle kosten van werving, begeleiding, bijeenkomsten, inschakeling experts en dergelijke. Dit budget is exclusief de kosten die de bedrijven gemaakt hebben aan uren en exclusief kosten van de inzet van studenten.

Per deelnemend bedrijf dat het volledige traject van Innovateam heeft meegemaakt (n=30) betekent dit een budget van € 13.000 voor een traject van 12 maanden.

Als we dit vergelijken met de kosten per deelnemer aan ons benchmark project Pii (1986) is dit bedrag bescheiden. Voor het Pii bedroeg het budget per deelnemend bedrijf € 57.000 (in prijzen van 2007) voor een traject van gemiddeld 20 maanden per bedrijf. Hierbij dient aangetekend te worden dat Innovateam werkt met clusters van 3 tot 8 deelnemende bedrijven terwijl het overgrote gedeelte van de activiteiten in het Pii plaatsvonden op individuele bedrijfsschaal. Blijkbaar heeft de cluster aanpak een gunstig effect op de kosten.

7.1.2 Deelnemers

Het Innovateam heeft een groot aantal bedrijven in Oost Nederland bereikt. In tabel 4 worden de aantallen deelnemende bedrijven in de diverse activiteiten aangegeven.

| | |
|----------------------|-----|
| ▪ Adressen benaderd | 211 |
| ▪ Bezocht | 145 |
| ▪ Toegezegd | 62 |
| ▪ Startbijeenkomst | 52 |
| ▪ Versnellingskamers | 45 |
| ▪ In clusters | 30 |

Tabel 4 Deelnemende bedrijven in diverse fasen van Innovateam project

Gezien bovenstaande getallen kent het project een behoorlijke participatiegraad. Ter vergelijking dient wederom het Pii dat landelijk werkte en met grote inspanning op het gebied van acquisitie er uiteindelijk in slaagde om ruim 120 MKB bedrijven in het project te laten participeren. Hierbij dient aangetekend te worden dat het Pii gedurende 3 jaar een instapmogelijkheid kende voor individuele bedrijven op willekeurige momenten. Dat maakt de acquisitie van bedrijven een stuk makkelijker ten opzichte van Innovateam dat slechts één instapmoment kende over een periode van 1 jaar. Bij het Pii was vooral de deelname van bedrijven onder de 50 medewerkers onder de maat, een probleem dat met de aanpak van Innovateam blijkbaar niet is opgetreden. Blijkbaar is in de 20 jaar die er tussen Innovateam en Pii ligt veel ten goede gekeerd op het punt van de bereidheid van bedrijven om deel te nemen aan innovatiestimuleringsprojecten. Overigens blijkt uit onderzoek (Buijs, 1986, Van der Meer, 2000) dat bij ongeveer 10% van het MKB innovatie de hoofdrichting is van de gevolgde strategie. Het merendeel (circa 70%) van het MKB kiest voor efficiency verbetering, gevolgd door een strategie van overnemen dan wel overgenomen worden (circa 20%).

Naast de directe deelnemers uit het MKB kende Innovateam ook een groot aantal partijen die actief betrokken waren in de organisatie en financiering van het project. Met de deelname van 16 partijen uit de kringen van intermediairs, overheden en kennisinstituten en 8 partijen

(waarvan 6 Rabobanken) werd het project Innovateam in de regio Oost zeer breed gedragen.

Dit patroon en de gunstige werking daarvan is ook bekend bij ons benchmark project het Pii dat gedragen werd door overheden, werkgevers, werknemersorganisaties en de advieswereld.

Een groot verschil tussen het Pii en Innovateam betreft de clustertrekkers. Bij het Pii waren dat ervaren (innovatie) adviseurs uit de particuliere advieswereld die werden getraind en gecoached door een team van experts onder leiding van de InnovatieAdviesGroep van TNO.

Bij het Innovateam project betrof het ervaren innovatie adviseurs van Syntens en Oost NV. Van de 8 clustertrekkers is één een ingehuurd kracht uit de particuliere advieswereld.

De goede samenwerking tussen Syntens (normaliter belast met individuele bedrijfsadvisering) en Oost NV (normaliter belast met regiobrede projecten) benadrukt het grensverleggende karakter dat met de Innovateam aanpak beoogd wordt.

7.1.3 Succes

In dit onderzoek is bijzondere aandacht besteed aan het achterhalen van de resultaten van het project voor de deelnemende bedrijven. Het resultaat wordt op clusterniveau beschreven en zoals aangegeven in de kerndefinities verdeeld in concreet resultaat (zicht op nieuwe omzet) en leer effect (beter leren innoveren).

Voor het bepalen van het resultaat is gebruik gemaakt van 3 bronnen. Allereerst is er de schriftelijke enquête onder alle deelnemende bedrijven, een volgende bron zijn de verslagen van de studenten en tenslotte de interviews met alle clustertrekkers en enkele bedrijven.

Telkens is gevraagd om de mate van succes weer te geven op een 4 puntsschaal (zie ook bijlage 3). Hierbij is de methode van evaluatie van het benchmark project Pii aangehouden.

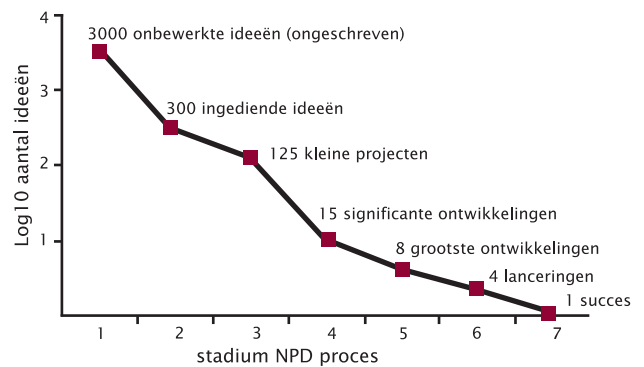
| Succes | Pii (n=79) | Innovatieteam clusters (n=12) | Innovatieteam bedrijven (n=30) |
|---------------|---------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. CR+ LE+ | 43% | 42% | 39% |
| 2. CR+ LE- | 13% | 16% | 16% |
| 3. CR- LE+ | 11% | 8% | 7% |
| 4. CR- LE- | 22% | 33% | 38% |

Tabel 4 Successcores CR = (zicht op) concreet resultaat LE = leereffect + = ja - = nee
(Bronnen: enquête, interviews, verslagen, Pii 1986)

Het blijft altijd een lastige zaak om het “succes” van een innovatietraject te bepalen als het project nog niet tot een finale introductie op de markt heeft geleid. Toch geven de antwoorden uit de drie bronnen een goede indicatie, te meer daar de consistentie in de antwoorden uit de drie verschillende bronnen erg hoog is. In bovenstaande tabel staan de succes scores van het project Innovateam en ons benchmark project Pii, waarbij de vierpuntsschaal is omgezet in een ja/nee schaal conform het onderzoek naar het Pii project (1986).

Niet alleen gezien de moeilijkheidsgraad van de operationalisering van het begrip “succes”, maar ook gezien het beperkte aantal cases in het Innovateam project dient bovenstaande tabel met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden. Desalniettemin valt op dat de successcores van het Innovateam niet onder doen voor die van ons benchmark project Pii. Dit is om meerdere redenen opmerkelijk te noemen.

Ten eerste is de normale successcore van innovatieprojecten, zoals die uit alle (internationale) onderzoeken naar innovatieprojecten blijkt, erg laag. Illustratief voor de hoge zogenaamde mortaliteit van innovatieprojecten is de onderstaande figuur. Degene die denkt dat dit wat overdreven getallen zijn dient te beseffen dat het gemiddelde getallen zijn over alle branches. Zo is bekend dat in de voedingsmiddelen branche maar liefst 7 lanceringen nodig zijn voor 1 succes. Bij een mortaliteit zoals vermeld in figuur 2 is een successcore van 58% op concreet resultaat van Innovateam en 56% van Pii buitengewoon hoog te noemen. Vergelijken we Innovateam met Pii dan is de successcore van Pii bepaald na 24 maanden na aanvang van het project, terwijl



Figuur 2 Normale mortaliteit innovatieprojecten (Stevens & Burley, 1999)

die van Innovateam bepaald is na 12 maanden. Uit onderzoek (Buijs, 1993) naar de lange termijn effecten van het Pii blijkt dat de deelnemende bedrijven de successcores hoger waarderen naarmate de tijd verstrijkt. Niet voor niets gaan 9 van de 12 clusters na afsluiting van het project door met de activiteiten in hun cluster.

