

IERLAND, EEN ECOSYSTEEM VOOR GROEIBEDRIJVEN



Dec 13

Analyse van het Ierse groei- en innovatiebeleid

Analyse van het beleid in Ierland om de groei van bedrijven, met name MKB, te stimuleren.

Deze analyse is uitgevoerd in opdracht van de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) door *Bodewes Beleidsadvies*.

De studie is input voor het advies over innovatie- en groeivermogen van het MKB.

19 december 2013

Voor meer informatie:

Dr. Marcel Kleijn, AWT
M.Kleijn@awt.nl

Hanneke Bodewes, MSc.
Bodewes Beleidsadvies
bodewesbeleidsadvies@gmail.com

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	2
HET IERSE KENNIS- EN INNOVATIESYSTEEM	2
Een korte geschiedenis van het beleid	2
Investeren in crisistijd.....	3
Uitdagingen voor het Ierse kennis- en innovatiesysteem	4
FOCUS OP GROEIBEDRIJVEN	5
Ierse bedrijven groeien internationaal.....	5
High Potential Start-Ups (<10 medewerkers)	6
Gevestigde SME's met uitzonderlijk groeipotentieel (>10 medewerkers)	7
Buitenlandse bedrijven groeien in Ierland.....	8
FDI gericht op R&D en innovatie.....	9
Werkwijze IDA	10
Buitenlandse groeikansen.....	10
CONCLUSIES	11
LIJST VAN GESPREKSPARTNERS	12
GEBRUIKTE BRONNEN	12

Ierland, een ecosysteem voor groeibedrijven

ANALYSE VAN HET IERSE GROEI- EN INNOVATIEBELEID

INLEIDING

In het Ierse beleid is veel aandacht voor groei van bedrijven. De achtergrond hiervan is de hoge werkloosheid in Ierland, in 2012 zelfs boven de 13%. Het overheidsbeleid is erop gericht om dit percentage terug te dringen en de economie te herstructureren en bestendiger te maken. Nieuwe banen staan centraal in het Ierse beleid en die nieuwe banen moeten ontstaan bij bedrijven.

Om een goed beeld te krijgen van wat Ierland doet om groeibedrijven te ondersteunen is door de AWT en *Bodewes Beleidsadvies* in november 2013 met de volgende organisaties gesproken¹:

- *Forfás - policy advisory board for enterprise, trade, science, technology and innovation*
- *Science Foundation Ireland - national foundation for investment in scientific and engineering research*
- *Industrial Development Agency - inward investment promotion agency*
- *Enterprise Ireland, responsible for the development and growth of Irish enterprises in world markets*

HET IERSE KENNIS- EN INNOVATIESYSTEEM

Een korte geschiedenis van het beleid

Ierland is een laatkomer wat betreft beleidsaandacht voor kennis en innovatie (KI-beleid). Het eerste strategische document verschijnt pas in 1996 (*White paper on Science, Technology and Innovation*). Vervolgens zijn er eind jaren '90 twee belangrijke ontwikkelingen. De eerste is een *technology foresight exercise* die resulteert in een beslissing van de overheid om te investeren in biotechnologie en ICT. De tweede is de start van een programma om onderzoek aan de universiteiten te versterken (met name door investeringen in infrastructuur). Het resultaat is een aanzienlijke toename in middelen voor onderzoek in het hoger onderwijssysteem.

In 2004 verschijnen twee belangrijke documenten. *Ahead of the Curve: Ireland's Place in the Global Economy*, is de basis voor een nieuw bedrijfslevenbeleid. Het is een strategie voor groei en werkgelegenheid in Ierland, waarbij rekening wordt gehouden met de snel veranderende internationale omgeving. Het tweede document is het nationale 3% actieplan *Building Ireland's Knowledge Economy*. Hierin zijn doelstellingen voor R&D investeringen vastgelegd tot 2010. Ondanks de toename van publieke R&D investeringen blijven de private investeringen sterk achter bij die van de leidende kenniseconomieën. Het plan richt zich dan ook met name op het

¹ Vanuit de AWT was Dr. Marcel Kleijn betrokken. Een overzicht van gesprekspartners is te vinden op pagina 12.

bedrijfsleven. Dat moet innovatiever worden om internationaal competitiever te worden en zo werkgelegenheid in de toekomst te kunnen bieden.

In 2006 wordt de eerste Strategie voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (SSTI) gepubliceerd. Hierin wordt de grondslag gelegd voor de Ierse ambities om een kenniseconomie te worden. Het is een goed uitgewerkte strategie voor de periode 2007-2013, met concrete doelen (verhogen private R&D uitgaven, aantal promovendi etc.). Deze strategie geeft focus aan het KI-beleid in de opvolgende jaren en speelt zo een duidelijke coördinerende rol.

