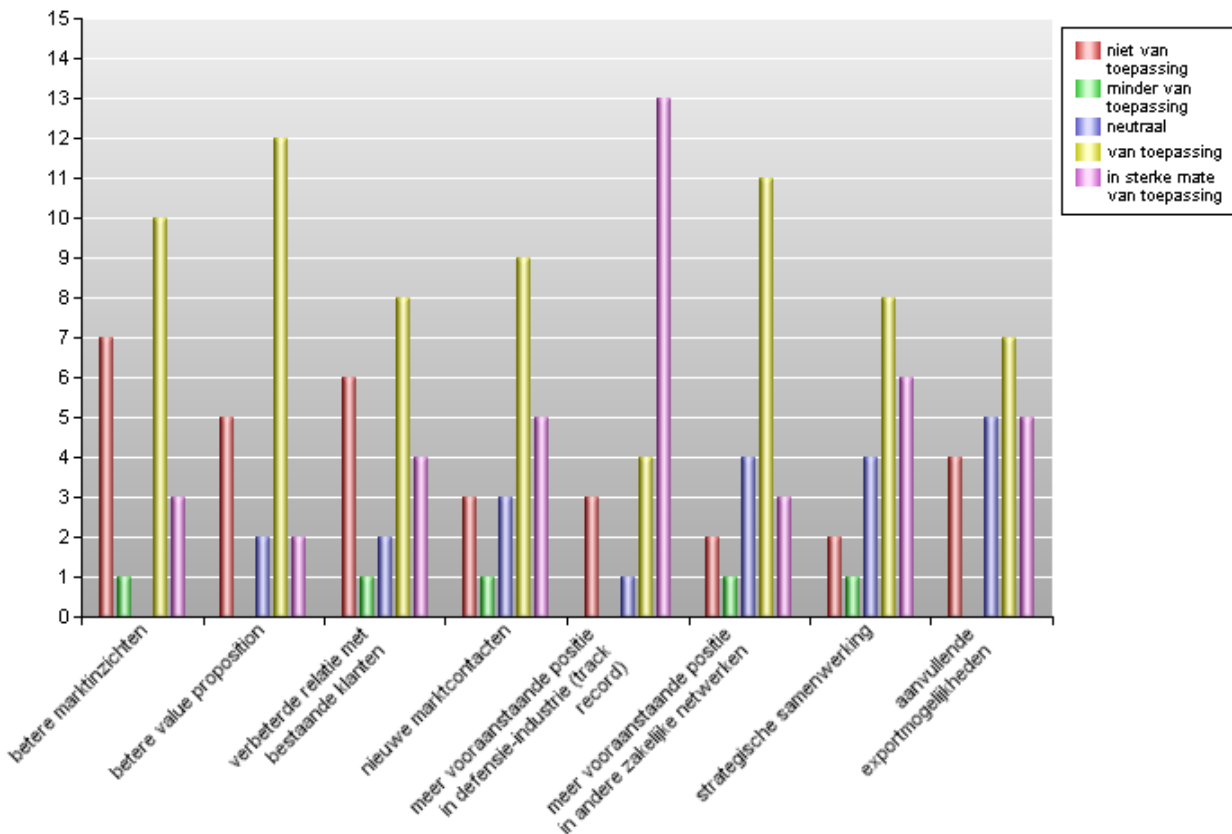
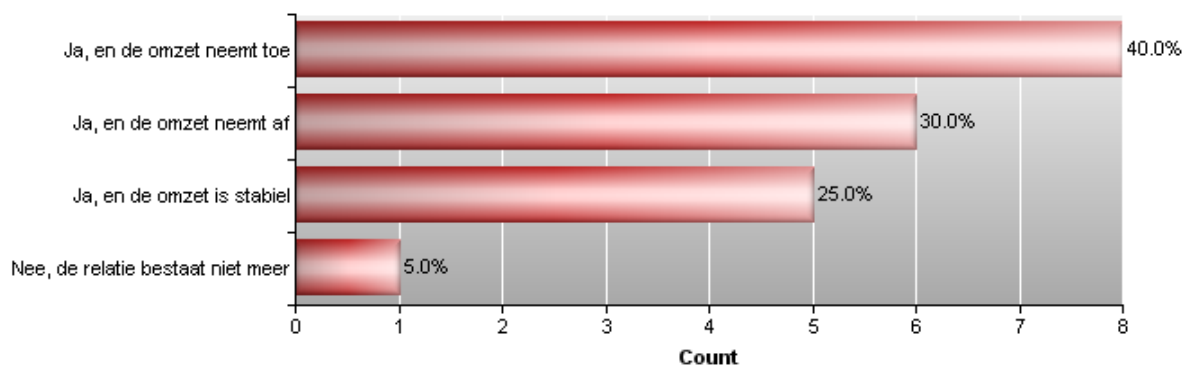


35. Vul alstublieft in onderstaande tabel de marktgerelateerde spin-off effecten.



110 In de meeste gevallen is de relatie met het bedrijf dat de order verleend heeft er nog steeds. In de meerderheid van die leveranciersrelatie neemt de omzet toe of blijft die gelijk.

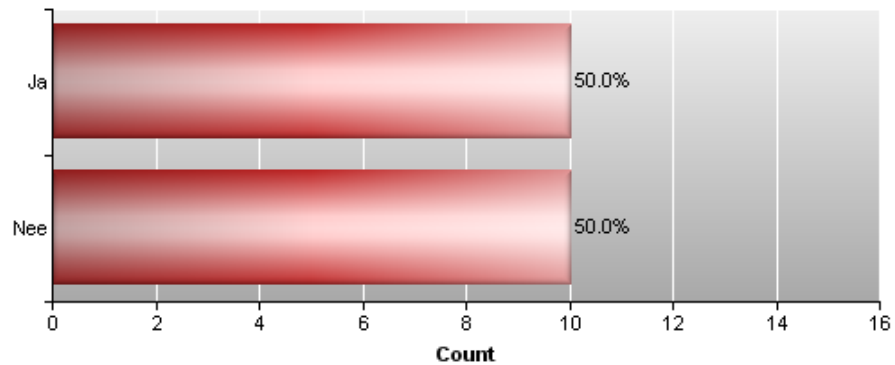
36. Bestaat de relatie met het bedrijf dat deze door compensatie gedreven order(s) heeft geplaatst nog steeds?



4.2.3.2. Belang van compensatieorders

111 In precies de helft van de gevallen was de compensatieorder ook de belangrijkste buitenlandse order voor het bedrijf. Een van de bedrijven voor wie de compensatie niet de belangrijkste buitenlandse order was, geeft aan dat de belangrijkste order zijn betrokkenheid bij het JSF-ontwikkelingsprogramma is. Voor de overige bedrijven is de belangrijkste order soms een civiele en soms een militaire opdracht.

38. Was de hierboven beschreven compensatieorder ook uw belangrijkste buitenlandse order in die periode?



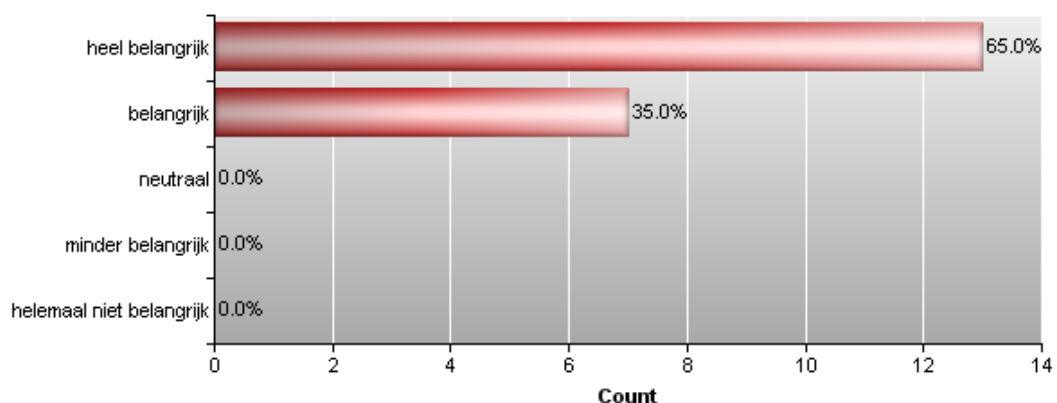
112 Sommige bedrijven kiezen ervoor delen van hun compensatieorders uit te besteden. Bij de meeste bedrijven is het niet beschikbaar over noodzakelijke (al of niet technologische) kennis daarvoor de belangrijkste reden. Soms ook is de uitbesteding een door het compensatieplichtige bedrijf opgelegde eis.

42. Wanneer wordt gekozen een bepaald deel uit te besteden?

| | Count | Percent of Total Count | Percent of Respondents |
|---------------------------------|-----------|------------------------|------------------------|
| eis compensatieplichtig bedrijf | 8 | 21.6% | 40.0% |
| prijs | 6 | 16.2% | 30.0% |
| (technologische) kennis | 13 | 35.1% | 65.0% |
| planning | 2 | 5.4% | 10.0% |
| productiecapaciteit | 5 | 13.5% | 25.0% |
| anders, namelijk | 3 | 8.1% | 15.0% |
| Total Count | 37 | 100% | - |
| Total Respondents | 20 | - | - |

113 Alle respondenten geven aan het compensatiebeleid belangrijk (35%) of heel belangrijk (65%) te vinden. Ook in de open vraag aan het eind van de enquête of er nog zaken zijn die men de onderzoekers wil meegeven, geeft een aantal respondenten nogmaals aan het compensatiebeleid van groot belang te achten, met name voor het MKB en de eigen industrietak.