Tenslotte heeft ook een fundamenteel verschil in aanpak tussen Pii en Innovateam effect op de te verwachten successcores. Bij de Pii aanpak werden de innovatieprojecten ontwikkeld vanuit een strategische analyse van het bedrijf. Bij deze aanpak staat aansluiting bij de bestaande competenties van het bedrijf voorop (inside of the box). Daarnaast betreft het Pii individuele bedrijven. Bij de Innovateam aanpak gaat het om samenwerking tussen bedrijven in een poging om vooral innovatieprojecten te vinden op het snijvlak van de onderlinge competenties of zelfs daarbuiten (outside of the box).

Uit onderzoek (Buijs, 1986, 1987) blijkt dat over het algemeen zowel innoveren in samenwerking als “outside of the box” de kans op succes sterk doen verminderen.

Kortom opmerkelijke resultaten en met de stelling “De methodiek van open en crosssectorale innovatie blijkt voor vele MKB bedrijven sterke innovatie impulsen op te leveren” zijn de respondenten het dan ook overwegend mee eens (zie bijlage 2).

Wat heeft nu bijgedragen aan deze opmerkelijke resultaten?

In de volgende paragrafen wordt per dragend element gekeken wat de waardering van de deelnemers voor dat element geweest is en in hoeverre het heeft bijgedragen aan het effect van de Innovateam aanpak.

7.2 Effecten van en waardering voor dragende elementen

Alvorens in te gaan op de diverse dragende elementen lijkt het goed om eerst te kijken naar algemene patronen van de meer en minder succesvolle clusters in het Innovateam project. Zoals al eerder aangegeven maakt het geringe aantal clusters en het redelijk grote aantal dragende factoren het niet mogelijk om statistisch verantwoorde conclusies te trekken. Wel zijn er enige contouren aan te geven van minder en meer succesvolle clusters. Deze contouren worden in tabel 5 geschetst.

Succes in concreet resultaat

- Regelmatig bijeenkomen
- Inzet studenten
- Visualisatie (negatief)
- Fase van project (ontwikkeling)
- Enthousiaste clustertrekker

Succes in leereffect

- Regelmatig bijeenkomen
- Diversiteit van de groep
- Inzet studenten
- Enthousiaste clustertrekker

Tabel 5 Contouren van succesvolle clusters (bron: enquête, verslagen en interviews)

Aangezien een aantal dragende elementen voorkwamen in alle clusters is het verband tussen deze elementen en succes en niet succes niet te halen uit verschil analyse van de diverse clusters. In de interviews is nadrukkelijk aandacht

besteed aan deze algemeen voorkomende dragende elementen (zie bijlage 2). Hieruit komt de factor “enthousiaste clustertrekker” als een van de contouren voor succes.

De contouren komen redelijk overeen met de contouren van succes zoals die blijken uit ons benchmark project Pii. Daar was succes licht gecorreleerd met een systematische aanpak (met regelmatige bijeenkomsten) en diversiteit van de groep. Een sterke correlatie werd gevonden met een meer proces georiënteerde adviesstijl van de clustertrekker vergelijkbaar met “enthousiaste clustertrekker” uit het Innovateam onderzoek. Bij het Pii was er bovendien een lichte correlatie met het gebruik van externe informatie en de hoeveelheid ideeën (mate van divergentie) die in het begin van het proces per bedrijf gegenereerd werden. Deze contouren zien we niet terug bij Innovateam.

Pas in het laatste stadium van het Pii is systematisch gebruik gemaakt van de inzet van studenten. Dit bleek vooral ook aantrekkelijk voor de kleinere bedrijven (minder dan 50 werknemers) die in het begin van het Pii project niet of nauwelijks tot deelname gestimuleerd konden worden. De formule met inzet van studenten bleek voor de kleinere bedrijven een goede oplossing te bieden. Bij Innovateam is de inzet van studenten vanaf het begin en systematisch aangeboden en blijkt een van de contouren van een succesvol cluster.

In de volgende paragrafen worden de resultaten van het onderzoek per dragend element nader toegelicht en vergeleken met ons benchmarkproject Pii.

7.2.1 Startbijeenkomst

Na een intensieve werving van deelnemende bedrijven in het voorjaar van 2007 vond de formele start van het project Innovateam plaats middels een Startbijeenkomst die op 20 maart 2007 plaatsvond in het Dolfinarium in Harderwijk. De goed bezochte bijeenkomst trok 86 deelnemers waarvan 55 uit 52 verschillende bedrijven. De overige deelnemers waren vertegenwoordigers van de organiserende partijen.

De startbijeenkomst wordt door de deelnemers goed gewaardeerd (3,6 op 5 puntsschaal). Vooral de inhoudelijke toelichtingen en de gelegen-

heid tot onderlinge kennismaking worden als positief ervaren. Voor een aantal respondenten in de evaluatie enquête had de kennismaking wel wat meer tijd mogen hebben en de meer feestelijke aspecten, zoals de dolfinnenshow helemaal aan het einde, wat minder.

Er lijkt geen verband te zijn met de uiteindelijke successcores en de startbijeenkomst. Ook krijgt de startbijeenkomst nauwelijks aandacht in de evaluatieve opmerkingen in de interviews.

Toch moet de rol van een dergelijke formele aftrap niet onderschat worden. In ons benchmark project Pii bleek dat de rol vooral ligt in het zetten van een positieve sfeer, het creëren van goodwill en draagvlak bij alle partners in gecompliceerde projecten zoals Pii en Innovateam en het systematisch overdragen van de beoogde aanpak. Voor de overdracht van de aanpak blijken dergelijke grootschalige bijeenkomsten ook behoorlijk efficiënt. Observaties van de onderzoekers tijdens de startbijeenkomst bevestigen deze positieve effecten.

7.2.2 Innogres/studiereis

Het element Innogres/studiereis is een van de weinige dragende elementen uit het oorspronkelijke projectplan dat minder uit de verf gekomen is dan bedoeld. In de oorspronkelijke opzet zou de invulling vooral geschieden op basis van de behoefte van de deelnemers en aanbod vanuit partners zoals banken en kamers van koophandel.

Een aanbod van een bank voor de organisatie van een reis naar China is niet aangeslagen bij de deelnemende bedrijven. Het andere initiatief op dit vlak, de organisatie van bezoek aan de beurs Holland Innovation trok 8 deelnemende bedrijven. In het onderzochte materiaal is geen evaluatie van dit initiatief gevonden.

Een ander initiatief in het kader van Innogres is de website Innovateam, die volgens de organisatoren van Innovateam dynamisch is opgezet en actief is gebruikt. Ook van de website zijn geen formele evaluatiegegevens.

Er is geen verband te constateren tussen het element Innogres en de uiteindelijke successcores. In de evaluatieve opmerkingen in de interviews wordt aan het onderwerp geen aandacht besteed.

Ook uit het benchmarkproject Pii blijkt dat elementen zoals gezamenlijke studiereizen, beursbezoeken en in het geval van Pii zelfs gezamenlijke beurspresentaties relatief weinig participatie kennen in relatie tot de energie die de organisatie ervan kent. Toch blijft het de vraag of een project zoals Innovateam zonder dit element kan. Zowel uit onze benchmark het Pii als uit waarnemingen van de organisatoren van Innovateam heeft dit element het karakter van “kers op de slagroom”. Het ontbreken van het aanbod voor dergelijke activiteiten maakt het project erg kaal.

7.2.3 Interessegroepen

De interessegroepen hebben in het Innovateam een functie in de verbinding tussen de intake van de bedrijven en de toeleiding naar de versnellingskamers. Op basis van de interesses van de bedrijven zoals aangegeven in de intake worden de themagroepen vastgesteld voor de versnellingskamers. Naast de interesse spelen ook overwegingen van concurrentie (geen concurrenten rond 1 tafel) en diversiteit (zo hoog mogelijke diversiteit en verdeling groot, klein en creatief bedrijf) een rol bij de verdeling van de deelnemende bedrijven over de interessegroepen. De samenstelling van de uiteindelijke 15 interessegroepen is gemaakt door de projectleiding van Innovateam. De overwegingen hiervoor zijn wel in generieke vorm terug te vinden in de gegevens maar niet per groep. Er zijn 15 groepen samengesteld die uiteindelijk geleid hebben tot 12 clusters.

Er is geen ander verband gevonden tussen de uiteindelijke successcores en dit element dan het aspect van de diversiteit van de groep. Een opvallend element is wel dat er na de vaststelling van de interessegroepen er nog amper wisselingen plaatsvinden in de groepssamenstelling. Blijkbaar vormen de clusters binnen Innovateam geen uitzondering op de normale patronen zoals die waargenomen kunnen worden in menselijk gedrag. Is eenmaal de positie binnen een groep bepaald (vaak op basis van toeval) dan wordt er vervolgens nog amper van die positie afgeweken.