Om de kwaliteit en effectiviteit van het hoger onderwijs en onderzoek te verbeteren komt een *Strategic Innovation Fund* (SIF) ter beschikking. In december 2008 verschijnt *Building Ireland's Smart Economy: A Framework for Sustainable Economic Renewal*. Dit document benadrukt de noodzaak om nieuwe beleidsprioriteiten te stellen om de economie te stimuleren. Twee belangrijke speerpunten zijn (1) investeren in R&D en (2) opbouwen van het innovatiepotentieel van de economie door de ontwikkeling en inzet van human capital. De *Innovation Taskforce* adviseert in 2010 aan de Ierse overheid om ondanks de crisis te blijven investeren in R&D om de doelen die in de SSTI gesteld zijn te kunnen bereiken.

Investeren in crisistijd

In maart 2011 krijgt Ierland een nieuwe regering, welke als opdracht heeft om Ierland uit de crisis te loodsen. Investeren in kennis en innovatie is volgens deze regering de belangrijkste manier om de crisis te boven te komen. De regering besluit dan ook om niet te korten op de middelen voor onderwijs, onderzoek en innovatie.

De twee departementen die zorgen voor de hoofdmoot van de financiering van onderzoek en innovatie zijn het *Department of Jobs, Enterprise and Innovation* en het *Department of Education and Skills*. In 2011 wordt door het *Department of Education and Skills* een nieuwe strategie voor het hoger onderwijs gepubliceerd waarin belangrijke structurele veranderingen worden aangekondigd, waaronder een kleiner aantal instellingen voor hoger onderwijs en de oprichting van technische universiteiten (*Higher Education Reform*).

Begin 2012 wordt het *Research Prioritisation Action Plan*² gepresenteerd. Het doel hiervan is om de publieke uitgaven aan wetenschappelijk onderzoek te richten op 14 hoofdthema's. Men verwacht dat deze thema's in de toekomst het meest relevant zullen zijn om niet alleen een internationaal sterke onderzoekspositie te realiseren, maar ook om bij te dragen aan een duurzame Ierse economie. Het zijn dan ook thema's die aansluiten bij de R&D-opgaven van het bedrijfsleven in groeisectoren.

In februari 2012 wordt door de regering het eerste *Action Plan for Jobs*³ gepubliceerd. Het *Department of Jobs, Enterprise and Innovation* heeft hierbij het voortouw. In het actieplan wordt de grondslag gelegd voor een 'vernieuwde' economie die duurzame banen moet creëren voor de Ieren. Het actieplan is ambitieus; "*The objective is to make Ireland the best small country in the world in which to do business*".

² http://www.forfas.ie/media/ffs20120301-Research_Prioritisation_Exercise_Report.pdf

³ <http://www.djei.ie/enterprise/apj.htm>

De zeven pilaren van het actieplan zijn:

1. *Building competitive advantage*
2. *Supporting Indigenous start-ups*
3. *Assisting indigenous business to grow*
4. *Attracting inward entrepreneurial start-ups*
5. *Developing and deepening the impact of foreign-direct investment*
6. *Developing employment initiatives within the community*
7. *Exploiting sectoral opportunities*

Er worden maar liefst 270 concrete initiatieven gepresenteerd waarvoor steeds een verantwoordelijke organisatie is aangewezen. De belangrijkste agentschappen onder het *Department of Jobs, Enterprise and Innovation* die moeten zorgen voor de implementatie van de bulk van de acties zijn de *Industrial Development Agency (IDA)* en *Enterprise Ireland (EI)*. Alle acties kennen duidelijke kwantitatieve doelstellingen⁴. Het actieplan wordt jaarlijks vernieuwd en vier keer per jaar verschijnt er een voortgangsrapportage.

Uitdagingen voor het Ierse kennis- en innovatiesysteem

Ierland blijkt geen lange geschiedenis te hebben wat betreft KI-beleid, maar zij heeft vanuit de Europese context (de Lissabon-agenda) belangrijke stappen gemaakt in de afgelopen 15 jaar. De capaciteit van het R&D-systeem is dan ook sterk toegenomen. Er zijn meer onderzoekers, het onderzoek is van betere kwaliteit, er zijn meer innovatieve bedrijven, en er worden veel meer patenten aangevraagd (met name in de dienstensector). Tot 2006 lag de focus vooral op het opbouwen van een wetenschappelijke basis en R&D-activiteiten van het bedrijfsleven. Vanaf 2006 (SSTI) probeert men gericht te investeren om economische impact te realiseren. Echter, hoewel de investeringen in R&D sterk zijn toegenomen sinds 2004, is het nog niet op niveau van landen van vergelijkbare grootte.