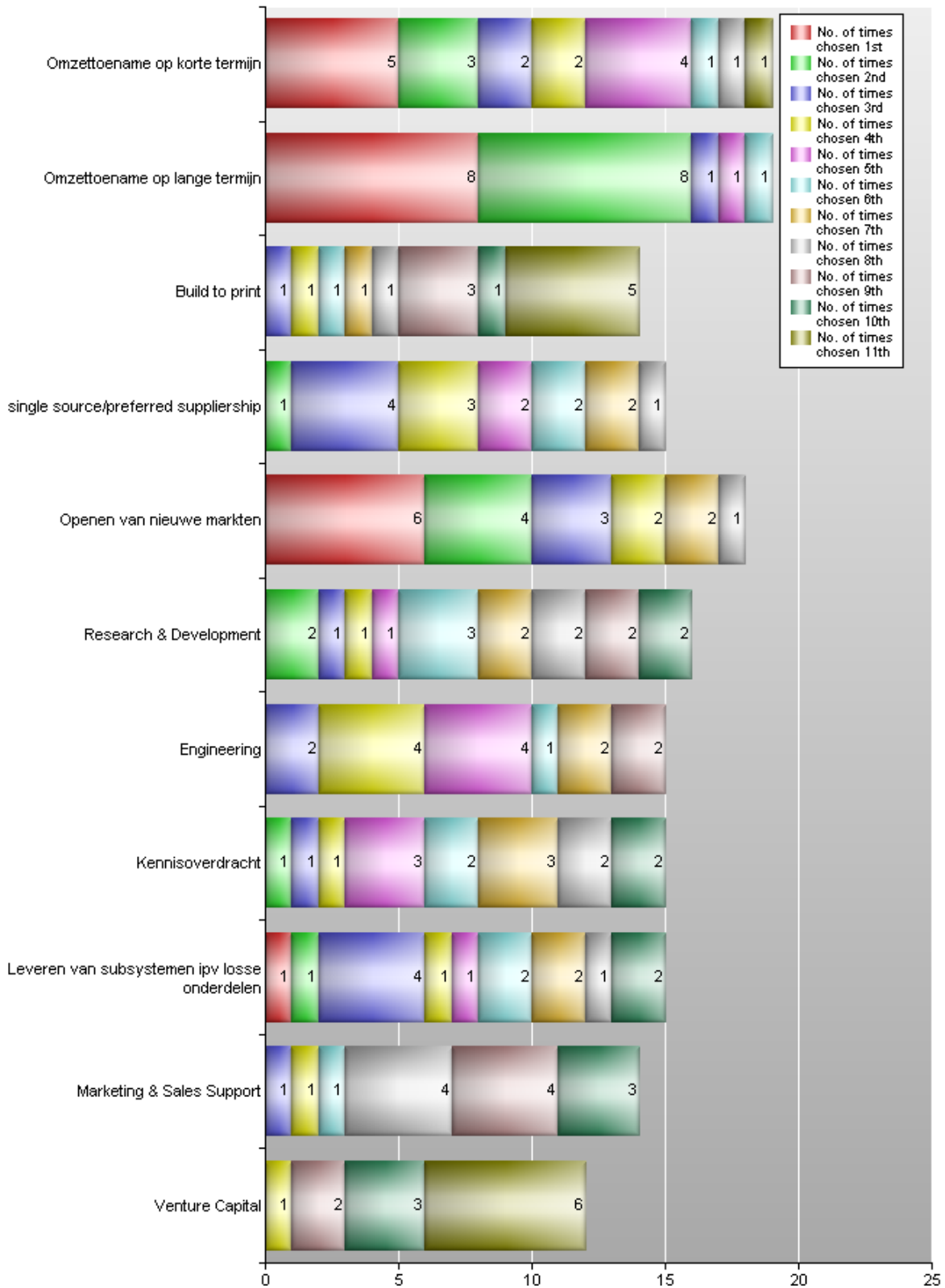
43. Hoe belangrijk vindt u het compensatiebeleid voor uw bedrijf?



114 De respondenten vinden omzettoename en het openen van nieuwe markten voor hun bedrijf de belangrijkste doelen van compensatieopdrachten. Build-to-print orders en venture capital worden door de meeste respondenten gekozen als het minst belangrijk doel.

44. Geef alstublieft aan wat het meest belangrijke doel is voor uw bedrijf van compensatie, gevolgd door het op één na meest belangrijke doel, enzovoort (1 hoogste prioriteit - 11 laagste prioriteit).

Total Responses 20 (0 chose not to answer)



4.2.3.3. R&D-activiteiten in het kader van compensatie

115 11 respondenten hebben aangegeven dat hun order (mede) R&D-werkzaamheden betrof. Daarbij ging het volgens de respondenten met name om de meeste hoogwaardige werkzaamheden in de figuur die bij de vraag werd getoond.

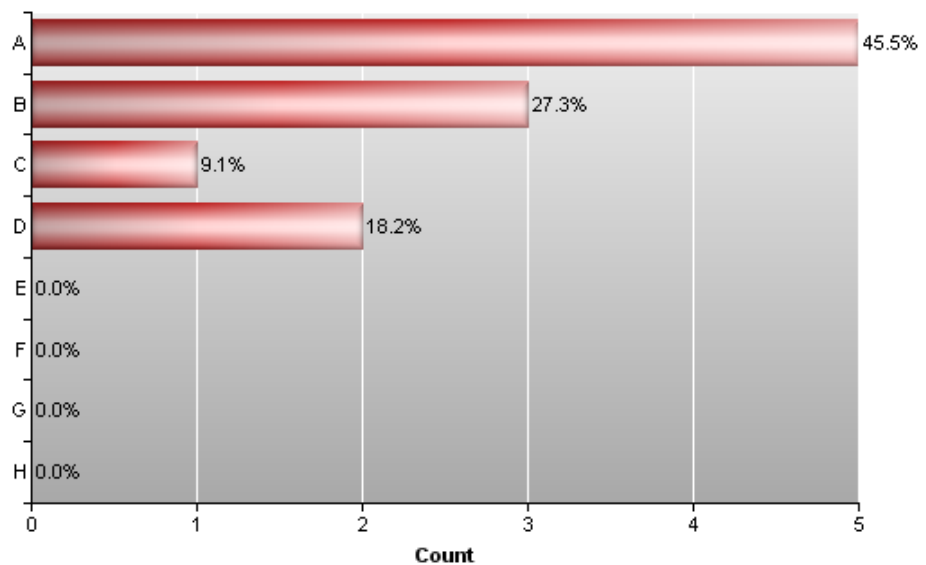
46. Geef alstublieft de positie aan van de letter in bovenstaande figuur die de opdracht bij uw bedrijf het best weergeeft. Op de verticale as (aan de linkerkant van de figuur) staat een indeling van de verbetering in de kennispositie en de commerciële impact van de R&D-opdracht. Op de horizontale as staan de activiteiten waaruit de R&D-opdracht bestaat.

Offset Multipliers for Research & Development

| Improvement of knowledge position/ future commercial impact: | No multiplier | Offset is further multiplied if related to the Netherlands' Defence Industry Strategy (DIS) | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| | | | | | |
| high/high | | | A | B | |
| low/high | | C | D | E | |
| high/low | | | F | G | H |
| Activity: | -Standard test/ measurement/ analysis (TMA) | -Product/process design, engineering -Test/measurement analysis support | -Customized product/process/ technology development projects -Specific TMA methodology development projects -Related evaluation- and feasibility studies | -Applied research projects for new product concepts - Applied research projects for new technology platforms - Applied research projects for new TMA concepts - Related evaluation- and feasibility studies | -Basic scientific research for creating better understanding and insights in new phenomena |

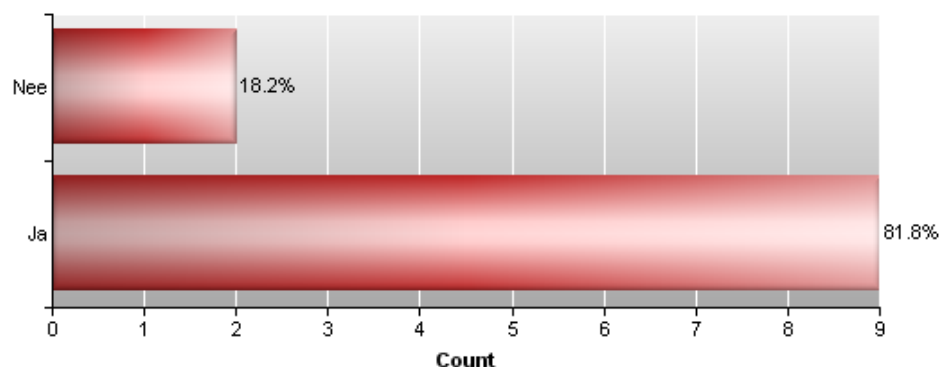
The Commissariat for Military Production – CMP – awards multipliers up to 10 for R&D work if outsourced to Dutch knowledge institutes or companies (DKI/C). This matrix indicates how R&D work is valued. Deciding factors: 1. Defence related and/or part of the Defence Industry Strategy (DIS), 2. Improved knowledge position of DKI/C, 3. Great future commercial perspective for the DKI/C. The more intense the colour – or darker the greytone –, the higher the multiplier.

Please note: This overview is meant as a guideline for R&D related assignments only.



- 116 De meeste bedrijven waarvan de compensatieorder een R&D-component had, geven aan daarmee nieuwe producten te hebben gerealiseerd. Deze nieuwe producten vertegenwoordigden meestal 20% van de omzet.

49. Heeft uw bedrijf sinds de start van de opdracht producten of diensten op de markt gebracht die voor úw bedrijf nieuw of duidelijk verbeterd zijn?



4.3. Algemene observaties over de effecten van compensatieorders

- 117 Het compensatiebeleid wordt door een grote meerderheid van de geïnterviewde bedrijven gewaardeerd. Een aantal bedrijven heeft suggesties gedaan ter verbetering van (de huidige uitvoering van) het beleid. Voorbeelden hiervan zijn directere ondersteuning bij het leggen van contacten met bedrijven die regelmatig een compensatieplicht hebben en het tegemoet komen aan bedrijven met een niet-industrieel product, zoals software.
- 118 Ook stellen wij vast dat de bedrijven in meerderheid positief tot zeer positief zijn over de uitgevoerde orders. Zij hebben daarvan aantoonbaar meerwaarde ondervonden, met name bij het vergroten van hun klantenkring of de omzet bij bestaande klanten. Ook zijn relaties versterkt of nieuwe relaties gerealiseerd. Voor een aantal bedrijven was de compensatieorder hun eerste opdracht met een militaire toepassing. Zij zijn zonder uitzondering na de betreffende order actief gebleven op de defensiemarkt.
- 119 Alle bedrijven die actief zijn op de defensiemarkt, onderstrepen het belang daarvan. Dat belang is meervoudig en is gelegen in onder andere:
- de kracht van referentieopdrachten voor defensieklanten (vanwege de grote eisen die worden gesteld aan de betrouwbaarheid van defensietoepassingen zijn deze referenties vooral relevant in industrieën met vergelijkbaar hoge eisen, zoals de offshore-industrie);

- de professionalisering van de eigen organisatie (door extra inspanningen naar aanleiding van bijvoorbeeld aanbevelingen als gevolg van audits door compensatieplichtige bedrijven of het verkrijgen van de noodzakelijke certificaten); en
 - het hebben van een stabiele basisomzet in de inmiddels grotendeels voorbijgevoerde economische crisis.
- 120 Eén bedrijf heeft aangegeven dat het zonder compensatiebeleid verwacht niet meer te bestaan. Een ander bedrijf heeft een derde divisie uitsluitend dankzij het compensatiebeleid kunnen starten.
- 121 De compensatietypen Marketing en Sales Support en Venture Capital lijken het best te werken, het laatste type met name in tijden van economische crisis, wanneer andere bronnen van financiering voor (risicovolle) investeringen in hoogwaardige technologie van bijvoorbeeld startende bedrijven minder toegankelijk zijn.
- 122 De effectiviteit van Kennisoverdracht is niet aangetoond: in sommige gevallen wordt door het betrokken bedrijf wel kennis opgebouwd, maar in de jaren na de uitgevoerde orders is bij slechts één van de door ons onderzochte bedrijven de kennis ook daadwerkelijk toegepast. Daarnaast krijgen sommige orders een multiplier voor kennisoverdracht toegekend, terwijl door het Nederlandse bedrijf geen kennis is ontvangen. Ook blijkt kennisoverdracht nog weleens plaats te vinden terwijl het geen vastgelegde doelstelling is van de betreffende compensatieorder, maar meer het resultaat van de binnen de order ontstane werkrelatie tussen het compensatieplichtige bedrijf en het Nederlandse bedrijf. Kennisoverdracht lijkt dus moeilijk te “vangen” en te sturen vanuit het compensatiebeleid.
- 123 In de praktijk blijkt de aanwezigheid van het compensatiebeleid *sec* niet voldoende om de toegekende orders tot een succes te maken. Veel is gelegen aan de bereidwilligheid van zowel het compensatieplichtige bedrijf als het Nederlandse bedrijf om in relatieve openheid samen te werken. Het ontstaan van een goede werkrelatie in het kader van de order lijkt een belangrijke voorspeller voor een succesvolle samenwerking op de langere termijn. CMP zou hier nog meer aandacht aan kunnen besteden in het stellen van voorwaarden richting compensatieplichtige bedrijven.
- 124 Compensatieplichtige bedrijven hebben een beperkt aantal orders dat zij kunnen “inzetten” om compensatie in te vullen in verschillende landen. Op het moment dat een multiplier die aan een specifieke order is toegekend, lager is dan de multiplier die in andere landen wordt toegekend, bestaat er voor het compensatieplichtige bedrijf een duidelijke aanleiding om hun orders niet in Nederland te vergeven, maar ze te gebruiken om hun compensatieverplichtingen in andere landen te voldoen, omdat die orders daar meer compensatiecredits opleveren. Een voorbeeld van dit fenomeen is order 2 onder single source-/preferred suppliership.