Uit de evaluatieve opmerkingen van geënquêteerden en geïnterviewden blijkt er wel het een en ander te constateren over het belang van deze stap in het proces. Allereerst is het belang groot gezien het feit dat daarna nog weinig wisseling plaats vindt.

Gezien de cruciale rol die de samenstelling van het cluster verderop in het proces speelt benadrukken de respondenten de noodzaak voor uiterste zorgvuldigheid in deze fase. De respondenten spreken van “je gevoel laten spreken” en “deelnemers weigeren”. Ook worden vragen gesteld over de mate van diversiteit - wellicht is in sommige gevallen juist branchegewijs of bedrijfskolomsgewijs wel goed - en de nauwe definitie van concurrentie: “in de ICT-branche ben je niet zo gauw elkaars concurrent”.

Het element van interessegroepen en clusters speelde in ons benchmark project Pii niet. Het is het unieke element van de Innovateam aanpak dat op kleinere schaal ook onderdeel is van stimuleringsprojecten van Syntens zoals de Triathlon aanpak. Systematische analyses van deze aanpak zijn de onderzoekers echter niet bekend.

7.2.4 Versnellingskamers

In de maand april zijn in de faciliteit T-Xchange van de Universiteit Twente 5 zogenaamde versnellingskamers gehouden waaraan 45 bedrijven deelgenomen hebben. De faciliteit maakt het mogelijk om in een uiterst geavanceerde omgeving via beeldschermen, computerbewerkingen in groepen gestructureerd te werken aan het genereren en uitwerken van ideeën.

De resultaten van de versnellingskamers staan in onderstaande tabel.

| Gehouden op | Aantal ideeën | Resultaat |
|-------------|---------------|------------|
| 12/4/07 | 29 items | 1 cluster |
| 13/4/07 | 13 items | 1 cluster |
| 19/4/07 | 58 items | 5 clusters |
| 20/4/07 | 53 items | 4 clusters |
| 26/4/07 | 68 items | 3 clusters |

Tabel 6 Resultaten van de versnellingskamers

De waardering van de deelnemers voor de versnellingskamer is hoog te weten 4,0 op een vijfpuntsschaal (zie ook bijlage 6).

Aangezien alle bedrijven aan deze fase in het proces hebben deelgenomen is er vanzelfsprekend geen direct verband aan te tonen met de successcore van de clusters. Nader beschouwing van de resultaten en de evaluatieve opmerkingen uit de enquêtes en de interviews geven wel enige kanttekeningen. Allereerst valt op dat met het verstrijken van de tijd de productie in de versnellingskamers toeneemt. Dit komt overeen met opmerkingen van enkele deelnemers aan de eerste sessies zoals “matige procesbegeleiding” en “veel ideeën vielen over de rand”.

Als we kijken naar de aard en hoeveelheid van de ideeën zoals die blijken uit de rapportages van de versnellingskamer dan vallen twee zaken op. Ten eerste is de hoeveelheid ideeën beperkt tot gemiddeld 44 per sessie. Dit is een beperkte productie vergeleken bij de norm die experts stellen bij de divergente fase (ideeën genereren) van een soepel lopende sessie. Die norm is 7 ideeën per minuut (Isaksen, Dorval, Treffinger 2001). Ten tweede lijken de ideeën vrij sterk “inside the box”. Dit komt overeen met het commentaar “versnellingskamer meer uitnodigend laten zijn”.

Gezien de hoge waardering van de deelnemers voor de versnellingskamer gecombineerd met bovenstaande bevindingen en het feit dat de samenstelling van de clusters na de versnellingskamer amper veranderd, kan verondersteld worden dat in de versnellingskamers vooral ook gewerkt wordt aan de convergente fase (besluitvormende) van een creatieve sessie en aan de consensus en groepsvorming.

Uit ons benchmark project Pii blijkt dat het successcores van de projecten gecorreleerd zijn aan de mate van divergentie (hoeveelheid ideeën die geopperd zijn). Uit het Pii blijkt dat een sterke mate van divergentie in de eerste fase (ideevindingsfase) en een beperkte mate van divergentie in de tweede fase (ontwikkeling) gunstig zijn voor het succes van het project. Het beperkte aantal projecten in Innovateam (gezien vanuit het perspectief van statistisch verantwoord onderzoek) en het ontbreken van exacte gegevens over de mate van divergentie maakt het niet goed mogelijk om deze constatering uit het Pii project vanuit het Innovateam project te bevestigen of bij te stellen.

7.2.5 Clusterbijeekomsten

Centraal in de aanpak van Innovateam staan de bijeekomsten van de clusters. Onder begeleiding van ervaren adviseurs van Syntens en Oost NV kwamen de deelnemers aan 12 clusters bijeen om de voortgang van de innovatieprojecten te realiseren. De clusters kwamen ruim 90 keer bijeen met een gemiddelde van 5 deelnemers.

Uit de evaluatieve enquête blijkt dit onderdeel door de deelnemers hoog gewaardeerd te worden (4,0 op een vijfpuntsschaal). Deze hoge waardering blijkt uit het hoge opkomstpercentage (meer dan 70%) en de evaluatieve opmerkingen in de interviews (zie bijlage 2) waar dit element vaak in zeer positieve zin wordt genoemd. Opmerkingen als “enthousiaste deelnemers”, “Elkaar durven te bevragen” en “goede bijeekomsten” overheersen in het commentaar.

Er lijkt ook een verband te bestaan tussen succes en het frequent bijeekomen van het cluster. Dit is volledig in lijn met de bevindingen uit ons benchmarkproject Pii. Ook daar bleek regelmatig bijeekomen (ideale frequentie 2-3 weken tussen de bijeekomsten) te correleren met het uiteindelijke succes. De ideale opbouw van de bijeekomsten is volgens de rapporteurs van het Pii een korte en krachtige ideeëvindingsfase met een hoge vergaderfrequentie en een gegeden, lange ontwikkelfase waarbij vaak een wat lagere vergaderfrequentie past.

Clustertrekker

Uit de gegevens van ons onderzoek blijkt de cruciale rol van de clustertrekkers in de Innovateam aanpak. Met de stelling “De rol van de clustertrekker is essentieel voor de voortgang en het resultaat van het cluster” waren alle geïnterviewden het eens. Dit is volledig in overeenstemming met de bevindingen uit het Pii project waar de grootste correlatie met succes gevonden is bij de gehanteerde adviesstijl. Een op het proces georiënteerde adviseur scoort aanzienlijk beter dan een adviseur die meer gericht is op de inhoud van de innovatie zelf. Aangezien bij Innovateam alle adviseurs procesgericht opereerden zien we hier geen verschil of correlatie met succes, maar het effect van die procesbenadering

bleekt overduidelijk. Het verschil tussen inhoudelijk trekken dan wel proces faciliteren blijkt wel uit het volgende punt dat uit de evaluaties komt.

Eigenaarschap

Uit onderzoek blijkt (Buijs, 1986, Nayak & Ketteringham, 1986, Tidd c.s., 2005) dat in de ontwikkelfase de rol van de “champion” cruciaal is voor de successcore. De “champion” is de persoon die een sterke intrinsieke motivatie heeft om het project tot een succes te maken en niet eerder rust dan dat het project een succes is. In het Nederlandse taalgebruik wordt deze rol ook wel beschreven met de uitdrukking “het project is zijn/haar kindje, zijn/haar eigendom”.

Een goede proces georiënteerde innovatieadviseur is alert op het ontstaan van “championship” en faciliteert dit deel van het proces. Daar waar in het begin (de ideeëvindingsfase) de clusterbijeekomsten vooral voortgedreven worden door de energie van de clustertrekker dient in de verdere fasen (ontwikkel en realisatie fase) het eigenaarschap van het project bij de bedrijven te liggen (en vaak primair bij één bedrijf).

Alhoewel de kwantitatieve gegevens te gering zijn om een duidelijk verband te zien tussen succes en het ontstaan van “championship” laten de evaluatieve opmerkingen van betrokkenen (zie bijlage 2) er weinig twijfel over bestaan: ook bij Innovateam staat of valt het uiteindelijke succes bij het gevoel van eigenaarschap bij de “champion” van het project.

7.2.6 Bedrijfspresentaties

De bedrijfspresentaties hebben vooral plaatsgevonden tijdens de clusterbijeekomsten en in het kader van de minor LEIN. De meeste clusterbijeekomsten hebben roulerend plaatsgevonden op de locatie van de deelnemende bedrijven waarbij gestart werd met een bedrijfspresentatie. In totaal hebben er 12 bedrijfspresentaties en bezoeken van studenten van de minor LEIN plaatsgevonden. Buiten deze activiteiten is één bezoek georganiseerd waar 15 deelnemers op af kwamen uit 9 bedrijven.