Forfás is bezig met een review van het KI-systeem. In de gesprekken geeft Forfás aan dat de voornaamste uitdagingen nu op systeemniveau liggen. Van het opbouwen van een kennisbasis moet de aandacht verschuiven naar het realiseren van impact en groei. Aandachtspunten zijn het afstemmen van de activiteiten en programma's van de publieke organisaties die onderzoek en innovatie financieren, het prioriteren van investeringen in onderzoek, het ontwikkelen van *research centres* voor toegepast onderzoek (kennistransfer & commercialisatie), internationale samenwerking, en aandacht voor innovatie en ondernemerschap bij Ierse bedrijven (cultuuraspect). De *Prioritisation Action Group* moet nu zorgen voor *smart specialisation*, zij gaat ook analyseren wat de onderzoekswensen van het bedrijfsleven zijn. In een eventuele nieuwe SSTI-strategie zal wat betreft Forfás in ieder geval aandacht moeten zijn voor innovatiebeleid voor snelle groeiers en innovatie in diensten en bedrijfsprocessen (verbreden innovatiedefinitie).

⁴ Zo heeft de IDA in 2013 als doel om ruim 130 buitenlandse investeringen aan te trekken, ter waarde van ruim €500 miljoen aan R&D-uitgaven, waarmee in dit jaar zo'n 13.000 nieuwe banen gecreëerd moeten worden. EI moet 155 high potential and early stage start-ups ondersteunen, 300 bedrijven helpen bij het ontwikkelen van internationale markten, en 1.000 bedrijven begeleiden via programma's voor managementontwikkeling.

FOCUS OP GROEIBEDRIJVEN

Het belangrijkste (politieke) doel van de Ierse regering om nieuwe banen voor de Ierse bevolking te realiseren betekent automatisch dat men zich richt op de groei van bedrijven. Vrijwel alle acties uit het *Action Plan for Jobs* zijn dan ook gericht op het faciliteren en stimuleren van bedrijven en ondernemerschap.

Het Ierse beleid zet in op twee belangrijke 'routes' naar nieuwe werkgelegenheid bij bedrijven;

1. De Ierse thuismarkt is te klein voor substantiële groei van innovatieve kleine- en middelgrote bedrijven. Ierse bedrijven worden daarom gestimuleerd om nieuwe afzetmarkten op te zoeken en internationaal door te groeien.
2. Het aantrekken van internationale bedrijven. Zowel grote multinationals (zoals Google, Facebook, Intel, IBM) als potentiële groeibedrijven die juist in Ierland hun groeifase kunnen realiseren. Deze bedrijven creëren bovendien banen bij toeleverende Ierse bedrijven.

Ierse bedrijven groeien internationaal

Enterprise Ireland (EI) is de Ierse overheidsorganisatie die de ontwikkeling en groei van Ierse bedrijven op wereldmarkten stimuleert⁵. Bij EI werken zo'n 730 mensen, waarvan 150 mensen in het buitenland (postennetwerk) en zo'n 100 in de regio's, die verantwoordelijk zijn voor het spotten van potentiële Ierse internationale groeibedrijven.

Begeleiding bij internationale groei is voor Ierse bedrijven erg belangrijk. Gezien de kleine thuismarkt kunnen zij nationaal vaak nauwelijks groeien en ervaring opdoen. Zij staan voor de uitdaging om internationale markten op te zoeken terwijl van een professionele organisatie nog nauwelijks sprake is. Dit is ook de reden dat veel van de programma's van EI gericht zijn op het trainen en professionaliseren van het hoger management.

EI onderscheidt vier soorten bedrijven naar de fase van ontwikkeling waar ze in zitten;

1. Pre start-ups (een goed idee/innovatie)
2. High Potential Start-Ups (HPSU-afdeling)
3. gevestigde SME's (>10 medewerkers)
4. grote bedrijven (>250 medewerkers)

Voor bedrijven in ieder van deze categorieën is een verscheidenheid aan instrumenten beschikbaar. Die instrumenten zijn bedoeld voor professionalisatie (wat is er nodig voor groei?), verkennen van de mogelijkheden voor internationale groei (marktverkenningen etc.), verhogen van de productiviteit (lean) en innovatie (R&D-projecten, vouchers etc.). Het doel is steeds om met een selectie van instrumenten de bedrijven op weg te helpen naar de volgende groeicategorie. In de volgende paragrafen is de begeleiding door EI van HPSU's en gevestigde SME's verder uitgewerkt.

⁵ De zogeheten *Local Enterprise Offices* (30) ondersteunen bedrijven die lokaal georiënteerd zijn.