4.4. Vastgestelde effecten van de verschillende typen compensatie

- 125 Hieronder geven wij onze bevindingen ten aanzien van de effecten van de typen compensatie waaraan in de onderzoeksperiode multipliers zijn toegekend. Dit doen wij door per type compensatie voor de onderzochte compensatieorders vast te stellen in hoeverre de vooraf gestelde doelen voor dat type compensatie zijn behaald in de vorm van de gerealiseerde effecten voor het betrokken Nederlandse bedrijf.
- 126 Per type compensatie geven wij tevens aan in hoeveel van de orders waarop in de onderzoeksperiode een multiplier is gegeven, dat type compensatie is voorgekomen. Het bestand met claims waaraan in de jaren 2000-2009 een multiplier is toegekend, bevat soms verschillende claims per compensatieorder. Een order is dan ook gedefinieerd als *een unieke relatie tussen een compensatieplichtig en een Nederlands bedrijf binnen één compensatieovereenkomst*. In totaal bleken de 349 claims in het bestand volgens deze definitie 100 verschillende orders te betreffen. De verdeling van de orders over de verschillende type compensatie staat in de tabel hieronder.

Tabel 4.1: Frequentie type compensatie in de onderzoeksperiode

| Type compensatie | Aantal compensatieclaims | Aantal compensatieorders in de onderzoeksperiode | Aantal compensatieorders betrokken in het dossieronderzoek |
|---|--------------------------|--|--|
| Kennisoverdracht | 31 | 17 | 5 |
| Marketing & Sales Support | 13 | 5 | 3 |
| Noord-Nederland | 6 | 3 | 2 |
| Openen van nieuwe markten | 20 | 10 | 4 |
| Research & Engineering | 46 | 28 | 8 |
| Single source- / Preferred Suppliership | 148 | 36 | 8 |
| Venture Capital | 1 | 1 | 1 |

Bron: PwC samengesteld op basis van jaarrapportages

- 127 De doelstellingen van de verschillende typen compensatie zijn in generieke zin meer of minder nauwkeurig omschreven door het CMP. Per type compensatie geven wij eerst een beschrijving van het doel, dat wij vervolgens toetsen aan onze bevindingen uit de hierboven genoemde databronnen om te komen tot bevindingen over de mate waarin dat doel bij de bij het onderzoek betrokken bedrijven bereikt is.
- 128 Naast de generieke doelstellingen per type compensatie zijn er ook vaak specifieke doelstellingen bij individuele compensatieorders, op basis waarvan een multiplier wordt gegeven. Deze specifieke doelstellingen zijn in een aantal gevallen vastgelegd in de dossiers van het CMP of door ons vastgesteld in interviews. Voor sommige projecten zijn de specifieke doelstellingen niet bekend bij het onderzoeksteam. Waar mogelijk hebben wij ook de specifieke projectdoelstellingen betrokken in onze analyse.

4.4.1. Kennisoverdracht

Het **doel** van het toekennen van multipliers voor kennisopbouw en –overdracht is om **de strategische kennispositie van het betrokken Nederlandse bedrijf te verbeteren door kennis over te dragen van het compensatieplichtige bedrijf naar het Nederlandse bedrijf die anders moeilijk en/of uiterst kostbaar op te bouwen zou zijn**. Het strategische aspect is erin gelegen dat het bedrijf als gevolg van de opgedane kennis nieuwe klanten kan bedienen of de omzet bij bestaande klanten verhogen, dan wel zijn procesvoering efficiënter kan maken waardoor het op lange termijn kosten bespaart.⁵⁶

- 129 Kennisoverdracht is een van de typen compensatieprogramma's die in de 'Guidelines' van het CMP⁵⁷ genoemd staat als een programma waarvoor een hogere multiplier kan worden toegekend. Daarbij wordt aangegeven dat om voor een multiplier in aanmerking te komen, de overgedragen technologie op het moment dat het project start nog niet beschikbaar mag zijn en dat deze voor het ontvangende Nederlandse bedrijf nieuwe markten moet openen.
- 130 Van de 100 orders waarvoor in de onderzoeksperiode een multiplier aan claims is toegekend, hebben er 17 (mede) betrekking op kennisoverdracht. Van die 17 orders zijn twee orders onderzocht middels dossieronderzoek en diepte-interviews (zie voor een beschrijving van de onderzoeksaanpak Bijlage A bij dit rapport). Nog eens drie andere orders zijn aan bod gekomen in de enquêtes die door de betrokken Nederlandse bedrijven zijn ingevuld.

⁵⁶ Deze en de hierna volgende doelstellingen zijn geformuleerd op basis van de probleemstellende notitie van EL&I voor de huidige evaluatie: EL&I (2010) *Probleemstellende notitie t.b.v. Evaluatie van de effecten van multipliers in compensatieprogramma's*. Den Haag, 2 september 2010.

⁵⁷ EZ (2009c). Ibid, pagina 4.

- 131 Volgens de jaarrapportages van EZ schommelde het percentage compensatieprojecten in de categorie kennisoverdracht in 2005 en 2006 rond de 8%. In 2007 en 2008 daalde dit percentage naar respectievelijk 3,7% en 5,9%.

Bevindingen

- 132 Voor de twee compensatieorders die in het kader van kennisoverdracht in detail zijn bestudeerd, stellen wij vast dat er in de eerste order kennisoverdracht van het compensatieplichtige bedrijf aan de Nederlandse leverancier heeft plaatsgevonden. In de tweede order is de kennis door het Nederlandse bedrijf zelf opgebouwd tijdens de uitvoering van de order. In beide gevallen is dus nieuwe kennis gecreëerd die voor heen niet aanwezig was.
- 133 Daarnaast is een bevinding dat de kennis die in het kader van de eerste order door het Nederlandse bedrijf medio jaren 2000 is opgedaan, vooralsnog niet is toegepast in andere orders. Voor de tweede order geldt hetzelfde, maar die is pas in 2009 afgesloten. Daardoor is het goed mogelijk dat die kennis nog niet is toegepast, maar dat dat wel in de toekomst gaat gebeuren.

Order 1

In het eerste project is de kennis overgedragen aan een MKB-bedrijf dat daarmee de stap heeft gemaakt van het sec assembleren van onderdelen naar het samenstellen van subsystemen en het testen van het product voor bijvoorbeeld toepassingen in extreme (weers)omstandigheden. Wel is in het interview aangegeven dat naar aanleiding van een verliespost op een toegezegde, maar uiteindelijk niet meer verstrekte vervolgorde, de relatie met het compensatieplichtige bedrijf waarvan de kennis is verkregen, nu niet meer bestaat.

De kennis is mede daardoor niet meer in een vergelijkbare opdracht toegepast en er liggen op dit vlak ook geen orders in het verschiet. Om die redenen is het effect van de multiplier (gemiddeld) vooralsnog beperkt tot de order waaraan die is toegekend. Die order is daarmee hoogwaardiger geworden dan het werk dat het bedrijf normaal doet, maar heeft dus geen verdere effecten gehad.

Resultaten enquête

- 134 Van de drie bedrijven die in de enquête ingaan op een order waarbinnen een multiplier is toegekend voor kennisoverdracht, geven twee bedrijven aan dat de order volgens hen betrekking had op kennisoverdracht. Het derde bedrijf noemt kennisoverdracht niet, maar wel de gerelateerde categorie research & engineering als belangrijk aspect. Ook geeft dat bedrijf aan dat een noemenswaardig resultaat van de order is geweest dat het bedrijf zich belangrijke kennis of technologie heeft eigen gemaakt.

Conclusies

- 135 **Het resultaat van de twee in detail bestudeerde orders in het licht van de hierboven beschreven doelstelling is dus deels gerealiseerd:** de kennisopbouw of -overdracht zelf heeft daadwerkelijk plaatsgevonden, maar de toepassing van de opgebouwde kennis hebben wij niet kunnen vaststellen. Uit de enquête blijkt daarnaast dat de betrokken bedrijven belang hechten aan kennisoverdracht.
- 136 Belangrijkste kanttekening bij de orders betreffende kennisoverdracht is dat pas op langere termijn duidelijk wordt of de kennis ook economische meerwaarde heeft voor het betrokken bedrijf, hetgeen onderdeel is van de doelstelling van de toekenning van multipliers voor dit type compensatie.

Kennisoverdracht

| Sterke punten | Verbeterpunten |
|---|---|
| Bedrijven bouwen nieuwe kennis op of krijgen deze overgedragen van hun afnemer. | Niet duidelijk is welke economische waarde de opgedane kennis vertegenwoordigt en op welke termijn dit tot financiële resultaten leidt. |
| Betrokken bedrijven hechten belang aan kennisoverdracht en de toepassing daarvan. | Toepassing van de opgedane kennis blijkt in de praktijk niet altijd mogelijk als gevolg van onvoorziene omstandigheden. |

4.4.2. Marketing & sales support (M&SS)

De doelstelling van M&SS is om Nederlandse hightech bedrijven actief te ondersteunen bij het betreden van de Noord-Amerikaanse/buitenlandse markt en het inzetten van “de contacten/het netwerk” om nieuwe klanten voor het Nederlandse bedrijf te vinden. De activiteiten die door het compensatieplichtige bedrijf kunnen worden ondernomen zijn onder meer het analyseren van het marktpotentieel, het selecteren en actief benaderen van potentiële klanten en het dienen als launching customer. Veelal wordt de support verleend door een externe consultant.