Het element van bedrijfsbezoek en daarmee kennismaken met andere branches wordt door de deelnemers goed gewaardeerd. Opmerkingen als “bedrijfsbezoeken zijn geweldig”, “andere ondernemers ontmoeten draagt bij” en “veel van elkaar geleerd” in de interviews (zie bijlage 2) getuigen hier van.

Het verband met de successcores is niet rechtstreeks uit de gegevens te halen maar wordt behandeld in paragraaf 7.2.5 Clusterbijeenkomsten en paragraaf 7.2.9 Samenstelling clusters. Vergelijking met het benchmark project Pii kan niet gemaakt worden aangezien het Pii niet met bedrijfsclusters werkte.

7.2.7 Visualisaties

In het totaal zijn er drie visualisaties gemaakt voor drie verschillende clusters. Door de betrokken deelnemers uit de bedrijven worden deze visualisaties hoog gewaardeerd. Opmerkingen als “de tekenaar heeft goede bijdrage”, “het wordt concreet en tastbaar” en “tekening geeft mooie synchroniciteit” getuigen hier van.

Vreemd genoeg lijkt het al dan niet inzetten van visualisatie van negatieve invloed op de successcore op het punt van concreet resultaat. Analyse van de cases waar de visualisatie is ingezet leert dat dit een gevolg is van de normale mortaliteit van innovatieprojecten (zie figuur 2). Op het punt waar de visualisatie in het Innovateam project zijn ingezet is gemiddeld sprake van 1 succes op 15 projecten. Met de visualisatie, zo blijkt uit de analyse van de cases, wordt het mogelijk om een gedegen haalbaarheidsonderzoek uit te voeren. Dat dan 3 van 3 cases de uitkomst hebben “niet (in deze vorm) haalbaar” en daarmee negatief scoren op het bereiken van concreet resultaat ligt statistisch voor de hand.

In de rapportage van ons benchmark project Pii wordt geen aandacht besteed aan visualisatie. Wel is er ander onderzoek beschikbaar (onder meer enkele promotie onderzoeken aan de TU Delft faculteit Industrial Design Engineering) waaruit het nut van visualisatietechnieken voor alle fasen van het innovatieproces blijkt.

7.2.8 Kennislijn

In 6 van de 12 clusters is inbreng geweest van externe deskundigen. Het betreft dan lectoren en docenten van hogescholen, een hoogleraar van een universiteit en experts van instituten als TNO, Octrooicentrum en een investeringsmaatschappij.

Over het algemeen wordt de inbreng door de bedrijven wel gewaardeerd maar de toepassing van de kennis is beperkt. Er is ook geen verband te constateren met het gebruik van de externe kennis en de successcores.

Met de stelling “Door deelname aan het project Innovateam wordt de weg naar onderzoeksinstellingen zoals TNO verkort” zijn de respondenten het zelfs overwegend mee oneens. Uitspraken als “TNO verander je niet” en “Zie het niet gebeuren” overheersen in de toelichting op het afwijzen van de stelling.

Kijken we naar ons benchmark project het Pii dan valt het verschil op het punt van het gebruik van externe informatie op. Het gebruik van externe informatie was een van de vijf hoofdpunten van de Pii methodiek. Aan externe informatie is veel aandacht besteed tijdens de projecten en in de methodiek. Ook de successcore was (licht) gecorreleerd met de hoeveelheid externe informatie die verzameld werd.

In het materiaal dat het onderzoek tot nu toe opgeleverd heeft kunnen de onderzoekers geen duidelijke verklaring vinden voor deze verschillen tussen het Innovateam project en het Pii. Wellicht zijn er aanwijzingen te vinden in de aard van de informatie die extern gehaald is. Bij het Pii is concentrisch verzameld vanuit de competenties van het bedrijf. Bij Innovateam gaat het vooral om expertise uit heel andere velden dan de bedrijfseigen velden. De kans op het bij innovatie optredende fenomeen “Not Invented Here” wordt dan groot.

Ook over de input van kennisinstellingen zoals hogescholen zijn de Innovateam deelnemers verdeeld in hun waardering. De reacties op de stelling “De input van kennisinstellingen als hogescholen is essentieel voor de voortgang en het resultaat van het cluster” zijn evenredig verdeeld over mee oneens en mee eens. Een uitzondering dient hier gemaakt te worden voor de

inzet van studenten van de minor LEIN (zie verder in de volgende paragraaf). In zijn reactie op de stelling drukte een van de respondenten het kernachtig uit: “Kul. Soms helpt de input van jonge mensen”.

7.2.9 Samenstelling clusters

De 12 clusters binnen Innovateam kenden een behoorlijk verschil in omvang en samenstelling. De grootste clusters bestonden uit 8 deelnemers en de kleinste uit 3. In 7 van de clusters waren creatieve bedrijven betrokken en bij 5 niet. Bij 6 van 12 clusters waren studenten van de minor LEIN betrokken en bij 6 niet. Alle clusters waren samengesteld uit verschillende bedrijven. Concurrenten zijn in verschillende clusters geplaatst.

Er lijkt enig verband te zijn in de omvang van het aantal bedrijven in een cluster en de successcores. Te grote en te kleine clusters lijken de kans op succes te verminderen. Alhoewel ook hier wederom het aantal clusters te klein is om harde conclusies te trekken lijkt een omvang van 4 – 5 bedrijven de beste concrete resultaten op te leveren. Een zelfde soort constatering kan gedaan worden met betrekking tot de diversiteit van de deelnemende bedrijven. Enige diversiteit werkt bevorderlijk voor het concrete resultaat te veel diversiteit laat het proces te veel divergeren. Vooral in de tweede fase van het innovatieproces (ontwikkelfase) lijkt een kleinere minder diverse groep betere resultaten op te leveren. Veel van de geïnterviewden maken opmerkingen die passen onder de kop “Balans in diversiteit helpt”.

Grotere diversiteit en omvang van de groep hebben wel een wat duidelijker effect op de leer ervaringen van de leden van het cluster.

Uit de interviews (zie bijlage 2) blijkt een genuanceerd beeld over de diversiteit die creatieve bedrijven in het cluster brengen. De uitspraak “Creatieve industrie moet wel ingebracht worden op ondernemersniveau. Het gaat om meer dan de vormgever, het kleurtje” vat die nuancering mooi samen.

Tenslotte lijkt er een positief verband te zijn tussen de inzet van de studenten van de minor LEIN en de successcores op zowel concreet resultaat als leerervaringen. Zie voor een nadere toelichting hieronder na het kopje Minor LEIN.

De ervaringen op het punt van de groepssamenstelling in ons benchmark project Pii zijn moeilijk te vergelijken. Bij het Pii betrof de groep uitsluitend directie en medewerkers van het desbetreffende bedrijf. Wel is ook in het Pii de constatering van “balans in diversiteit” gemaakt.

Minor LEIN

Gebaseerd op de ervaringen met de eerdere versie van het Innovateam project in 2005/06 is een zogenaamde minor opleiding ontworpen voor studenten van Saxion. De minor staat open voor studenten van alle studierichtingen in het derde studiejaar en betreft een fulltime programma van een half jaar. In dat half jaar krijgen de studenten achtergronden, theorie en instrumenten aangeleerd voor innovatieprojecten in het bedrijfsleven gedurende de eerste twee weken van de minor en verder gedurende 1 dag per week. De overige 80 dagen verdeeld over 20 weken wordt besteed aan concrete innovatie vraagstukken van concrete bedrijven. In het kader van Innovateam hebben studenten van de minor LEIN deelgenomen aan 6 van de 12 clusters.

Zoals al eerder gesteld lijkt er een positief verband te zijn tussen de deelname van de studenten en zowel concrete resultaten als leer ervaringen van de bedrijven in Innovateam. Uit de enquête en de interviews blijken de meeste bedrijven positieve ervaringen te hebben met de inzet van studenten van de minor LEIN. Opmerkingen als “Studenten leveren capaciteit voor onderzoek dat nooit opgebracht wordt door de ondernemers zelf”, “Minor is een goede manier. Zoek ook naar andere manieren om veel daadwerkelijke uren te kunnen realiseren” en “Goed onderzoek door studenten” getuigen hier van. Het lijkt dat studenten naast hun inbreng in de diversiteit van de groep en hun jonge energie vooral ook een bijdrage te leveren op het gebied van onderzoek. Het meeste van dat onderzoek vindt plaats in het overgangsgedebied van ideevinding naar ontwikkeling.

Bovenstaande constatering met betrekking tot de inzet van studenten zijn vrijwel identiek met de ervaringen uit ons benchmark project Pii. In 1986 bestond er nog geen minor maar ook voor het Pii is een speciale opleiding ontwikkeld aan de HTS Dordrecht als variant op het afstuderen. Deze opleiding is later landelijk uitgerold.