High Potential Start-Ups (<10 medewerkers)

EI wil die bedrijven selecteren en begeleiden die daadwerkelijk de potentie hebben om internationaal te groeien. HPSU kandidaten moeten innovatief zijn, de potentie hebben om 10 of meer mensen in dienst te hebben, de komende drie jaren aanzienlijk groeien in omzet (>1 miljoen per jaar) en gericht zijn op export. Jaarlijks krijgen slechts ongeveer 300 van de 2.000 bedrijven die een aanvraag doen voor een haalbaarheidsstudie⁶ een subsidie. Een van de eerste resultaten daarvan is een uitgewerkt businessplan met onder andere een exportdoelstelling.

Alle HPSU-bedrijven worden begeleid door een *development advisor* van EI, die hen adviseert over de te nemen stappen, welke programma's ze het beste kunnen volgen en hen wijst op interessante bijeenkomsten, handelsmissies of contacten. Ook zorgen zij dat bedrijven zich realistisch opstellen (*management of expectations*). Zij zorgen er bijvoorbeeld voor dat bedrijven al in Ierland specifieke trajecten volgen zodat zij niet onvoorbereid naar China of de VS gaan.

Het begeleidingstraject door de HPSU-afdeling duurt gemiddeld ongeveer 18 maanden, en daarna zijn de bedrijven min of meer gevestigde SME's, waarin geïnvesteerd kan worden. Deelname aan het HPSU-traject is gewild onder Ierse bedrijven. Het is een label dat staat voor kwaliteit waardoor een bedrijf interessanter is voor nieuwe potentiële investeerders.

Jaarlijks wordt bovendien in ongeveer 100 HPSU's geïnvesteerd door EI⁷. In 2012 ging het om een bedrag van bijna €30M. De eis is wel dat er nog een andere private investeerder is. EI draagt max 50% van de kosten bij, tot een maximum van € 250.000. Het doel is om in de vroege fase van bedrijven in kapitaal te voorzien

Veel van de HPSU-bedrijven volgen het **Leadership4Growth** programma. Dit programma voor CEO's is gericht op het versnellen van de groei van Ierse bedrijven op wereldmarkten. Het is een praktisch programma, bestaande uit drie modules die worden gevolgd in Lausanne, Zwitserland (IMD Business School). De modules zijn (1) *Dynamic Business Strategy*, (2) *High Performance Leadership*, en (3) *Sustainable Growth: Making It Happen*. Elke module wordt gevolgd door een dag met het managementteam van de deelnemer, zodat dat wat geleerd is ook intern wordt overgedragen. Iedere deelnemer krijgt een *business advisor coach* toegewezen die de deelnemer helpt bij het implementeren van het geleerde. Het programma duurt 9 maanden en kost een bedrijf €17.000. EI betaalt gemiddeld 2/3 van de totale kosten. Meer informatie: <http://www.enterprise-ireland.com/en/Management/Leadership-and-Management-Development/Leadership-4-Growth-Programme-Food.shortcut.html>

om groei mogelijk te maken. Na ongeveer 5 jaar stapt EI eruit. Het doel van EI is niet om een *return on investment* te maken, maar vooral om private investeerders aan te moedigen en zo meer *venture capital* los te maken. Sinds 2009 zijn de private investeringen ruim verdubbeld, mede door dit programma.

Een deel van de HPSU-bedrijven waarin geïnvesteerd is door EI volgt het **Accelerated Growth** programma. Dit programma is ontwikkeld op basis van wat geleerd is in het *Scaling* programma (zie volgende paragraaf). Het is een *CEO leadership* programma voor bedrijven die jonger zijn dan vijf jaar, om tot de 5 miljoen omzet te komen. Zij volgen onder andere een deel van het *leadership4growth* programma. Het is alleen voor bedrijven die uitzonderlijk veel potentie hebben. Zij worden geselecteerd en proactief benaderd door EI. Dit programma verkeert nog in de pilot-fase. Momenteel nemen zo'n 60 CEO's deel.

⁶ <http://www.enterprise-ireland.com/en/Funding-Supports/Company/HPSU-Funding/HPSU-Feasibility-Study-Grant.html>

⁷ <http://www.enterprise-ireland.com/en/Funding-Supports/Company/HPSU-Funding/Innovative-HPSU-fund.html>

Gevestigde SME's met uitzonderlijk groeipotentieel (>10 medewerkers)

In 2006 is een selectief en intensief begeleidingsprogramma opgezet voor bedrijven met uitzonderlijk veel internationale groeipotentie. Voor dit *Scaling*-programma zijn inmiddels 55 bedrijven geselecteerd. Deze bedrijven bestaan al meer dan 5 jaar en hebben een jaaromzet van minimaal 5 miljoen (vallen reeds in de categorie gevestigde SME's), maar zij hebben de potentie om door te groeien naar een jaaromzet van meer dan €100 miljoen. De ervaring van EI is dat de grootste uitdaging ligt in de groei van €5M naar €15M tot €20M. Dit is dan ook de fase waar de begeleiding van EI zich vooral op richt. De bedrijven worden proactief door EI geselecteerd (een bedrijf kan zich hiervoor niet 'aanmelden') en intensief begeleid door een *EI Development Advisor*⁸.