- 137 Het buitenlandse bedrijf krijgt compensatiecredits voor de kosten die worden gemaakt voor de verschillende activiteiten waaraan een multiplier van maximaal 10 wordt gekoppeld. Daarnaast kan het compensatieplichtige bedrijf compensatiecredits opbouwen voor de omzet die door het Nederlandse bedrijf dankzij de ondersteuning wordt verkregen. In uitzonderlijke gevallen kan hiervoor een multiplier worden toegekend.
- 138 Beoogde resultaten zijn het verwerven van inzicht van het marktpotentieel en het opstellen van een werkplan, en het daadwerkelijk opbouwen van nieuwe omzetten.
- 139 Van de 100 orders waarvoor in de onderzoeksperiode een multiplier aan claims is toegekend, hebben er vijf (mede) betrekking op **M&SS**. Van die vijf orders zijn twee orders onderzocht middels dossieronderzoek en diepte-interviews (zie voor een beschrijving van de onderzoeksaanpak Bijlage A bij dit rapport). Nog eens één andere order is aan bod gekomen in de enquêtes die door de betrokken Nederlandse bedrijven zijn ingevuld.

Bevindingen

- 140 De onderzochte orders betroffen allen niet-defensiegerelateerde indirecte compensatie. Alle drie de Nederlandse bedrijven geven aan dat ze dankzij de compensatieorder inzicht hebben verkregen in de nieuwe markten. Bij een van de Nederlandse bedrijven is de M&SS die werd verleend door een externe consultant zelfs zo succesvol geweest dat momenteel 60% van de omzet afkomstig is vanaf de Amerikaanse markt.
- 141 Voor de andere twee bedrijven geldt dat de ondersteuning door het compensatieplichtige bedrijf zelf is verleend. Zowel inzicht in het marktpotentieel als het opstellen van een werkplan/ondersteuning bij verkrijgen benodigde kwalificaties is gerealiseerd. Echter, het daadwerkelijk opbouwen van nieuwe omzetten is bij beide tegengevallen. Dit komt bij het ene bedrijf, omdat het zich op de Amerikaanse overheid als klant heeft gericht. Volgens het bedrijf is het daarbij ook belangrijk om op politiek niveau te lobbyen. Dit zou in principe door het compensatieplichtige bedrijf moeten worden gedaan.

Voor het tweede bedrijf geldt dat het project momenteel veel vertraging heeft opgelopen waardoor omzet nog uitblijft.

Alle drie de bedrijven gaven aan dat zonder het compensatiebeleid de ondersteuning/order niet in dezelfde vorm zou hebben plaatsgevonden.

Order 2

De tweede order betreft een Nederlands MKB-bedrijf waarbij de ondersteuning met behulp van het CMP tot stand is gekomen. Het compensatieplichtige bedrijf was erg klein en heeft lang getwijfeld of het de order van het ministerie van Defensie wel zou aannemen vanwege de compensatieverplichting.

Uiteindelijk is door het compensatieplichtige bedrijf in overleg met het CMP gekozen voor M&SS. De M&SS is uitgevoerd door een externe consultant, de kosten hiervoor zijn voldaan door het compensatieplichtige bedrijf. Die kreeg voor de gerealiseerde omzet compensatiecredits tegen een aflopende multiplier voor de omzet.

In 2004 is begonnen met de ondersteuning en de marktintroductie van de producten van het Nederlandse bedrijf. Het Nederlandse bedrijf heeft aangegeven dat de Amerikaanse markt heel belangrijk is, omdat het opereert in niche markten waarbij de volumes buiten de Amerikaanse markt (te) klein zijn. De M&SS is erg succesvol geweest, momenteel verkrijgt het Nederlandse bedrijf tot 60% van zijn omzet via de Amerikaanse markt.

De externe consultant bevalt erg goed en levert volgens het Nederlandse bedrijf 'value for money'. Het bedrijf is zo tevreden dat de externe consultant nog steeds een aantal uren per maand actief is voor het Nederlandse bedrijf, maar nu door het bedrijf zelf wordt bekostigd.

Resultaten enquête

- 142 Het Nederlandse bedrijf heeft aangegeven dat de mate van kennisoverdracht en de bijdrage aan de omzet belangrijke punten van de compensatieorder zijn. Het bedrijf geeft tevens aan dat de kans dat de order zonder compensatiebeleid bij hen terecht zou zijn gekomen erg klein acht. Er is namelijk sprake van veel concurrentie en weinig naamsbekendheid. Als spin-off effecten worden nieuwe marktcontacten, meer vooraanstaande positie in zakelijke netwerken genoemd. Voor het bedrijf zijn omzettoename en het openen van nieuwe markten de belangrijkste doelen van compensatie.

Conclusies

- 143 **M&SS werkt goed voor het verkrijgen van marktinzicht.** Aangaande het daadwerkelijk opbouwen van nieuwe omzetten is dat voor één bedrijf zeer goed gelukt; het tweede bedrijf verwacht als de vertraging is ingelopen omzetten te zullen gaan realiseren en voor het laatste bedrijf valt de omzet tot dusverre tegen en lijkt er op de korte termijn geen constante omzet vanuit de nieuwe markt te zullen worden gerealiseerd. Dus ook voor het genereren van additionele omzetten is M&SS een goed instrument.
- 144 Aangaande de ondersteuning vanuit een externe consultant of door het compensatieplichtige bedrijf zelf, is bij de drie onderzochte claims de ondersteuning vanuit een externe consultant het meest succesvol gebleken.
- 145 Belangrijkste kanttekening bij M&SS is dat de marktintroductie een aantal jaren duurt. Het Nederlandse bedrijf moet daar voldoende bij stilstaan voordat een traject gestart wordt.

Marketing & Sales Support

Sterke punten

Marktinzicht/ nieuwe marktcontacten worden verkregen.

Meer vooraanstaande positie in zakelijke netwerken/ grotere naamsbekendheid.

Additionele omzetten verkregen

Externe consultant boven ondersteuning vanuit het compensatieplichtige bedrijf.

Verbeterpunten

Trajecten met een lange duur, hetgeen veel inzet van het compensatieplichtige en het Nederlandse bedrijf vereist.

4.4.3. Noord-Nederland

- 146 Naar aanleiding van een analyse van de spreiding van buitenlandse investeringen over de regio's in Nederland bleek dat deze redelijk evenwichtig verdeeld waren over de verschillende regio's, behalve in Noord-Nederland. Vanuit de Investerings- en ontwikkelingsmaatschappij voor Noord Nederland (hierna: NOM) is toen gevraagd of vanuit het CMP iemand zich specifiek op de regio Noord-Nederland zou kunnen richten. Ko van Amerongen is vervolgens voor het CMP vanuit de NOM gaan werken. Het project voor Noord-Nederland had een looptijd van vier jaar en werd medegefinancierd vanuit de Kamers van Koophandel, de NOM en de noordelijke provincies.
- 147 De doelstelling was tweeledig: enerzijds om het Nederlandse bedrijfsleven, met een focus op het MKB, te informeren over de mogelijkheden van compensatie; anderzijds werden buitenlandse bedrijven en Nederlandse uitbesteders op de defensiemarkt gestimuleerd om aandacht te besteden aan de Noord Nederlandse industrie die daarmee de gelegenheid kreeg zich te profileren. Initiatieven werden genomen tot het afleggen van bedrijfsbezoeken door (potentieel) compensatieplichtige bedrijven en het organiseren van bijeenkomsten.
- 148 Het was vrij gemakkelijk om de buitenlandse bedrijven Noord-Nederland te laten bezoeken, maar het daadwerkelijk realiseren van compensatieprojecten viel tegen. Volgens de CA's komt dit onder meer, door de onbekendheid van het Nederlandse bedrijfsleven met het fenomeen compensatie en met het zaken doen met het buitenland.

Besloten werd om in het kader van het door EZ gevoerde regionale beleid **een multiplier toe te kennen voor compensatie-orders geplaatst bij de Noord Nederlandse industrie**. Een multiplier van 2 voor militaire opdrachten en een multiplier van 1,25 voor civiele opdrachten. Daarnaast werden de Noord Nederlandse bedrijven gedurende het gehele traject van eerste kennismaking met de buitenlandse industrie t/m offerte-aanvragen, en vaak nog daarna, intensief begeleid e.q. ondersteund (vanuit de NOM).

- 149 De multiplier voor Noord-Nederland had een aanjaagfunctie en is volgens de CA's voor een aantal bedrijven succesvol geweest. De multiplier voor Noord-Nederland wordt nu niet meer toegepast.
- 150 Van de 100 orders waarvoor in de onderzoeksperiode een multiplier aan claims is toegekend, hebben er drie (mede) betrekking op **Noord-Nederland**. Van die drie orders zijn twee orders onderzocht middels dossieronderzoek en diepte-interviews (zie voor een beschrijving van de onderzoeks aanpak Bijlage A bij dit rapport).

Bevindingen

- 151 Beide orders bij de Nederlandse bedrijven die zijn onderzocht zijn zeer succesvol geweest. Een van beide orders heeft naast de multiplier voor Noord-Nederland tevens een multiplier voor single source suppliership gekregen.
- 152 Voor het ene bedrijf is dankzij de compensatieorder de defensiemarkt ontsloten. Het heeft meer kennis verkregen van de eisen die door de defensie-industrie worden gesteld aan onder meer kwaliteit, productie en processen. Volgens het bedrijf heeft de hogere multiplier voor Noord-Nederland mogelijk wel het laatste zetje gegeven om de opdracht bij hen te plaatsen.
- 153 Het tweede bedrijf heeft aangegeven dat het belang van de order vooral groot is dankzij de vervolgoorders die eruit naar voren zijn gekomen.
- 154 Een andere respondent heeft aangegeven dat de multiplier voor Noord-Nederland voor Nederlandse bedrijven in andere regio's die vergelijkbare producten/diensten leveren de concurrentiepositie negatief kan beïnvloeden.

Order 3

Het MKB bedrijf uit Noord-Nederland is zowel op de defensie als civiele markt actief. Dit is van belang, omdat zowel een belangrijk deel van de omzet wordt gegenereerd als dat de technologie ontwikkeld voor de defensiemarkt van belang is voor het verkrijgen van opdrachten in andere sectoren, met name offshore. Indien een bedrijf actief is voor defensie, dan heb je een goed gekwalificeerde organisatie en goede mensen.

De doelstellingen van de order waren: verbreding van de marktsegmenten; onderscheiden door hoogwaardigere producten te kunnen realiseren; en de ketenfunctie verlengen. Deze doelstellingen zijn volgens het bedrijf in de afgelopen vijf jaar gerealiseerd. Daarnaast heeft het bedrijf een goede keten van toeleveranciers om zich heen weten te vormen en is het beter in staat om grote projecten uit te voeren en deze professioneel te beheersen. Bovendien zijn nieuwe kwalificaties/vaardigheden behaald, dat heeft ook weer extra opdrachten opgeleverd.

De defensiemarkt is voor het Nederlandse bedrijf dankzij het compensatie beleid ontsloten. Het bedrijf heeft meer kennis van de defensiemarkt gekregen en van de eisen die door de defensie-industrie worden gesteld aan onder meer kwaliteit, productie en processen. Bovendien heeft het bedrijf dankzij de order ook orders verkregen van andere opdrachtgevers in defensie-industrie en is de hieraan gerelateerde omzet gestegen van 0% in 2004, 30% in 2008 naar momenteel 50%.