7.2.10 Flexibiliteit aanpak

Uit de analyse van de procesgang in de 12 clusters, zoals die is neergelegd in de verslagen van de bijeenkomsten, blijkt een grote variëteit. Sommige clusters beginnen erg open, andere zijn gefocused op 1 ontwikkelingsproject. Sommige clusters beginnen met een beperkt aantal deelnemende bedrijven en groeien. Andere krimpen juist weer. Een aantal clusters beginnen vrij open met een groot aantal deelnemers en splitsen zich op rond meer concrete onderwerpen. Zoals uit de stukken blijkt passen de procesgerichte clusterbegeleiders hun aanpak aan bij de situatie in het cluster.

Gezien het grote aantal verschillen in aanpak en het beperkt aantal cases is er geen duidelijk verband te constateren tussen de successcores en de mate van flexibiliteit. Wel lijken clusters die bezig zijn in de ontwikkelfase wat hoger te scoren op de scores voor concreet resultaat, maar dat volgt logischerwijs uit de toegenomen kans op succes in algemene zin (zie figuur 2).

Vergelijken we dit met ons benchmark project Pii dan valt op dat daar gewerkt is langs een vastgestelde methodiek (stappenplan, zie ook Buijs, 1987 en later Buijs & Valkenberg 1997), die flexibel ingezet is. Uit de evaluatieve opmerkingen in de interviews blijkt dat in sommige gevallen een dergelijk raamwerk door de clustertrekkers en de deelnemende bedrijven gemist is in de Innovateam aanpak. De opmerkingen onder de kop "Meer structuur" in bijlage 2 zijn hiervoor illustratief.

8. Conclusies en aanbevelingen

Het onderhavige onderzoek heeft zich geconcentreerd op de vergelijking van de resultaten van het Innovateam project met het benchmark project Pii. Dit levert een goed beeld op van het effect van het Innovateam project en de bijdrage die de verschillende dragende elementen op dat effect hebben. Ook is het mogelijk om contouren van succesvolle clusters te schetsen. In het voorgaande hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek en de conclusies die daar rechtstreeks uit getrokken kunnen worden uitgebreid aan de orde gekomen. In dit hoofdstuk worden

de belangrijkste conclusies vertaald in enkele suggesties voor de aanpak van toekomstige soortgelijke projecten als Innovateam.

Innovateam verdient continuïteit

Innovateam is een goed project met opmerkelijk positieve resultaten. Het project is goed opgezet, voortvarend uitgevoerd en uitstekend gedocumenteerd. Met een score van 58% op concreet resultaat en 50% op leereffect is er sprake van buitengewoon hoge successcores.

De kosten van € 13.000 per deelnemend bedrijf zijn bescheiden te noemen.

Innovateam heeft bovendien een schat aan ervaringen opgeleverd voor de aanpak van innovatieprocessen in transsectorale clusters. Het is een eerste goede poging tot invulling van het gedachtegoed rond wat over het algemeen wordt aangeduid met de term Open Innovatie. Het project verdient opvolging en verdere uitwerking.

Voldoende aandacht voor permanente acquisitie om een continue instroom van deelnemende bedrijven te kunnen waarborgen is een absolute voorwaarde voor de succesvolle doorzet van de Innovateam aanpak. Innovatie verkoopt zich niet vanzelf.

Versterk de krachtige elementen van Innovateam

De elementen in de Innovateam aanpak die duidelijk hebben bijgedragen aan het succes van het project zijn:

- Triade: Bedrijven – Procesbegeleiders – Kennisinstellingen;
- Innovatie in transsectorale clusters;
- Nadruk op het werk in de clusters met enkele grote plenaire bijeenkomsten.

Deze elementen dienen niet alleen zonder verwatering vastgehouden te worden, maar zelfs versterkt te worden. Hieronder wordt per element enige toelichting gegeven.

Triade

De kracht van Innovateam ligt in de sterke samenwerking tussen de drie partijen bedrijfsleven, procesbegeleiders en kennisinstellingen. De spil in deze drieslag wordt gevormd door de clustertrekker/procesbegeleider.

Door de grote variëteit in de aanpak per cluster dient de clustertrekker een ervaren industrieel georiënteerde adviseur te zijn met een procesmatige benadering. Goede selectie en training (vooral in de vorm van intervisie) van deze adviseurs is essentieel.

Meer nog dan de kennisinstellingen zelf is de rol van de studenten uit de Hogescholen van groot belang. Het is de combinatie van jeugdige energie, enthousiasme en kennis samen met de ervaring en diepe kennis van bedrijfsprocessen, die de chemie veroorzaakt zoals we die in sommige succesvolle clusters in Innovateam zien.

De poging om de triade nader vorm te geven in een netwerk organisatie onder de naam School of Innovation lijkt de moeite van nader onderzoek meer dan waard.

Transsectoraal

De realisatie van innovatieve ideeën in transsectorale clusters is één van de krachten van de Innovateam aanpak. Deze kracht dient verder uitgebouwd te worden door een nog bewustere samenstelling van de interessegroepen waarmee het proces van clustervorming start. Een expliciete vorm van Speeddating (Joyce et al 2007) zou zinvol zijn. Eenmaal gevormde groepen hebben immers een sterke neiging bijeen te blijven. Nader gebruik van inzichten uit het onderzoek naar de vormgeving van clusters wordt aanbevolen. Hierbij wordt onder meer gedacht aan het werk dat op de Universiteit Twente op dit gebied verricht is en wordt (onder meer Klein Woolthuis, 1999).

Clusters en plenair

Het merendeel van de activiteiten binnen Innovateam speelt zich af binnen de clusters. Op deze manier wordt de benodigde vertrouwelijkheid gegarandeerd en zorgt de clustertrekker via de straffe vergaderdiscipline (frequentie 1 keer per 3 weken is binnen Innovateam succes-

vol gebleken) dat de voorgang vastgehouden wordt en daarmee de motivatie van de deelnemende bedrijven. Deze aanpak van de clusters dient onverkort gehandhaafd te blijven.

Naast de clusterbijeenkomsten zijn er een beperkt aantal plenaire bijeenkomsten geweest met alle deelnemers. De functie van deze plenaire bijeenkomsten dient gehandhaafd te worden. Goed verzorgde plenaire bijeenkomsten (2-3 keer per jaar) met de nadruk op de inhoudelijke kant van de diverse innovatie projecten fungeren als “Kers op de slagroom” van het gehele project en kunnen niet gemist worden

Ontwikkel enkele elementen Innovatieteam aanpak

De elementen die bij een volgende versie van Innovateam nader ontwikkeld kunnen worden zijn:

- Differentiëren van aanpak per fase
- Divergentie in iedere fase
- Aandacht voor eigenaarschap.

Alhoewel bovenstaande elementen niet de meest eenvoudig te ontwikkelen zijn, zal de Innovateam aanpak winnen aan kracht als er in een volgende versie van Innovateam (of vergelijkbare projecten) ruime aandacht aan wordt besteed. Hieronder wordt per element enige toelichting gegeven.

Differentiatie per fase

Het verdient aanbeveling per fase van het innovatie proces een specifieke invulling te geven aan de begeleiding van de clusters. Een goede fase indeling, die recht doet aan de verschillende aard van de onderscheidende fasen, is:

- Ideevinding
- Ontwikkeling
- Introductie/implementatie.

De ideefase is de fase waarin nieuwe ideeën gevonden worden. Het stadium van uitvinding en vrije creativiteit. In deze fase dient de clustertrekker de sfeer te scheppen die creativiteit mogelijk maakt. Een open houding, vertrouwen en een ruime stroom aan ideeën zijn hier cruciaal. In de ontwikkelingsfase worden de ideeën ver-

taald in projecten die nader ontwikkeld gaan worden. De clustertrekker moet de organisatievorm tot stand brengen die past bij het specifieke innovatieve project. Dat kan variëren van eigen projectmatige ontwikkeling, via uitbesteden van ontwikkelwerk tot het kopen van hele bedrijfs(onderdelen) aan toe.

In de introductiefase die ook wel vaak implementatiefase genoemd wordt is de rol van de leiding tamelijk klassiek te noemen: Planning, action and control. In deze fase is de plaats aan het roer in een goed project al verschoven van de clustertrekker naar een van de ondernemers in het cluster.

Het gehele innovatieproces vereist alle drie taken van de leiding. Management van innovatie betekent waarlijk het kunnen managen van paradoxen. Een goede procesgeoriënteerde clustertrekker kan dat.