De meeste van de bedrijven in deze groep volgen het *Management4Growth* programma. In dit programma wordt het hoger management van een bedrijf getraind om het bedrijf productiever, innovatiever en concurrerender te maken. Management teams worden ondersteund bij het ontwikkelen van de strategie, procesverbeteringen en human resource management. Hiervoor volgen zij verschillende leermodules in het buitenland. Ieder van de bedrijven krijgt bovendien een *business advisor/coach*, die het managementteam helpt bij het toepassen en vertalen van de theorie naar het bedrijf. Ook worden sectorspecifieke *peer networks* opgezet (in 2013). De focus in deze netwerken zal liggen op uitdagingen van individuele deelnemers. Tegelijk wordt *peer to peer learning* zo gestimuleerd met als doel om uiteindelijk netwerken te realiseren die langer zullen bestaan dan het programma.

De aanleiding voor dit selectieve programma was een geconstateerd gebrek aan kennis, ervaring en competenties onder Ierse managers over hoe een bedrijf met een omzet van €15M tot 20M moet worden ontwikkeld, gestructureerd, gefinancierd en gemanaged. De 55 bedrijven uit deze groep komen regelmatig bijeen om van elkaar te leren.

Het *International Selling Programme* is bedoeld voor bedrijven die al exporteren, maar daar nog een flinke slag in kunnen slaan. Deelnemers volgen een serie trainingen en aan het einde van het programma ligt er een *international sales plan* dat past bij de strategie en groeidoelstellingen van het bedrijf. Meer informatie: <http://www.enterprise-ireland.com/en/Funding-Supports/Company/Eestablish-SME-Funding/Key-Manager-Grant.html>

Naast het *Management4Growth* programma nemen deze bedrijven dikwijls deel aan handelsmissies, R&D subsidies⁹, 'learning programmes' specifiek voor CEO's, CTO's en CFO's¹⁰ van groeiende bedrijven of het *International Selling Programme*.

⁸ Ter indicatie van de intensieve begeleiding van EI: de EI-adviseurs binnen dit *Scaling*-programma hebben ongeveer 5 bedrijven onder hun hoede, terwijl de HPSU-adviseurs soms wel 40 bedrijven begeleiden

⁹ <http://www.enterprise-ireland.com/en/Funding-Supports/Company/Eestablish-SME-Funding/R-D-Fund-Large-Projects-.html>

¹⁰ Het ontbreken van een professionele financiële afdeling en een financiële strategie blijkt vaak de groei van een bedrijf in de weg te staan.

Buitenlandse bedrijven groeien in Ierland

Een tweede belangrijke manier om banen te creëren is door het aantrekken van buitenlandse investeringen (FDI). Ierland doet dit al meer dan 50 jaar en op een zeer proactieve manier. Het was zelfs één van de eerste landen ter wereld die een expliciete FDI-strategie had. Buitenlandse bedrijven vormen dan ook een belangrijk deel van de Ierse economie. In 2013 zijn er meer dan 1.000 buitenlandse multinationals, die 30% van de toegevoegde waarde, 50% van het aantal banen in de maakindustrie¹¹ en 85% van de totale exportwaarde voor hun rekening nemen. Die multinationals creëren op drie manieren werkgelegenheid, namelijk:

1. bij de bedrijven zelf;
2. multinationals nemen in hun kielzog vaak toeleverende bedrijven mee (potentiële groeibedrijven);
3. indirecte werkgelegenheid bij Ierse toeleveranciers (voornamelijk diensten).

De FDI-activiteiten van Ierland hebben zich van oudsher sterk gericht op de VS. Voor deze bedrijven functioneert Ierland als een toegangspoort naar voornamelijk Europese markten, maar ook naar markten in het Midden-Oosten en Afrika. Ruim de helft van de buitenlandse bedrijven is dan ook Amerikaans. Daarna volgen Frankrijk, Duitsland, Engeland en Nederland.

Meer dan 70% van deze bedrijven wordt begeleid door het Ierse agentschap wat zich richt op het aantrekken van buitenlandse investeringen, de Industrial Development Agency (IDA). Deze organisatie bestaat al bijna 50 jaar. Wereldwijd werken bij de IDA 250 mensen. Ruim de helft daarvan is gestationeerd in het buitenland en is op zoek naar nieuwe bedrijven. De andere helft is gericht op het ondersteunen van bedrijven, eenmaal in Ierland gevestigd.

Voorheen kwamen buitenlandse bedrijven vooral naar Ierland vanwege productiecapaciteit (mensen), maar tegenwoordig zijn het steeds vaker talent en onderzoeksinfrastructuur die bedrijven doen besluiten om zich niet alleen in Ierland te vestigen, maar er ook te groeien.