De factoren die volgens het Nederlandse bedrijf hebben bijgedragen aan het verkrijgen van de compensatieorder(s) zijn de opstelling van het Nederlandse bedrijf; het prijsniveau, de open en constructieve samenwerking en de hogere multiplier voor Noord-Nederland. Waarbij het bedrijf heeft aangegeven dat de hogere multiplier voor Noord-Nederland misschien wel het 'laatste zetje' is geweest.

Resultaten enquête

- 155 Vijf respondenten van de enquête hebben aangegeven in Noord-Nederland gevestigd te zijn. Verder is uit de enquête geen specifieke informatie aangaande deze multiplier af te leiden. Dit komt mede doordat de multiplier niet meer bestaat.

Conclusies

- 156 **De multiplier voor Noord-Nederland heeft voor beide bedrijven de aanjaagfunctie vervuld.** Beide bedrijven hebben aangegeven dat de order heeft geleid tot vervolgorders/andere orders binnen de defensiemarkt.
- 157 Een multiplier voor een specifieke regio kan de concurrentiepositie van bedrijven in andere regio's met vergelijkbare producten/diensten negatief beïnvloeden.

| Noord-Nederland | |
|---|---|
| Sterke punten | Verbeterpunten |
| Aanjaagfunctie | Kan concurrentiepositie vergelijkbare bedrijven in andere regio's negatief beïnvloeden. |
| Defensiemarkt ontsloten | |
| Kennis over eisen defensiemarkt aan kwaliteit, productie en processen verkregen | |

4.4.4. Openen van nieuwe markten

Het openen van nieuwe markten kan plaatsvinden doordat:

- a) een compensatieplichtig bedrijf invloed uitoefent op derden om te zorgen dat een Nederlands systeem wordt aangeschaft in plaats van een niet-Nederlands systeem; of
- b) een compensatieplichtig bedrijf een Nederlands product toevoegt aan het productportfolio dat het standaard aan zijn klanten aanbiedt.

- 158 Om een multiplier te verkrijgen moet het compensatieplichtige bedrijf aantonen dat de hierboven genoemde activiteiten resulteren in nieuwe orders of grotere omzetten op nieuwe markten die zonder zijn betrokkenheid niet tot stand zouden zijn gekomen. Net als “single source- /preferred suppliership” stond openen van nieuwe markten niet expliciet genoemd in de ‘Guidelines’ voor compensatieplichtige bedrijven. Ook in de jaarrapportages over het compensatiebeleid komt de categorie niet expliciet aan bod. De ‘Guidelines’ zijn hier inmiddels op aangepast.
- 159 Van de 100 orders waarvoor in de onderzoeksperiode een multiplier aan claims is toegekend, hebben er tien (mede) betrekking op het openen van nieuwe markten. Van die tien orders zijn twee orders onderzocht middels dossieronderzoek en diepte-interviews (zie voor een beschrijving van de onderzoeksanpak Bijlage A bij dit rapport). Nog eens twee andere orders zijn aan bod gekomen in de enquêtes die door de betrokken Nederlandse bedrijven zijn ingevuld.

Bevindingen

- 160 De twee bedrijven in de dossiers op het gebied van het openen van nieuwe markten verschillen zichtbaar van aard. Bij de eerste order is wel een nieuwe markt geopend, maar is niet zeker of de betrokken afnemers nieuwe orders zullen plaatsen in de toekomst. De tweede order is vanaf de eerste dag een directe samenwerking geweest tussen het compensatieplichtige bedrijf en de Nederlandse leverancier. In het kader hieronder wordt de order nader toegelicht.

Order 4

De tweede onderzochte order in het kader van het openen van nieuwe markten is verstrekt aan een bedrijf met circa 120 FTE aan arbeidsplaatsen. De order werd verstrekt binnen een bestaande relatie met een compensatieplichtig bedrijf. De order was volgens het bedrijf niet anders dan normaal, maar omvatte wel een deel assemblage dat het bedrijf niet eerder had uitgevoerd.

De relatie met de klant is in de context van de order verdiept. Volgens het Nederlandse bedrijf betreft het hier “een schoolvoorbeeld van hoe je een compensatieproject moet aanpakken”. De klant wilde graag dat het Nederlandse bedrijf actief meedacht en werkte op een constructieve wijze samen. Volgens het Nederlandse bedrijf komt het bij andere klanten ook voor dat het compensatieplichtige bedrijf zonder overleg opdraagt wat er moet gebeuren en komt dat de kwaliteit niet ten goede. Als gevolg van de order is het Nederlandse bedrijf door zijn klant formeel bestempeld als “strategische partner” voor het type werkzaamheden dat in de huidige order is uitgevoerd. De geïnterviewde verwacht daardoor in de toekomst meer omzet bij deze klant te realiseren. Tevens worden met een ander Nederlands bedrijf gesprekken gevoerd over een grote order, naar aanleiding van de referentie van het compensatieproject.

Daarmee zijn de doelstellingen zoals geformuleerd onder b) aan het begin van deze paragraaf gerealiseerd.

Resultaten enquête

- 161 Van de drie bedrijven die in de enquête ingaan op een order waarbinnen een multiplier is toegekend voor het openen van nieuwe markten, geven twee bedrijven aan dat de order volgens hen betrekking had op het openen van nieuwe markten. Het derde bedrijf geeft wel aan dat een belangrijk resultaat van de order is geweest dat het bedrijf betere markt inzichten, nieuwe marktcontacten en een meer vooraanstaande positie in de defensie-industrie heeft verworven. Ook de eerste twee bedrijven geven aan dat er marktgerelateerde spin-off effecten waren van de uitgevoerde orders.

Conclusies

- 162 **De resultaten voor het openen van nieuwe markten geven een gemengd beeld.** Over de twee in detail onderzochte orders in de categorie openen van nieuwe markten stellen wij vast dat de eerste order ondanks de multiplier niet met zekerheid heeft geleid tot grotere omzetten op de lange termijn. Bij de tweede order is dat wel het geval. Het verschil zit hem in het duurzame karakter van de relatie met het compensatieplichtige bedrijf: die relatie is in het tweede geval zodanig duurzaam te noemen dat het bedrijf het vertrouwen heeft er op lange termijn een relevant deel van zijn omzet uit te kunnen halen. Dat vertrouwen is bij het eerste bedrijf niet aanwezig.
- 163 Alle drie de bedrijven die in de enquête zijn ingegaan op een order die betrekking had op het openen van nieuwe markten, hebben een of meer marktgerelateerde spin-off effecten geïdentificeerd. Deze bedrijven ervaren dus een positief effect op de (middel)lange termijn van de orders waarin nieuwe markten zijn geopend.

Openen van nieuwe markten

Sterke punten

Bedrijven slagen erin toegang te krijgen tot nieuwe markten, nieuwe marktcontacten op te doen en zich een meer vooraanstaande positie in de defensie-industrie te verwerven.

In een aantal gevallen wordt het openen van nieuwe markten succesvol gecombineerd met kennisoverdracht of een single source-leveringsrelatie.

Verbeterpunten

In enkele gevallen is niet zeker of de omzetstijgingen op lange termijn duurzaam zullen blijken.

4.4.5. Research / engineering

165 Deze categorie bestaat uit Research & Development en Engineering.

R&D heeft als doelstelling dat kennisinstellingen en op R&D gerichte bedrijven hun **kennisbasis verder uitbouwen**. Het beoogde resultaat hiervan is dat zowel Nederlandse als buitenlandse klanten beter bediend (kunnen) worden; diepgaandere kennis en hogere omzetten op specifieke terrein; en de mogelijkheid om nieuwe, commercieel aantrekkelijke, terreinen te ontwikkelen.

Engineering heeft als doelstelling dat bedrijven niet alleen van de plank, of built-to-print leveren, maar ook **een deel van de ontwikkelverantwoordelijkheid krijgen**. De beoogde resultaten zijn: uitbreiden kennisbasis waardoor het interne organisatieproces wordt verbeterd en het Nederlandse bedrijf efficiënter wordt hetgeen resulteert in besparingen; en dat nieuwe producten worden ontwikkeld waarmee winstgevende omzetten gerealiseerd worden en/of nieuwe markten ontsloten kunnen worden.

166 De private R&D-intensiteit van Nederland blijft nog steeds achter bij de rest van Europa. Daarom is het mede van belang om als ‘innovatieve overheid’ zelf opdrachten te geven voor onderzoek en ontwikkeling⁵⁸. Om R&D als reële mogelijkheid voor compensatie toe te passen is het essentieel dat *parallel* aan de identificatie van vervulling van de operationele behoefte door het ministerie van Defensie, EL&I/CMP bekijkt of de Nederlandse industrie op een technologisch interessant niveau en onder goede industriële voorwaarden in een programma kan deelnemen.

167 Van de 100 orders waarvoor in de onderzoeksperiode een multiplier aan claims is toegekend, hebben er 28 (mede) betrekking op research/engineering. Van die 28 orders zijn drie orders onderzocht middels dossieronderzoek en diepte-interviews (zie voor een beschrijving van de onderzoeksaanpak Bijlage A bij dit rapport). Nog eens 5 andere orders zijn aan bod gekomen in de enquêtes die door de betrokken Nederlandse bedrijven zijn ingevuld.

Bevindingen

168 De resultaten voor deze categorie zijn gemengd. Voor de meeste bedrijven uit de enquête en 1 van de drie bedrijven uit de diepte-interviews zijn de compensatieorders zeer succesvol geweest. Voor de twee andere onderzochte orders is de order aangaande software ontwikkeling geen succes geweest, de investering heeft niet opgewogen tegen de uiteindelijke resultaten, en het bedrijf van de andere order bestaat niet meer.

169 Een voorbeeld van een succes is de derde order. Het MKB bedrijf heeft nieuwe producten ontwikkeld en dankzij de opgedane kennis ook opvolgende producten mogen ontwikkelen. Het bedrijf heeft hierdoor een strategische kennis-/marktpositie opgebouwd.

170 Een voorbeeld van orders die minder succesvol was had betrekking op de ontwikkeling van software. Deze in potentie zeer belangrijke order heeft niet bijgedragen aan de realisatie van de doelstellingen. Dit kwam volgens het Nederlandse bedrijf mede doordat de klant de eigen kennis sterk afschermde, waardoor de toegevoegde waarde van hun aanwezigheid niet zo groot was als deze had kunnen zijn.

171 Wel was het voor het Nederlandse bedrijf een van de eerste betaalde projecten op het gebied van open source-software. Deze kennis zou voor Defensiegerelateerde opdrachten een “interessante back-up” kunnen zijn, mocht men in de toekomst behoefte hebben aan ondersteuning bij het systeem. Op individueel niveau hebben de betrokken medewerkers ervaring opgedaan met werken in een andere cultuur, hetgeen in hun verdere loopbaan van waarde is.

⁵⁸ EZ (2008c), ‘Nationaal Hervormingsprogramma Nederland 2008-2009: in het kader van de Lissabonstrategie’, oktober 2008.