Aanbevolen wordt om voor de totale aanpak van de clusters een raamwerk te ontwerpen dat flexibel afgesteld kan worden op de behoefte van deelnemers aan het cluster en recht doet aan de noodzakelijke voortgang richting finale ondernemersbeslissingen (wel of niet investeren in de innovatieve ontwikkeling). Het model van Valkenburg en Buijs (Buijs en Valkenburg 1999, Buijs 2007) kan hiervoor goed als uitgangspunt dienen.

Op deze wijze wordt ook een minder sterk punt van de huidige Innovateam aanpak, namelijk de te losse verbinding met de vigerende bedrijfsstrategie, verbeterd. In vrijwel iedere stapsgewijze aanpak van innovatie is worteling in de bedrijfsstrategie verzekerd.

Divergentie

In de huidige aanpak van Innovateam is het genereren van ideeën geconcentreerd in de start van de clusters. Divergentie dient echter plaats te vinden in alle fasen van het project. Daar waar bijvoorbeeld door studenten ook in latere fasen van het project brainstorm sessies zijn georganiseerd heeft dat een positieve invloed op het succes van het cluster. Passend gebruik van zogenaamde creatieve technieken dient in alle stadia van de clusters ingebouwd te worden. Er dient zelfs overwogen te worden om alle deelnemers aan de cursus een training van 1 of 2 dagen op dit gebied te laten volgen. De cluster-

trekkers dienen zeer vertrouwd te zijn met de passende inzet van deze technieken. Wellicht kan de voorgenomen Master Creative Facilitation (2-jarige post HBO opleiding) van Saxion hier een rol vervullen.

Eigenaarschap

Het laatste en waarschijnlijk meest belangrijke punt is de expliciet ontwikkeling van het eigenaarschap van het project gedurende de diverse stadia. Kan in de ontwikkelingsfase de verantwoordelijkheid over de voortgang nog gedeeld worden tussen de clustertrekker en de ondernemers in het cluster, gedurende de overgang naar de ontwikkeling dient het zwaartepunt te liggen bij de ondernemers. Een echt succesvol project dient zelfs één echte projectvoorvechter te hebben. De rol van deze voorvechter wordt ook wel fraai aangeduid met de term "project champion". Een goede clustertrekker heeft oog voor de realisatie van dat "championship" bij de clusterdeelnemers uit de bedrijven. Zonder overdrijven kan gesteld worden dat hier de sleutel naar het uiteindelijke succes ligt.

Bij realisatie van bovengenoemde aanbevelingen mag verwacht worden dat het succes van toekomstige Innovateam projecten nog groter en duurzamer zal zijn dan al het geval was bij het huidige Innovateam project.

Geraadpleegde literatuur

Buijs, J.A. (1986) Innovation can be taught, Research Policy, 16, pp 303-314

Buijs, J.A. (1987) Innovatie en interventie; Een empirisch onderzoek naar de effectiviteit van een procesgeïntegreerde adviesmethodiek voor innovatieprocessen. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, tweede geheel herziende druk.

Buijs, J.A.(1993) Creativity and innovation in the Netherlands: Project Industrial Innovation and its Implications, In: Isaksen, S.G., Murdock, M.C. Firestien, R.L. & Treffinger, D.J. (eds.) Nurturing and developing creativity: the emergence of a discipline. Norwood: Ablex Publishing Company.

Buijs J. & Valkenburg R. (1997), Integrale productontwikkeling. Utrecht: Lemma, tweede oplage.

Buijs J. (2007) Innovation Leaders should be Controlled Schizophrenics, Creativity and Innovation Management. 16,2, pp 203-210.

Chesbrough, H.W. (2003) Open Innovation, Boston, MA: Harvard Business School Press.

De Jong J.P.J., Braaksma R.M. & Jansen B.H.G., (2007) Technologiebedrijven in het MKB. Hoe werken zij samen met kennisinstellingen? Zoetermeer: EIM.

Van der Meer J.D. (2000). Participatie agrarisch MKB in strategische projecten, intern rapport Van der Meer & van Tilburg

Joyce K.J., Jennings K.E., Kalil T.A. & Grossman J.C. (2007) Getting Down to Business: Using Speedstorming to Initiate Creative Cross-Disciplinary Collaboration. Paper presented at the Xth European Conference on Creativity and Innovation, Copenhagen.

Isaksen G.J., Dorval K.B. & Treffinger D.J. (2000) Creative Approaches to Problem Solving, second edition, Kendall/Hunt, USA.

Isaksen, S & Tidd, J. (2006) Meeting the innovation challenge: leadership for transformation and growth. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Klein Woolthuis R. (1999), Sleeping with the enemy. Dissertatie Universiteit Twente, Enschede.

Van der Meer, J.D. (1990) Handboek Innovatie in Kleine Dienstverlenende Bedrijven. Stichting Technopool Brabant.

Van der Meer, J.D. (2007) Open Innovation, The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models. Creativity and Innovation Management. 16,2, pp192-202.

Nayak P.R. & Kettingham, J.M. (1986) Breakthroughs. New York: Rawson Associates.

Oost NV (2006) Concept projectvoorstel Innovateam, V9.

Oost NV (2007) Stand van zaken Innovateam, december 2006 – september 2007.

Oost NV (2008) Innokijk, Verslag Innovateam 2008.

Stevens G. & Burley J. (1999) Higher Profits Faster from New Product Development, Journal of Product Innovation Management, 16,5, pp 455-468.

Tidd J., Bessant J. & Pavitt K. (2005) Managing innovation, 3rd edition. London: Wiley & Sons.

Weterings A., van Oort A., Raspe O. & Verburg T., (2007) Clusters en Economische groei. Rotterdam: NAI Uitgevers.

www.innovateamoost.nl laatst geraadpleegd op 20 maart 2008.

Bijlage 1 Geraadpleegde experts

Hoogleraren

| | |
|---------------|-----------------------------|
| J.A. Buijs | TU Delft |
| J. Cobbenhage | Universiteit van Maastricht |
| G. Kaufman | University of Oslo |
| G. Puccio | Buffalo State University |
| T. Rickards | Manchester Business School |

Consultants

| | |
|-------------|---------------------------------------|
| B. Babij | CPSB, Canada |
| G. Hiemstra | Van der Meer & van Tilburg, Nederland |
| C. Robinson | TII, Brussel/Luxemburg |
| P. Benetti | Criabasi-Lis, Brazilië |

Bijlage 2 Uitkomsten interviews Innovateam

Ten behoeve van het onderzoek zijn 8 semi-structureerde interviews afgenomen onder deelnemers en clustertrekkers. De gebruikte vragenlijst is weergegeven in bijlage 1. De uitspraken van de geïnterviewden worden in de volgende tabellen geclusterd weergegeven.

Tabel 1 Antwoorden op de vraag “Wat heeft bijgedragen aan het bereiken van de resultaten?” (n=8)

Diversiteit

- Verschillende afkomst van de mensen
- Aanvullende paradigma's van de deelnemers
- Enthousiasme en betrokkenheid van de deelnemers
- Leggen van dwarsverbanden
- Begonnen met grote groep en die gesplitst in subgroepen
- Diversiteit
- Combinatie van concrete en creatieve branches
- Koppeling met nieuwe clusterleden
- Groepsgebeuren heel positief
- Veel geleerd van elkaar
- Combinatie bedrijfsdenken en diverse industrieën
- Begint bij de mensen
- Diversiteit branches
- Open inzet niet alleen “geld verdienen”
- Bedrijfsbezoeken zijn geweldig
- Andere ondernemers ontmoeten

Teamwork en vergaderdiscipline

- Enthousiasme deelnemers
- Elkaar durven te bevragen
- Geloof in goede resultaten op den duur
- Bekennen waar elkaars kracht zit
- Naast zakelijkheid ook menselijkheid
- Goed naar elkaar geluisterd
- Waardering voor elkaar
- Leuke collega ondernemers ontmoet
- (H)echt cluster
- Goede sfeer, alles kunnen zeggen
- Goede bijeenkomsten
- Maandelijks overleg
- Doorzetten. Niet opgeven.
- Elke maand regelmatig vergaderen

Rol clustertrekker

- Clustertrekker (structureert, houdt beslissingen in de gaten, planning)
- Clustertrekker daagt uit
- Kracht van clustertrekker

Eigenaarschap

- Ondernemers doen zelf mee (hart voor de zaak)

- Enkele ervaren ondernemers in team
- Gevoel laten spreken boven verstand
- Het als je “kindje” beschouwen
- 1 idee-eigenaar + betrokken meelopers
- Enthousiasme ondernemer om wat te doen
- Zakelijke ondernemendheid

Studenten

- Studenten. Capaciteit voor onderzoek die nooit opgebracht wordt door ondernemers
- Inbreng Saxion
- In het bijzonder: studenten
- Kennis & tijd van Hogeschool (student)
- Goed onderzoek door studenten
- Gemotiveerde studenten
- 3 goede studenten