Andere redenen om voor Ierland te kiezen als vestigingsland zijn taal, kleinschaligheid en de jonge populatie (50% van de Ieren is jonger dan 35). Ierland is goedkoper dan de UK en voert bovendien de Euro. De arbeidswetgeving is soepeler dan in Nederland. De afgelopen jaren is flink geïnvesteerd in infrastructuur, waardoor vrijwel iedere plek in Ierland binnen 2,5 uur bereikt kan worden.

Facebook was oorspronkelijk van plan 100 man groot te worden in Ierland, maar nu het bedrijf een paar jaar in Ierland is realiseert het zich dat het Ierse ecosysteem meer mogelijkheden biedt. Facebook is nu van plan tot 1.000 banen door te groeien. Colm Long, *operations director* in Dublin zei in een interview met *The Guardian*: "...we've seen time and time again that we can go in and have conversations with the Irish government to solve problems ... Ireland is very business friendly – you can get talent quickly not just from Ireland but from abroad. The Irish government's approach, though they are cognisant of that, is that they understand you are a growing business ... they know that to help our business we'll need more people and the government will need to be flexible and forward thinking. ...If we continue to execute well we can create really meaningful employment." opportunities for graduates. Bronnen: gesprek met IDA en <http://www.theguardian.com/technology/pda/2010/dec/07/facebook-dublin-colt-long>

¹¹ De 1.000 bedrijven in het portfolio van IDA zorgen voor 260.000 banen (150.000 direct en 110.000 indirect); 15% van de totale werkgelegenheid.

FDI gericht op R&D en innovatie

De FDI-activiteiten van de IDA zijn toenemend gericht op het 'verkopen' van mogelijkheden voor R&D en innovatie. Op de homepage van de IDA staat: "*IDA's focus is to attract foreign investment that is of high value, requiring high skill levels and a sophisticated business environment*". De IDA richt zich hoofdzakelijk op technologische bedrijven die *higher value jobs* zullen creëren. De unieke propositie waarmee de IDA Ierland in het buitenland promoot is gebaseerd op de 4T's:

1. *Track record in winning investments from and partnering with multinationals*
2. *The pool of Talent in Ireland*
3. *The Tax regime*
4. *The Irish embrace of Technology*

Deze propositie is enkel mogelijk door de investeringen in onderwijs (talentontwikkeling) en kennis en innovatie gedurende de afgelopen 15 jaar. Ierland heeft één van de van de jongste populaties van Europa en ruim 1/3 van de Ierse populatie is hoger opgeleid. In het onderwijs is veel aandacht voor wetenschap en technologie en er is flink geïnvesteerd in ICT skills van de generaties die nu en in het komend decennium op de arbeidsmarkt komen. De KI-investeringen hebben gezorgd voor een sterk verbeterde kennisbasis. Een belangrijke bouwsteen van het KI-systeem, die Ierland nog aantrekkelijker maakt voor buitenlandse bedrijven, zijn de *Research Centres* en de *Industry-led Technology Centres* (meer informatie: Enterprise Ireland).

In 2012 heeft Science Foundation Ireland (SFI) een programma gelanceerd voor het opzetten van een aantal technologie-gebaseerde onderzoekscentra, de **Research Centres**. Deze centra geven vorm aan de R&D- en innovatiesamenwerking met de industrie. Het voornaamste doel is dan ook een brug te vormen tussen de Ierse wetenschap en de industrie. Voor de periode 2013-2019 heeft de Ierse overheid €100M ter beschikking gesteld. Dit bedrag wordt gematcht met €100M door de industrie. De voornaamste doelen van dit programma zijn;

- het oppakken van belangrijke onderzoeksvraagstukken. Het model kent mogelijkheden voor alle soorten onderzoek; van fundamenteel onderzoek tot innovatie
- het stimuleren van nieuwe en bestaande Ierse technologie-gebaseerde bedrijven
- het aantrekken van technologie-gebaseerde buitenlandse bedrijven
- het verbreden van onderwijs- en carrière mogelijkheden in Ierland; jonge onderzoekers de mogelijkheid geven om toegepast onderzoek te doen of zelfs helemaal de overstap naar het bedrijfsleven te maken.

In 2013 zijn 7 onderzoekscentra van start gegaan (Advanced Materials and BioEngineering Research Centre (AMBER), Alimentary Pharmabiotic Centre (APC), Irish Centre for Fetal and Neonatal Translational Research (INFANT), Irish Photonic Integration Research Centre (I-PIC), Ireland's Big Data and Analytics Research Centre en Synthesis (INSIGHT) & Solid State Pharmaceutical Centre (SSPC).