Order 5

Het Nederlandse bedrijf in deze order was al leverancier voor het compensatieplichtige bedrijf. Volgens het compensatieplichtige bedrijf was dit een perfect voorbeeld van compensatie waarin het MKB in staat is gesteld een marktpositie op te bouwen. Voor alle technology transfer en omzet in het eerste jaar is een lumpsumbedrag aan compensatiecredits toebedeeld, voor de omzet in 2002 is een aflopende multiplier toegekend.

De doelstellingen voor het Nederlandse bedrijf waren naast omzet het uitbreiden van de activiteiten in de militaire markt. Ook het ontwikkelen van de volgende generatie van het product is van belang om deze klant te behouden.

Het Nederlandse bedrijf heeft aangegeven dat de opgedane kennis bruikbaar is voor andere opdrachten, maar dat specifiek ontwikkelde zaken niet kunnen en worden hergebruikt in verband met Amerikaanse exportregelgeving (ITAR).

De compensatieorders hebben er wel toe bijgedragen dat het de single-source supplier is van het buitenlandse bedrijf en er een duurzame relatie is opgebouwd. Na deze order zijn twee opvolgende producten ook voor het buitenlandse bedrijf ontwikkeld en verkocht. De laatste wordt sinds 2010 geleverd. Bovendien levert het Nederlandse bedrijf dankzij de ervaring bij het compensatieplichtige bedrijf nu ook aan een andere grote speler in de defensie-industrie en vinden er momenteel gesprekken plaats met nog meer potentiële klanten. Het feit dat het Nederlandse bedrijf levert aan het compensatieplichtige bedrijf straalt vertrouwen uit naar nieuwe defensieklanten.

Resultaten enquête

- 172 De respondenten van de enquête die betrekking hebben op R&E geven als belangrijke kenmerk van de compensatieorders aan dat het een strategische opdracht betrof. Maar ook de overige categorieën (kennisoverdracht, omzet, openen nieuwe markten en technologie worden vaak aangegeven). Ook bij de spin-off effecten worden nieuwe technologie, en multi-use technologie en verbeterde bedrijfsprocessen genoemd. Tevens worden betere marktinzichten, meer vooraanstaande positie in de defensie-industrie en strategische samenwerking als belangrijke spin-off aangegeven.

Conclusies

- 173 **Op basis van de onderzochte orders en de enquête kunnen we concluderen dat R&E in potentie zeer succesvol kan zijn.** Vooral de spin-off effecten zijn voor deze orders zeer groot op zowel technologisch gebied als op het gebied van nieuw marktpotentieel.
- 174 Voor met name R&E aangaande directe compensatie is het van belang dat tussen Defensie en EL&I tijdig wordt afgestemd over de invulling van de materieelbehoefte. In een vroeg stadium - voor de uitvraag van Defensie - zijn de kansen voor directe R&E-compensatie voor het Nederlandse bedrijfsleven het grootst. Als de uitvraag door Defensie eenmaal is gedaan wordt de mogelijkheid om in de vorm van directe compensatie goede R&E-opdrachten te verkrijgen steeds kleiner.
- 175 Daarnaast is het aan te raden om voor R&E aangaande software met verschillende Nederlandse spelers op de markt nader af te stemmen waaraan een R&E-opdracht moet voldoen om de grootste kans van slagen te hebben. Een suggestie is om de toekenning van compensatiecredits op basis van deelresultaten (niet op basis van inspanning) plaats te laten vinden.

Research & Engineering

Sterke punten

Strategisch van belang
Veel technologische spin-off
Ook verbetering marktpositie en marktkennis

Verbeterpunten

Moeilijk waarde R&E opdracht te bepalen.
R&E voor software nog niet succesvol.

4.4.6. Single source- / preferred suppliership

CMP streeft naar langetermijnrelaties tussen de compensatieplichtige bedrijven en hun Nederlandse toeleveranciers. Het gaat daarbij om voortdurende orders van de zelfde afnemer, waarvoor het Nederlandse bedrijf wereldwijd (nagenoeg) de enige leverancier is. Om deze situatie te bewerkstelligen kan een multiplier worden toegekend.

- 176 Net als “openen van nieuwe markten” staat single source-/preferred suppliership niet expliciet genoemd in de ‘Guidelines’ voor compensatieplichtige bedrijven. Ook in de jaarrapportages over het compensatiebeleid komt de categorie niet expliciet aan bod.
- 177 Van de 100 orders waarvoor in de onderzoeksperiode een multiplier aan claims is toegekend, hebben er 36 (mede) betrekking op single source-/preferred suppliership. Van die 36 orders zijn vijf orders onderzocht middels dossieronderzoek en diepte-interviews (zie voor een beschrijving van de onderzoeks aanpak Bijlage A bij dit rapport). Nog eens drie andere orders –naast twee die ook in het dossieronderzoek zijn betrokken – zijn aan bod gekomen in de enquêtes die door de betrokken Nederlandse bedrijven zijn ingevuld. Van de vijf onderzochte dossiers zijn er twee waarop ook nog een tweede categorie compensatie van toepassing is. Eén order betreft naast single source-/preferred suppliership ook research/engineering en een andere order betreft tevens de categorie Noord-Nederland. Twee van de vijf orders zijn bij het zelfde Nederlandse bedrijf geplaatst, maar vallen onder twee verschillende compensatieovereenkomsten die door het CMP met verschillende compensatieplichtige bedrijven zijn gesloten.

Bevindingen

- 178 Helaas bleek bij één order dat binnen het betrokken bedrijf geen kennis meer bestond over de order, die zich afspeelde aan het begin van de onderzoeksperiode. Over de effecten van die order voor het bedrijf hebben wij dus geen informatie.
- 179 Binnen de vier overige orders zijn verschillende effecten waarneembaar. Twee orders hebben geresulteerd in een duurzaam versterkte relatie met het compensatieplichtige bedrijf. In het eerste geval (order 6) betrof dit zelfs een nieuwe relatie die in de context van de compensatieorder steeds verder uitgebouwd is tot een volledige single source-positie. Order 7 heeft geleid tot een dusdanig versterkte relatie met een bestaande klant dat daarmee nieuwe markten ontsloten zijn doordat de klant zelf actief nieuwe afnemers heeft geworven voor het product van het Nederlandse bedrijf. Beide orders worden nader toegelicht in het tekstvak hieronder.

Order 6

Deze order is terecht gekomen bij een bedrijf met 32 FTE aan capaciteit. Het bedrijf heeft een technologie die wereldwijd wordt verkocht, maar voor de compensatieorder nog niet werd gebruikt voor defensietoepassingen. In de context van de compensatieorder is samen met het compensatieplichtige bedrijf het product doorontwikkeld voor toepassing in producten voor de defensiemarkt.

Resultaat van het compensatieproject is dat het Nederlandse bedrijf nu 100% van de vraag van het compensatieplichtige bedrijf naar deze technologie bedient. Om dit resultaat te bereiken, heeft CMP multipliers van vier verschillende niveaus toegekend voor respectievelijk een investering (hoog), marketing assistance (gemiddeld), het produceren van het nieuwe product voor Defensie- en civiele toepassingen (laag).

De multipliers voor de investering en de marketing-assistentie zijn succesvol geweest, omdat zonder de investering in een productiemiddel en ondersteuning bij het betreden van de defensiemarkt het Nederlandse bedrijf het nieuwe product niet had kunnen leveren.

Order 7

Deze order heeft zich net als een aantal andere afgespeeld binnen een bestaande relatie tussen een Nederlandse leverancier en een buitenlandse afnemer. Volgens het Nederlandse bedrijf is dankzij die order de omzet binnen de bestaande relatie significant verhoogd. Daarnaast is toegang verkregen tot de klanten van de afnemer, die voor het Nederlandse bedrijf een interessante markt vormen.

Het bedrijf beschrijft de opdracht als “een heel mooie order, vooral vanwege wat wij er als vervolgoorders aan over houden”. De afnemer is sinds de order een van de top-20 klanten van het Nederlandse bedrijf, dat wereldwijd slecht met 3 bedrijven zegt te concurreren. Omdat het compensatieplichtige bedrijf in eigen land, maar ook daarbuiten, bekend staat om zijn goede product, levert de relatie voor het Nederlandse bedrijf ook een aanbeveling op naar andere klanten.

De multiplier (deze is hoog vanwege de combinatie van single source-/ preferred suppliership en Noord-Nederland) heeft bijgedragen aan het openen van een nieuwe markt én aantoonbaar een order mogelijk gemaakt. Daarmee is deze zeker succesvol geweest, gezien de doelstellingen van single source-/ preferred suppliership.

Resultaten enquête

- 180 Van de vijf bedrijven die in de enquête ingaan op een order waarbinnen een multiplier is toegekend voor single source-/preferred suppliership, geven vier bedrijven aan dat de order volgens hen betrekking had op single source-/preferred suppliership. Het bedrijf dat een order heeft ontvangen voor het project dat uiteindelijk niet is doorgegaan, geeft logischerwijs aan dat de order geen betrekking heeft gehad op single source-/preferred suppliership. Alle bedrijven ervaren marktgerichte spin-off effecten van de orders die zij hebben uitgevoerd, met name op het gebied van strategische samenwerking en een meer vooraanstaande positie binnen de defensie-industrie. Technologische spin-off effecten worden door de bedrijven veel minder aangegeven.

Conclusies

- 181 De resultaten van de multipliers voor single source-/preferred suppliership zijn wisselend. Van twee orders zijn de resultaten (vooralsnog) niet vast te stellen. Eén order heeft een positief effect gehad, dat echter niet duurzaam bleek te zijn in de tijd, waardoor slechts deels aan de doelstelling van single source-/preferred suppliership is voldaan. Orders 6 en 7 zijn in het licht van de hierboven beschreven doelstellingen van single source-/preferred suppliership als succesvol tot zeer succesvol te betitelen. **Opvallend daarbij is dat deze succesvolle orders beide een door het Nederlandse bedrijf ver doorontwikkeld component betreffen, dat wereldwijd kan concurreren.**
- 182 Alle bedrijven die in de enquête zijn ingegaan op een order die betrekking had op single source-/preferred suppliership, hebben een of meer marktgerelateerde spin-off effecten geïdentificeerd. Deze bedrijven ervaren dus een positief effect op de (middel)lange termijn van de orders waarin zij single source- of preferred supplier waren.

Single source-/preferred suppliership

Sterke punten

Betrokken bedrijven verbreden hun relatie met het compensatieplichtige bedrijf en vergroten hun omzet.
Open samenwerking tussen het compensatieplichtige bedrijf en de Nederlandse leverancier kan leiden tot grote omzetgroei voor beide partijen en het vergroten van de bereikte markt.
Als resultaat van een dergelijke goede samenwerking duurt de relatie langer voort.

Verbeterpunten

In enkele gevallen zijn de omzetstijgingen niet duurzaam op lange termijn.
De single source-relatie heeft beperkte technologische spin-off effecten.

4.4.7. Venture capital

- 183 Compensatieplichtige bedrijven verstrekken een achtergestelde (al of niet rentevrije) lening aan een individueel startende hightech ondernemingen of participeren in Nederlandse venture capital fondsen. Afhankelijk van onder meer het type fonds, het risico en de duur van de investering kan tot maximaal een multiplier van 10 worden toegekend.