Externe kennis

- Ervaring van medewerkers (niet deelnemers aan team) ingebracht
- Bezoek aan extern demonstratie project
- Verzorgen aanvullende kennis (zoals financieringsconstructies)
- Info uit de markt
- Openen van deuren zoals TNO

Visualisatie

- Tekenaar. Concreet en tastbaar
- Visualisatie. Tekening geeft mooie synchroniciteit

Tabel 2 Antwoorden op de vraag “Wat zou u bij een volgende versie van Innovateam anders doen?” (n=8)

Overig

- Proces belangrijker dan resultaat
- Actueel thema (van de concrete innovatie in dat cluster)
- Persoonlijke interesse. “Leerbehoefte” en niet alleen concreet resultaat
- Elkaar over & weer omzet geven
- Leuk proces

Balans in diversiteit

- Bij concrete ideeën groep verdelen en energie zetten per idee
- Voorzichtig omgaan met concurrentie maar

overschat de verschillen niet (bijv. in de ICT branche)

- Groepen kunnen ook te groot, te divers zijn. Wees niet bang voor subgroepen.
- Dwarsverbanden over groepen bijvoorbeeld voor het aanvragen van kennisvouchers
- Creatieve industrie moet wel ingebracht worden op ondernemersniveau. Het gaat om meer dan de vormgever, het kleurtje
- Meer ook dezelfde bedrijven
- Wellicht branchering. Kolomsgewijs
- Probeer meer bedrijven erbij te betrekken (was 3). 4 a 5 is beter
- Verschil in ambitieniveau (tempo, in te zetten middelen) is lastig
- Het gevoel dat je bij de intake over deelnemers hebt laten spreken en consequenties aanvaarden (deelnemers weigeren)
- Al te lastige deelnemers verwijderen

Meer structuur

- Haalbaarheid eerder toetsen
- Sommige zaken te lang geduurd. Meer structuur. Concrete vragen begeleider
- Wat analytischer. Bouwen aan projectplan
- Nog alerter op concrete beslissingen
- Evenwicht in druk op snelheid versus besluiteloosheid deelnemers
- Stevige, moedige clusterleiders
- Methodiek onder clusterleiders bespreken en bespreekbaar houden
- Eerder onderzoeken of idee al bestaat
- Zakelijk blijven: is hier markt voor?
- Maandelijks overleg en elkaar bevragen langs een tijdlijn (van idee naar omzet), zakelijk resultaat, eigenaarschap, interne/ externe kennis, financiering
- Ontwerp een heldere concrete tijdlijn voor Innovateam. Welke stappen in proces (projectmatig)
- Creativiteit is mooi, maar blijf linken aan realiteit (kapitaalkrachtige vraag, doelgroep)
- Verhelder verwachtingen van ondernemer (o.m. wat mag je van een student verwachten)

Meer ontwikkelingscapaciteit

- Voldoende begeleidingscapaciteit Saxion studenten (tijd, aansturing, werkplek)
- Meer tijd beschikbaar maken bij bedrijven
- Meer partijen voor financiële middelen zoals RABO

- Helderheid over wat er gebeurt met de € 1000
- Minor is goede manier. Zoek ook naar andere manieren om veel daadwerkelijke uren te kunnen realiseren
- Meer fondsen voor concrete ontwikkeling

Faciliteer draaipunt clustertrekker-champion

- Clustertrekker minder inhoudelijke trekker laten zijn (wie is trekker: groep of organiserende partij?)
- Als clustertrekker meer tijd aan besteden
- Champion/projecteigenaar helpt
- Hoe belangrijk is het concrete innovatieproject voor jou? Is het hoofdactiviteit/ bijactiviteit? Wat is je toegevoegde waarde?

Verbreden ideevinding

- Kwaliteit ideeën verbeteren door diepere kennis
- Brainboost sessie ging te snel. In TXchange zijn veel ideeën over de rand gevallen
- Meer aandacht voor ideeën die al langer leven bij ondernemer. Inbreng eigen ideeën
- Versnellingskamer meer uitnodigend laten zijn om eigen ideeën te geven

Overig

- Passend in eigen business maakt het makkelijker
- Alerter en meer communiceren
- Helderheid bij intake: willen delen van ideeën (eigendom van idee regelen)
- Doorgaan!

Tabel 3 Antwoorden op de stellingen (n=8)

Stelling 1

De methodiek van open en crossectorale innovatie blijkt voor veel MKB bedrijven sterke innovatie impulsen op te leveren

- Overwegend mee eens

Toelichting mee eens

- Crossectoraal is goed voor het leren
- Innovatie = nieuw voor het bedrijf
- Je ziet het binnen Innovateam gebeuren
- Blijkt uit evaluatie van deelnemers
- MKBers snel in eigen koker
- Inspiratie uit andere invalshoek.

Achter iedere deur zit een hele wereld

- Bevordert de creativiteit en de ideeën
- Komt tot verrijking die je binnen sector niet gehaald zou hebben

Toelichting mee oneens/twijfel

- De link met het onderwerp is belangrijker.
- Soms ziet 1 bedrijf er geld in.
- Leuk meedoen zit anderen in de weg
- Zou kunnen. Voor mij geldt het niet
- Kan ook anders. Pressure Cooker bijeenkomst voor crossectoralen. Specifieke opdracht: bedenk een concept waar alle bedrijven aan kunnen bijdragen
- Sterk is een zwaar woord

Stelling 2

De rol van een clustertrekker is essentieel voor de voortgang en het resultaat van het cluster

- Unaniem mee eens

Toelichting mee eens

- Heb je nodig. Iemand die dat dedicated kan doen. Iemand die zaak erbij houdt
- Zeker aan het begin. De ondernemers zijn wel enthousiast maar onvoldoende zelftrekkend
- Faciliteren van proces. Niet de inhoud!
- Voortgang: ja. Resultaat: niet; vind dat ondernemers dat zelf moeten doen
- Absoluut
- Volledig mee eens. Ankerpunt is nodig. Mensen achter de vordden zitten anders verzandt het
- Als er geen trekker is stopt het gewoon. Ondernemers moeten uit de waan (en druk) van de dag getrokken worden
- Anders zakt het weg

Stelling 3

De input van kennisinstellingen als hogescholen is essentieel voor de voortgang en het resultaat van het cluster

- Verdeeld

Toelichting mee eens

- Voor veel bedrijven is het de eerste keer dat ze toegang krijgen
- TX komt van de UT. Wordt goed beoordeeld
- Denk het wel. Veel bedrijven hebben

weinig contacten. Soms stage

- Commerciële bedrijven nemen weinig tijd voor de niet direct nuttige zaken
- Wisten we al.
- Veel bedrijven hebben wel gewerkt met studenten

Toelichting mee oneens

- Speelde bij ons niet
- Kost veel tijd. Commercieel werkt sneller
- Kul. Soms helpt de input van jonge mensen
- Tijd is te kort (3 maand) en de inspanning te groot
- Hangt sterk af van de manier waarop
- De inzet van de lector in ons cluster leverde geen direct resultaat. Te ver van ons af. Leuk voor later
- Ja, maar niet voor ons

Stelling 4

Door deelname aan het project Innovateam wordt de weg naar onderzoeksinstellingen als TNO verkort

- Overwegend mee oneens

Toelichting mee eens

- Ja. Octrooiencentrum
- Theoretisch gesproken is het makkelijker voor Oost NV om deuren te openen. Meer wederzijds en continue belang.
- Op zich wel waar. Welke vragen je wel/niet neer kan leggen is verantwoordelijkheid clustertrekker

Toelichting mee oneens

- Ergens in het proces roept de clustertrekker dat het nuttig zou kunnen zijn. De aandrang komt van de andere kant
- Voor mij geen drempelverlaging
- Niet voor ons cluster. Kan wel
- Zie het niet gebeuren. Niet waargenomen.
- TNO verander je niet. Zijn per definitie een redelijk onneembare vesting
- Vervolgroute nog niet opgelost. Redelijk cynisch of Innovateam er iets aan kan doen
- Geen ervaring mee
- Neen. Wij geen contacten mee gelegd. Kan wel belangrijk zijn. Het netwerk moet er dan al liggen

| Concreet resultaat | Concreet resultaat |
|---|---|
| <input type="radio"/> geen concreet resultaat | <input type="radio"/> geen leereffect |
| <input type="radio"/> er komt wellicht wat | <input type="radio"/> beperkt leereffect |
| <input type="radio"/> er is zicht op concreet resultaat | <input type="radio"/> behoorlijk leereffect |
| <input type="radio"/> er is zicht op omzet | <input type="radio"/> sterk leereffect |

- Geen

Tabel 6 Antwoorden op de vraag “Zijn er onderwerpen die van belang zijn voor de evaluatie van Innovateam die nu nog niet besproken zijn?” (n=8)

Bijlage 3 Vragenlijst interviews Innovateam

1. Check op gegevens
2. In hoeverre beschouwt u de uitkomsten binnen uw cluster als succesvol
3. Wat heeft volgens u bijgedragen aan het bereiken van deze resultaten
4. Wat zou u bij een volgende versie van Innovateam anders doen
5. Wilt u eens reageren op de volgende stellingen
 - de methodiek van open en crosssectorale innovatie blijkt voor veel MKB bedrijven sterke innovatie-impulsen op te leveren
 - de rol van een clustertrekker is essentieel voor de voortgang en het resultaat van het cluster
 - de input van kennisinstellingen als hogescholen en universiteiten is voor veel bedrijven nieuw en verfrissend in hun innovatie proces
 - door deelname aan het project Innovateam wordt de weg naar onderzoeksinstellingen als TNO verkort
6. Zijn er onderwerpen die van belang zijn voor de evaluatie van Innovateam die nu nog niet besproken zijn?