Rondom de centra (de 'hubs') kunnen ook lossere projecten of samenwerkingsverbanden (zogenaamde 'spokes') worden gestart. Deze zijn een vehikel om (tijdelijk) nieuwe industriële en academische partners te verbinden aan de *Research Centres*. Met name voor het MKB is het zo mogelijk om in te stappen, omdat hun bijdrage in de spokes ook in-kind mag zijn.

Per mei 2013 waren er 156 industriële partners verbonden aan de Research Centra, van multinationals tot MKB; bijvoorbeeld Cisco, Hewlett Packard, Microsoft, Medtronic, GSK, Pfizer, Intel en IBM.

Werkwijze IDA

Een andere factor die cruciaal is bij het aantrekken van FDI in Ierland is de IDA. En dan voornamelijk de voortdurende terugkoppeling door de IDA naar het Ierse kennis- en innovatiesysteem. Vijftig jaar ervaring heeft de organisatie geleerd wat werkt; een proactieve houding, netwerken en duurzame relaties.

De handelswijze van de IDA is zeer proactief. Eerst probeert men interesse van een bedrijf te wekken en met dat bedrijf in gesprek te komen. Als het contact eenmaal gelegd is wordt eerst gekeken in hoeverre het ecosysteem voor het bedrijf in Ierland op orde is. Hiervoor worden mensen ingezet die specifieke kennis hebben van de sector waarin het betreffende bedrijf zit. In samenwerking met EI en SFI wordt gezocht naar potentiële Ierse toeleverende bedrijven en onderzoekers aan kennisinstellingen of in de *Research Centres* met relevante kennis. Vervolgens worden bedrijven uitgenodigd om Ierland te bezoeken, om deze onderzoekers en bedrijven te ontmoeten (Talent en Technologie). Ook krijgen ze de kans om bedrijven te bezoeken die zich reeds succesvol in Ierland gevestigd hebben (*peer companies*, Track record). Netwerken zit in het DNA van de organisatie.

Als het besluit is genomen om naar Ierland te komen krijgt een bedrijf in de eerste fase begeleiding van de IDA. Eenmaal gevestigd in Ierland is er minimaal jaarlijks contact. De IDA volgt op deze manier alle 1.000 bedrijven in zijn portfolio. Ook wanneer het minder goed gaat met een bedrijf speelt de IDA een rol. Dikwijls ligt de oorzaak daarvan namelijk niet bij Ierland als vestigingsland. In samenwerking met EI en SFI probeert de IDA dan het bedrijf de ondersteuning te geven die nodig is en zo te voorkomen dat het bedrijf weggaat.

Buitenlandse groeikansen

Binnen de IDA heeft men zich enkele jaren geleden gerealiseerd dat de kleine bedrijven van nu, de grote bedrijven van de toekomst zijn. Daarom is er een speciale afdeling opgezet om potentiële groeiende bedrijven te spotten en naar Ierland te halen¹². De doelgroep zijn *high growth companies* die ongeveer 7 jaar oud zijn en met momenteel tussen de €5M en 30M omzet draaien. Deze bedrijven staan op het punt om internationaal te gaan. Vaak moeten ze flink opschalen, maar dat lukt lokaal niet (beperkte markt) en internationaal niet vanwege taal.

Voor die bedrijven wordt geprobeerd een 'hub' te bouwen in Ierland, om zo een aantrekkelijk land te worden om door te groeien. De *Emerging Business Unit* begeleidt deze bedrijven intensief, waarbij het zowel gaat om praktische ondersteuning als om het vinden van goede relaties binnen Ierland, bijvoorbeeld met onderzoekers of reeds aanwezige multinationals of mogelijke toeleveranciers. Ook hier wordt samengewerkt met EI en SFI. Wanneer een bedrijf na een paar jaar flink gegroeid is en een gevestigde partij is geworden wordt de begeleiding overgedragen aan een sectorspecifieke divisie.

Deze aanpak heeft sinds begin 2010 al 70 investeringen opgeleverd. In oktober en november 2013 ging het om 9 bedrijven, equivalent aan 350 arbeidsplaatsen. Deze bedrijven groeien allen internationaal. Zowel op hun oorspronkelijke locatie, als in Ierland.

¹² <http://www.idaireland.com/business-in-ireland/emerging-business/>

CONCLUSIES

Het doel van de Ierse regering om nieuwe en duurzame werkgelegenheid te creëren, maakt groei van bedrijven tot een speerpunt in het Ierse beleid. Deze politieke urgentie brengt focus aan in het beleid en stimuleert gerichte samenwerking van verschillende overheidsorganisaties.