Het doel is om enerzijds (startende) hightech bedrijven toegang te geven tot een stuk financiering waardoor de bedrijven de kans krijgen om een product succesvol in de markt te zetten en omzetten te gaan draaien; anderzijds om een fonds in staat te stellen om op basis van “compensatiegeld” weer verdere fondsen aan te trekken, waardoor meer bedrijven gefinancierd en succesvol kunnen worden.

- 184 Van de 100 orders waarvoor in de onderzoeksperiode een multiplier aan claims is toegekend, heeft er één mede betrekking op **venture capital**. Die order is onderzocht middels dossieronderzoek en diepte-interviews (zie voor een beschrijving van de onderzoeksaanpak Bijlage A bij dit rapport) en is tevens aan bod gekomen in de enquête die door het betrokken Nederlandse bedrijf is ingevuld.

Bevindingen

- 185 De onderzochte order is zeer succesvol gebleken. Dankzij venture capital is een trainingsfaciliteit gerealiseerd. Mede dankzij de omzetten die door de trainingsfaciliteit zijn gerealiseerd heeft het bedrijf ook verder uit kunnen breiden.
- 186 Daarnaast is door een ander bedrijf dat is geïnterviewd aangegeven dat de mogelijkheid van venture capital belangrijk is geweest. Zeker voor kleine bedrijven is verkrijgen van kredieten lastig. De mogelijkheid voor het compenseren door middel van venture capital biedt daarvoor een goede oplossing. De kredietverlening verliep via de NOM. Het krediet is gestoken in een stukje ontwikkeling en dat heeft heel positief uitgedaakt.

Order 8

De doelstelling van de order was de ondersteuning van het Nederlandse MKB bedrijf bij het opzetten van een trainingscentrum dat trainingen zal gaan leveren die nu niet in Nederland worden gegeven. De verwachting is dat vraag naar deze trainingen wereldwijd sterk zal toenemen in de komende jaren.

Door het compensatieplichtige bedrijf is een renteloze achtergestelde lening beschikbaar gesteld aan het Nederlandse Bedrijf. De MKB heeft zelf voor hetzelfde bedrag geïnvesteerd. Naast het venture capital is bij deze order ook sprake van specifieke kennisoverdracht die nodig is om de trainingsmodules op te zetten.

De trainingfaciliteit is gerealiseerd. In Europa is het Nederlandse bedrijf de enig aanbieder van de trainingen. De trainingsfaciliteit heeft een impuls aan het bedrijf gegeven. Het is gegroeid van 1 fte naar 12fte. Het bedrijf heeft aangegeven dat het vooral baat heeft gehad bij het venture capital, anders had de trainingsfaciliteit niet kunnen worden opgestart. Bovendien heeft het bedrijf dankzij de trainingsfaciliteit ook andere onderdelen van het bedrijf kunnen uitbreiden/opzetten.

De doelstellingen van de order zijn behaald. Het Nederlandse bedrijf heeft aangegeven dat het voor hen een heel mooie mogelijkheid was om een nieuw bedrijf op te zetten. Het compensatiebeleid heeft hen zeer geholpen.

Resultaten enquête

- 187 Twee respondenten hebben aangegeven dat de order mede betrekking had op Venture Capital. Een van beide bedrijven heeft aangegeven dat de financiering niet op andere wijze zou kunnen zijn aangetrokken. Bovendien geven beide aan dat dankzij het verschaft kapitaal volledig in de financieringsbehoefte is voorzien.

Conclusies

188 **Op basis van de onderzochte order en de enquête kunnen we concluderen dat venture capital een grote bijdrage kan leveren aan de groei van Nederlandse MKB bedrijven.** De respondenten geven aan dat dankzij de financiering, het bedrijf de bestaande activiteiten verder heeft kunnen ontplooiën en tevens nieuwe ontwikkelingen heeft kunnen financieren.

Venture capital

| <i>Sterke punten</i> | <i>Verbeterpunten</i> |
|---|-----------------------|
| Toegang tot krediet voor het MKB dat anders niet voor handen is | |
| Sterke groei dankzij investering | |

5. Conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de effecten van multipliers

189 Op basis van onze hierboven beschreven bevindingen zijn we gekomen tot onderstaande conclusies. Vanuit een aantal conclusies zijn we gekomen tot verdere aanbevelingen.

5.1. Conclusies ten aanzien van het beleid

190 Naar aanleiding van de bevindingen uit hoofdstuk 2 zijn de volgende conclusies ten aanzien van het compensatiebeleid en de toepassing van multipliers hierin gevormd.

Conclusie 1: Het belang van het compensatiebeleid blijft onverminderd groot

191 De context waarin het compensatiebeleid wordt gevormd en uitgevoerd is onderhevig aan veel veranderingen. Zo zijn sinds 2004 de doelstellingen van het beleid en in het bijzonder de multipliers nog sterker gericht op het stimuleren van hoogwaardige economische activiteiten binnen de defensie-industrie. Daarnaast vereist deze industrie – als gevolg van de afhankelijkheid van export voor haar voortbestaan en succes – voortdurende ondersteuning bij het realiseren van voldoende orders uit het buitenland. In de huidige economische context, met afnemende defensiebudgetten bij nagenoeg alle nationale overheden op het westelijk halfrond en het niet op korte termijn realiseren van een level playing field, blijft het belang van het compensatiebeleid voor de Nederlandse defensie-industrie, en daarmee het zo effectief en efficiënt mogelijk inzetten van multipliers, onveranderd groot.

Conclusie 2: Het CMP heeft verantwoordelijkheid voor zowel beleid als uitvoering en compensatieadviseurs kennen relatief grote beleidsvrijheid

192 In de praktijk blijkt dat zowel de vorming van het compensatiebeleid als de uitvoering daarvan grotendeels door het CMP geschiedt.⁵⁹ Dit maakt het moeilijk om beleid en uitvoering te scheiden en creëert voor de medewerkers van het CMP een grote beleidsvrijheid (zie ook conclusie 3, zowel in generieke zin als waar het gebruik van multipliers van toepassing is).

193 Het beleid ten aanzien van de toepassing van multipliers geeft de CMP-medewerkers veel ruimte bij het invullen van de uitvoering. Hoewel een aantal richtlijnen intern is overeengekomen (zie paragraaf 2.5.2), hebben de CA's in interviews aangegeven dat "compensatie altijd maatwerk is" en dat zij relatief veel beleidsvrijheid hebben in hun werkzaamheden. Gekoppeld aan de gegeven bandbreedte van de multipliers, laat dit ruimte voor veel keuzes door de individuele CA binnen bovengenoemde kaders.

5.2. Conclusies ten aanzien van de toepassing van multipliers

194 Behalve het geformuleerde beleid is ook de toepassing van multipliers van invloed op het sturend vermogen van het instrument multiplier. Op basis van de bevindingen naar aanleiding van het dossieronderzoek en de interviews met de Commissaris Militaire Productie en de verschillende CA's zijn wij tot de volgende conclusies ten aanzien van de toepassing van multipliers gekomen.

Conclusie 3: De doelstellingen van het compensatiebeleid ten aanzien van multipliers zijn moeilijk te operationaliseren

195 Het al dan niet toekennen en de hoogte van een multiplier zijn slechts onderdelen in het totale onderhandelingstraject en van veel verschillende factoren afhankelijk. Het is derhalve maatwerk. Het is daardoor ook niet mogelijk om de doelstellingen van een specifieke multiplier vast te stellen, omdat deze

⁵⁹ Wel vindt standaard een financiële toetsing en controle plaats door FEZ, op transactiebasis, en de Auditdienst, op jaarbasis.

doelstellingen ook gelden voor bijvoorbeeld de looptijd van een overeenkomst, de mogelijkheid voor het 'banken' van compensatiecredits etc. Tevens betekent het maatwerk-karakter van de toekenning van multipliers, dat het toekennen van een multiplier zelden sec gericht is op het generieke doel van een bepaald type compensatie, maar bijvoorbeeld ook kan worden ingezet om een compensatieplichtig bedrijf "over de streep te trekken".

Conclusie 4: Evaluatie of de vooraf gestelde doelstellingen van de order zijn behaald en of er nog andere onvoorziene effecten zijn opgetreden is geen onderdeel van de door het CMP beschreven procedures

- 196 Over dit onderwerp zijn geen documenten vastgelegd in de dossiers. Door op projectniveau te evalueren kunnen de effecten van de toegekende multiplier tussentijds worden gemonitord en bij toekomstige toekenningen in de afweging worden meegenomen.

Conclusie 5: Geen verschillen in hoogte per CA, wel bestaan er verschillen in de wijze van het inzetten van het instrument per CA

- 197 Ondanks de aard van het compensatietraject, de grote mate van beleidsvrijheid en het feit dat het mensenwerk blijft, bestaan er geen significante verschillen per CA in de hoogte van de toegekende multiplier. Dit komt mede doordat de CA's onderling afstemmen en de Commissaris Militaire Productie de uiteindelijke goedkeuring geeft, hierdoor vindt een kalibratieproces plaats.
- 198 Wel stellen wij vast dat de multiplier in het onderhandelingsproces met compensatieplichtige bedrijven door de verschillende CA's verschillend wordt gebruikt – uiteenlopend van actief sturend, naar passief op nadrukkelijk onderbouwd verzoek (komt pas ter sprake als het compensatieplichtige bedrijf er nadrukkelijk naar vraagt). Dit heeft grote invloed op het uiteindelijke sturende vermogen van het instrument multiplier.

Conclusie 6: Het bij een compensatieorder betrokken Nederlandse bedrijf wordt vrij laat in het traject betrokken ter bepaling van de hoogte van de multiplier en heeft geen volledige inzage in de afspraken tussen het CMP en het compensatieplichtige bedrijf

- 199 Vaak wordt het Nederlandse bedrijf door het CMP benaderd op het moment dat de buitenlandse en Nederlandse partij al in een ver gevorderd stadium van onderhandeling zitten. Hierdoor is de ruimte die het Nederlandse bedrijf heeft om de reële waarde van de order door te geven aan het CMP beperkt. Het bedrijf loopt het risico dat indien op basis van hun commentaar de multiplier lager uitvalt, de relatie met het buitenlandse bedrijf negatief wordt beïnvloed of zelfs de order geen doorgang vindt.
- 200 Daarnaast heeft het Nederlandse bedrijf geen volledige inzage in de afspraken tussen het CMP en de buitenlandse partij over de activiteiten en de compensatiecredits die het buitenlandse bedrijf hiervoor krijgt. Om de onderhandelingspositie van het CMP in de toekomst te waarborgen (niet te veel vooraf prijsgeven) is dit aangaande de toekenning van de compensatiecredits nodig. Aangaande de door het buitenlandse bedrijf te ondernemen activiteiten zou meer inzage in de positie van het Nederlandse bedrijf en de meerwaarde van de order mogelijk verder kunnen worden vergroot.