Dank

Bijlage 4 Geïnterviewde personen

| | |
|----------------|------------------------|
| Floor-Glaasker | Oost NV |
| van Geffen | Syntens |
| Johannes | Ja! |
| van Leeuwen | Syntens |
| Lugtenaar | Oost NV |
| van der Most | Salland verzekeringen |
| Veenstra | Robertpack Enginaaring |
| Vonhof | Novon |

Bijlage 5 Definitie Creatieve Industrie

Het soort organisaties dat tot de creatieve industrie wordt gerekend betreft:

Kunstenaars

- beeldend kunstenaars (beeldhouwers, schilders, ...)
- podiumkunsten (dans, toneel, cabaret, regisseurs, ...)
- cinematografen / fotografen
- muzikanten
- ‘overig’

Podia

(schouwburgen, galleries, horeca, ...)

Evenementenbureaus / impresariaten

Uitgevers

(muziek, kranten, tijdschriften, sites, ...)

Design

- Grafische vormgeving
- mode

Onderwijs

- regulier (HBO economie, beeldende kunst, multimedia, informatica, kunsten, ...)
- trainings- en opleidingscentra

Overig:

- Ruimtelijke ordening (> Architectenbureaus, projectenbureaus, ...)
- toerisme en recreatie
- bestuurders en marketeers: voor professionalisatie van kunstenaars
- intellectueel eigendom

Bijlage 6 Antwoorden op schriftelijke enquête onder alle deelnemers van Innovateam 2007/08 (bron: Evaluatie Innovateam Oost NV 2008; n=24)

| | Goede score 4-5 | Voldoende score 2-3 | Slechte score 1 | Geen mening |
|--|-----------------|---------------------|-----------------|-------------|
|--|-----------------|---------------------|-----------------|-------------|

1. Bijeenkomsten

| | | | | |
|---|-----|-----|----|-----|
| Aftrapbijeenkomst Dolfinarium 20-3-2007 | 39% | 30% | 9% | 22% |
| Bijeenkomsten met je eigen cluster | 48% | 52% | | |
| Versnellingskamer TX Change UT Enschede | 52% | 40% | | 8% |
| Eindbijeenkomst 3 april Orpheus | 35% | 22% | | 43% |

2. Inbreng van organisatie

| | | | | |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|
| Syntens | 30% | 44% | 13% | 13% |
| partnerorganisaties | 13% | 69% | 18% | |
| OOST NV | 57% | 39% | 4% | |

3. Inbreng van kenniscentra

| | | | | |
|-----------------------|-----|-----|----|-----|
| Saxion Hogescholen | 30% | 43% | | 27% |
| Minor Leren Innoveren | 30% | 35% | | 35% |
| Windesheim | 8% | 13% | 4% | 75% |
| Universiteit Twente | 22% | 22% | 4% | 52% |

4. Realisatie doelstellingen

| | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|
| Denken in combinaties | 57% | 39% | 4% | |
| Innoveren in teamverband | 70% | 30% | | |
| Samenwerken kennisintensieve ondernemingen in regio | 26% | 57% | 13% | 4% |
| Toegang tot innovatienetwerken van UT en kennisinstellingen | 13% | 57% | 17% | 13% |
| Ondersteuning businessplan | 9% | 39% | 26% | 26% |
| Gerichte kennisverwerving | 26% | 35% | 22% | 17% |
| Netwerkvorming | 57% | 43% | | |
| Contact met banken, inf. investors en participatiemaatsch. | 8% | 30% | 39% | 23% |

5. In hoeverre is het project voor u/ uw bedrijf succesvol geweest

| | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|
| Ontwikkelen van een nieuw product | 26% | 35% | 26% | 13% |
| Intensieve relaties met andere bedrijven | 26% | 61% | 8% | 5% |
| Intensieve relaties met kennis- onderwijsinstellingen | 8% | 57% | 26% | 9% |
| Meer structurele aandacht voor innovatie in bedrijfsstrategie | 17% | 48% | 26% | 9% |
| Bewustwording van belang van innovatie | 22% | 43% | 26% | 9% |

Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap (SKIO)

SKIO stimuleert en faciliteert ondernemerschap en innovatie binnen en buiten Saxion. Het is het centrale aanspreek- en coördinatiepunt voor alle studenten, opleidingen en externe organisaties die ondernemendheid, innovatie en het ondernemerschap serieus nemen. Voor studenten die méér willen biedt het kenniscentrum twee minoren aan: 'Leren Innoveren' en 'Zorgbusiness in Action'. SKIO maakt daarnaast een koppeling tussen hogeschool, student en bedrijfsleven waar het gaat om (onderzoeks-)opdrachten, stages en afstudeerplekken. Kijk voor meer informatie op saxion.nl/skio.

Young Business Professionals (YBP)

Het YBP is dé student-ondernemersvereniging van Saxion in Enschede, Deventer en Apeldoorn. De netwerkclub organiseert voor haar leden diverse activiteiten en biedt verschillende faciliteiten voor jonge ondernemers. Wie wil ondernemen, krijgt bij het YBP alle ruimte. En wie het niet wil probeert het YBP ertoe te verleiden. De Young Business Professionals prikkelt alle studenten tijdens hun studie voortdurend om de zin tot ondernemerschap op gang te brengen...en te houden! Kijk voor meer informatie op ybp.nu.

Young Business Incubator (YBI)

De Young Business Incubator werkt als een intermediair, waarbij het de bedoeling is student-ondernemers te faciliteren met een professionele bedrijfsruimte. Het YBI onderscheidt zich door student-ondernemers te huisvesten in bedrijfsruimtes van bestaande ondernemers. Het YBI wil hiermee een versterkend effect tot stand brengen in de relatie tussen bedrijfsleven en Saxion, maar ook op het economische klimaat in Oost-Nederland. Kijk voor meer informatie op ybi.nu.

SPEED

Het SPEED-programma bestaat uit een persoonlijke lening, gekoppeld aan een begeleidingstraject om door de eerste fase van het ondernemerschap te komen en concrete stappen te zetten

op weg naar zelfstandig ondernemerschap. De beginnende ondernemer die gebruik wil maken van SPEED schrijft een businessplan dat beoordeeld wordt op inhoud, financiën en marktkansen.

Fast Forward

Het post hbo traject Fast Forward biedt getalenteerde afgestudeerden van hbo en wo een managementtraineeship van twee jaar, waarbij met drie verschillende bedrijven in het oosten van Nederland kennis kan worden gemaakt gedurende drie traineeships van acht maanden. Daarnaast ontvangt de trainee individuele begeleiding bij zijn verdere ontwikkeling en een onderwijsprogramma. Kijk voor meer informatie op saxion.nl/fastforward.

Onderzoek

SKIO beschikt over drie lectoraten waaraan in totaal vier lectoren verbonden zijn: Kennisinnovatief Ondernemerschap, Strategisch HRM en Zorg & Ondernemen. De lectoraten werken nauw met elkaar samen, bundelen krachten en versterken elkaar aan de hand van de centrale vraag 'Hoe stimuleren we ondernemend gedrag?' Kijk voor meer informatie over de lectoraten op saxion.nl/skio.



Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap

Algemeen

Telefoon: 053 - 487 1674

E-mail: skio@saxion.nl

Website: saxion.nl/skio

Bezoekadres Enschede

Kortenaerstraat 71 ('De Villa')

7513 AD Enschede

Postadres Enschede

Postbus 70.000

7500 KB Enschede

Bezoekadres Deventer

Handelskade 75

7417 DH Deventer

Postadres Deventer

Postbus 501

7400 AH Deventer