Hoewel groei in alle sectoren en bij alle bedrijven wordt gestimuleerd, zet het beleid met name in op groei van innovatief en internationaal georiënteerd MKB. Bij die bedrijven zit namelijk het meeste werkgelegenheidspotentieel. De definitie van 'innovatief' wordt ruim genomen. Veel snelle groeiers in Ierland zijn (ICT-)dienstenbedrijven. De internationale oriëntatie is van belang omdat (1) de Ierse markt te klein is voor innovatieve bedrijven om daadwerkelijk door te groeien, en (2) omdat Ierland aantrekkelijk wil zijn voor potentiële groeibedrijven uit het buitenland.

De focus op (relatief jonge) innovatieve internationaal georiënteerde bedrijven, betekent dat de aansluiting met het nationale kennis- en innovatiesysteem van groot belang is. Juist deze bedrijven hebben behoefte aan talent, R&D-samenwerking met onderzoekers en mogelijkheden voor innovatieprojecten. In de voorbije 15 jaar is hard gebouwd aan de kennisbasis en de grote uitdaging ligt nu bij het verder doorontwikkelen van het innovatiesysteem. Door onder meer de *technology centres* en *research centres* sluit het systeem steeds beter aan bij de wensen van (potentiële) groeibedrijven. Op deze manier staat ook het kennis- en innovatiebeleid in het teken van het realiseren van nieuwe banen.

De belangrijkste overheidsorganisaties die groeibedrijven ondersteunen zijn *Enterprise Ireland* (EI) en de *Industrial Development Agency* (IDA). Alle activiteiten van EI zijn direct of indirect gericht op het ondersteunen van groei van bedrijven. EI heeft het instrumentarium dan ook ingericht naar de fase van ontwikkeling van bedrijven. Het merendeel van de groeibedrijven maakt gebruik van programma's voor het professionaliseren van het management (met daarin een coaching-component). Ook internationaliserings- en innovatieprojecten zijn populair. EI investeert bovendien in de bedrijven met veel potentie, waarmee ook de *venture capital* markt wordt losgemaakt.

De IDA heeft zijn FDI-focus verlegd van het 'verkopen' van productiecapaciteit (*people*) naar het 'verkopen' van kennis en innovatiecapaciteit (*people with talent*). Dit blijkt een belangrijke reden voor buitenlandse bedrijven om ook door te groeien in Ierland. De IDA heeft een speciale afdeling die zich richt op het naar Ierland halen van potentiële groeibedrijven, welke erg succesvol is gebleken in de laatste jaren.

Zowel de IDA als EI hanteren een proactieve werkwijze, waarbij de relaties met bedrijven (ook op langere termijn) voorop staan. Bedrijven worden gekoppeld aan een adviseur die ze intensief begeleidt. Er wordt bovendien sterk samengewerkt tussen de IDA, SFI en EI. Op managementniveau is er maandelijks overleg. Daarnaast zijn er veel contacten tussen individuele medewerkers van de verschillende organisaties. De organisaties werken samen om een vruchtbare bodem te realiseren voor individuele groeibedrijven.

De focus van het beleid op werkgelegenheid (*jobs matter!*), een kennis- en innovatielandschap dat innovatief en internationaal gericht MKB ondersteunt en samenwerkende en proactieve overheidsorganisaties maken Ierland tot een heel geschikt ecosysteem voor groeiende bedrijven.

LIJST VAN GESPREKSPARTNERS

Forfás

- John Dooley, head of Department Science & Technology Policy
- Marcus Breathnach, senior policy advisor at Science, Technology and Human Capital division
- Elizabeth Harvey, Senior Policy Advisor, Innovation Policy

Science Foundation Ireland

- Manus Ward, Scientific Programme Manager, Enterprise and International Affairs Directorate

IDA

- Brendan McDonagh, manager Business Intelligence Unit
- Aimee Williams, Business Development manager, Emerging Business Division

Enterprise Ireland

- Tom Cusack, manager HPSU and Scaling department
- Alexa Toomey, Policy Department

GEBRUIKTE BRONNEN

Rapporten en documenten

- *2012 & 2013 Action Plan for Jobs*, Department of Jobs, Enterprise and Innovation
- *An international analysis of public programmes for high-growth firms*, OECD (2013)
- *Annual Report & Accounts 2012*, Enterprise Ireland
- *International experience in attracting and sustaining RDI intensive and higher added value FDI, Case study: Ireland*, Technopolis, Paula Knee (2013)
- *Small Business is Big Business (2006)*, report of the small business forum
- *The Voice of Small Business, A plan for action (2011)*, The Advisory Group for Small Business

Websites

- Department of Jobs, Enterprise and Innovation: <http://www.enterprise.gov.ie/en/>
- Enterprise Ireland: <http://www.enterprise-ireland.com/>
- Forfás: <http://www.forfas.ie>
- IDA: <http://www.idaireland.com>
- Science Foundation Ireland: <http://www.sfi.ie>