5.3. Conclusies ten aanzien van de effecten van multipliers

Conclusie 7: Onderzochte compensatieorders hebben positieve effecten voor de betrokken bedrijven

- 201 Het is in dit onderzoek niet mogelijk gebleken om het effect van multipliers voor de betrokken Nederlandse bedrijven te isoleren. Dat opgemerkt hebbende, stellen wij vast dat de Nederlandse bedrijven die in de onderzoeksperiode compensatieorders hebben ontvangen waarop een multiplier van toepassing was, **in meerderheid daarvan positieve effecten hebben ondervonden.**
- 202 Opvallend daarbij is, dat de positieve effecten die de bedrijven ervaren niet altijd de zelfde effecten zijn die bij het toekennen van de multiplier door het CMP werden beoogd. Dat doet aan die effecten niets af, maar laat zien dat het niet altijd mogelijk is te voorspellen wat de uitkomst van de transactie tussen compensatieplichtige bedrijven en hun Nederlandse leveranciers zal zijn.

Conclusie 8: Betrokken bedrijven zijn tevreden over hun ervaringen met compensatie en de defensiemarkt

- 203 Het oordeel van de bedrijven over het compensatiebeleid en de orders die zij hebben ontvangen is in grote meerderheid positief. Ook zijn bedrijven die dankzij het compensatiebeleid voor het eerst activiteiten uitvoeren op de defensiemarkt positief over die ervaring.

Conclusie 9: Compensatieorders genereren meer marktgerelateerde dan technologische effecten

- 204 Wij concluderen dat de marktgerelateerde typen compensatie over het algemeen succesvoller zijn dan kennisgerelateerde typen. Ook in de enquêteresultaten is een duidelijk verschil tussen marktgerelateerde en technologische spin-off effecten: veel meer respondenten hebben marktgerelateerde spin-off ervaren dan technologische spin-off. Het CMP heeft aangegeven dat dit mag worden verwacht, aangezien pas recent op technologische spin-off wordt gestuurd.

Marketing & Sales Support, Venture Capital en Research & Engineering zijn de meest succesvolle typen compensatie

- 205 In deze drie categorieën worden relatief het vaakst de doelstellingen van de compensatie gehaald. Dat is minder vaak het geval bij kennisoverdracht en single source-/preferred suppliership. Ook de langetermijneffecten van de eerste drie categorieën lijken op basis van de onderzochte orders groter.

Effectiviteit van de categorie Kennisoverdracht is moeilijk meetbaar

- 206 Bij de onderzochte compensatieorders geven de respondenten aan dat er kennis is opgebouwd, maar in slechts één geval kon deze kennis ook daadwerkelijk in andere opdrachten worden toegepast. Daarnaast heeft een aantal bedrijven aangegeven dat er volgens hen geen sprake was van overgedragen kennis, terwijl voor de betreffende orders wel een multiplier voor kennisoverdracht is toegekend. Maar evenzo geven andere respondenten aan dat er sprake was van kennisoverdracht, terwijl dit niet in de overweging voor toekenning van een multiplier is meegenomen. Bovendien is de waarde van de overgedragen kennis moeilijk te bepalen - zeker op voorhand- en is het succes mede afhankelijk van de bereidheid van het compensatieplichtige bedrijf om daadwerkelijk nieuwe kennis te delen. Kennisoverdracht lijkt dus moeilijk te 'vangen' en te sturen vanuit het compensatiebeleid.

Conclusie 10: De effectiviteit van het compensatiebeleid is afhankelijk van het gedrag van compensatieplichtige bedrijven en – in mindere mate – de betrokken Nederlandse leveranciers

- 207 De werkrelatie in het kader van een compensatieorder blijkt van grote invloed te zijn op de effecten van de order voor het Nederlandse bedrijf, op korte én lange termijn. Een goede werkrelatie is het gevolg van een open houding en inspanningen van beide partijen. Omdat het Nederlandse bedrijf vaak een afhankelijke positie inneemt in het compensatieproject (het is afhankelijk van ondersteuning, het beschikbaar stellen van kennis of (financiële) middelen door het compensatieplichtige bedrijf), heeft het compensatieplichtige bedrijf de grootste invloed op het tot stand komen van de werkrelatie. In de onderzochte projecten zijn duidelijke verschillen zichtbaar in de kwaliteit van de werkrelatie.

5.4. Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Leg richtlijnen vast in één beleidsdocument

- 208 Het verdient aanbeveling om te komen tot één coherent beleidsdocument waarin alle regels, richtlijnen en procedures met betrekking tot de toepassing van multipliers zijn samengebracht. Met een dergelijk document zou de kennis van de verschillende CA's worden gebundeld en zou de interne transparantie over de richtlijnen voor toepassing van multipliers worden vergroot. Het CMP is hier reeds mee bezig, in de vorm van een "handboek soldaat" voor de CA.

Aanbeveling 2: Verzorg regelmatig een toets op de toepassing van multipliers

- 209 Het beleid met betrekking tot de toepassing van multipliers zou regelmatig moeten worden getoetst, bij voorkeur door externe partij (dit kan ook een andere afdeling binnen EL&I zijn) die met een frisse blik naar de materie kan kijken en nieuwe inzichten kan meegeven. Met een dergelijke toets kan de leerfunctie van de CMP-organisatie worden geborgd en worden tevens de in conclusie 5 beschreven verschillen in werkwijze per CA nader in beeld gebracht.

Aanbeveling 3: Geef – waar dat kan – meer openheid van zaken richting bedrijven die compensatieorders ontvangen

210 De in conclusie 6 genoemde informatieachterstand van Nederlandse bedrijven beperkt hun onderhandelingspositie richting compensatieplichtige bedrijven en levert daarmee het risico op dat niet de maximale economische waarde uit de compensatieorders resulteert. Door deze informatieachterstand te beperken – waar dit kan zonder het functioneren van het CMP hierdoor te belemmeren – wordt het economisch effect van het compensatiebeleid voor Nederlandse bedrijven nog verder vergroot.

211 Aanbeveling 4: Stuur meer op basis van resultaten in plaats van inspanning

212 Voor een aantal categorieën multipliers blijkt het vooraf zeer lastig de waarde van de order goed te bepalen. Door bij Research & Engineering en Kennisoverdracht (bijvoorbeeld in het geval van software) meer te sturen op (deel)resultaten in plaats van op inspanning kunnen de effecten voor de Nederlandse bedrijven mogelijk worden vergroot en beter worden gemonitord.

213 Dit raakt tevens aan conclusie 10 over de werkrelatie tussen het compensatieplichtige en het Nederlandse bedrijf binnen een compensatieorder. In de door ons onderzochte projecten lijkt die relatie vooral afhankelijk te zijn van de bereidwilligheid van het compensatieplichtige bedrijf om constructief samen te werken. Het CMP zou de mogelijkheden kunnen onderzoeken om compensatieplichtige bedrijven te informeren over de voordelen van een open samenwerking aan de hand van de ‘good practices’ die in hoofdstuk 4 zijn beschreven.

A. Beschrijving onderzoeksaanpak

214 Hieronder gaan wij in op de randvoorwaarden van het onderzoek, de gehanteerde onderzoeksmethoden en de gebruikte gegevens. Voor overzichten van gegevens en specifieke details per onderzoeksmethode zullen wij verwijzen naar de overige bijlagen bij dit rapport.

A.1. Randvoorwaarden

215 Het onderzoek is uitgevoerd onder een aantal beperkende randvoorwaarden, die op verzoek van dan wel in overleg met de opdrachtgever zijn vastgesteld. Deze randvoorwaarden beperken op een aantal terreinen de mate waarin wij onderbouwde uitspraken kunnen doen over de effecten van multipliers in de onderzoeksperiode.

A.1.1. Compensatieplichtige bedrijven en compensatieorders zonder multiplier zijn niet bij het onderzoek betrokken

216 Een beperking bij het vaststellen van de effecten van multipliers is gelegen in het feit dat de opdrachtgever expliciet heeft aangegeven dat het niet zinvol werd gevonden en niet haalbaar binnen het beschikbaar gestelde budget was om contact te zoeken met buitenlandse compensatieplichtige bedrijven in het kader van het onderzoek. Hierdoor is het niet mogelijk geweest om bij de betrokken bedrijven vast te stellen wat het effect van de toegekende multipliers op hun gedrag is geweest. Het is bijvoorbeeld denkbaar, dat zij minder of andere orders zouden hebben geplaatst bij de defensie-industrie indien geen multiplier zou zijn toegekend.

217 Daarnaast zijn in overleg met de opdrachtgever compensatieorders waaraan geen multiplier is toegekend buiten de scope van het onderzoek geplaatst. Dit betekent ook dat het niet mogelijk is geweest om een vergelijking te maken tussen compensatietrajecten waarbij de multiplier een rol speelde en compensatietrajecten waarbij dat niet het geval was. Een dergelijke vergelijking had het mogelijk gemaakt om het effect van toekenning van multipliers te “isoleren”. Met een dergelijke zogenaamde *counterfactual* zouden uitspraken over de effecten van multipliers beter onderbouwd hebben kunnen worden.

218 Om deze redenen zijn onze conclusies over de effecten van multipliers beperkt tot de door ons op basis van kwalitatieve en soms subjectieve gegevens vastgestelde effecten op het niveau van de individuele Nederlandse bedrijven die hun medewerking aan het onderzoek hebben verleend. Deze effecten op “micro-niveau” geven mogelijk een ander beeld dan de effecten op meso-niveau (het niveau van de defensie-industrie) en de effecten op macro-niveau (het niveau van de Nederlandse economie als geheel) die vastgesteld hadden kunnen worden op basis van een studie waarin zowel de compensatieplichtige bedrijven zouden zijn betrokken als de compensatieorders waaraan geen multipliers zijn toegekend.

A.1.2. Beschikbaarheid en volledigheid compensatie- en claimdossiers

219 Het CMP administreert sinds 2006 de documenten met betrekking tot de compensatieovereenkomsten en de daarmee samenhangende orders en claims in digitale dossiers, uitgezonderd de ondertekende compensatieovereenkomsten zelf. In 2006 zijn de toen bestaande dossiers ingescand om de informatie toegankelijk te houden. Tijdens het onderzoek is naast de digitale dossierstukken een aantal dossiers van voor 2006 deels of volledig aan de hand van de originele documenten bestudeerd. Daarbij hebben wij vastgesteld dat niet alle documenten die in de destijds ingescande dossiers waren opgenomen, ook in de digitale dossiers beschikbaar zijn gemaakt. Mede doordat de fysieke dossiers op een externe locatie zijn opgeslagen, is het niet mogelijk gebleken om alle gearchiveerde documenten in te zien. Dankzij de inspanningen van de medewerkers van CMP is het aantal documenten dat uiteindelijk niet beschikbaar was, zeer beperkt gebleven. Een grotere beperking voor het onderzoek is gelegen in het gegeven dat de dossiers vanuit het gezichtspunt van de onderzoekers niet geheel volledig zijn. Een beperking is gelegen in het feit dat wanneer een compensatieovereenkomst wordt opgesteld waarin multipliers per line item worden toegekend, de redenen waarom de multiplier specifiek de hoogte heeft die hij heeft slechts in beknoptere vorm in de begeleidende nota