

EVALUATIEONDERZOEK

Stichting Fondsbeheer
Gelderland valoriseert

THOMAS LANS, EWAN TEHUPURING
EN GEERT-JAN SWEERS
MAART 2023

HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	5
2. CONTEXT VAN HET ONDERZOEK	6
2.1 Praktijk en veranderingen in de organisatie	6
2.2 Definities	6
3. ONDERZOEKSOPZET	8
4. RESULTATEN	10
4.1 Algemene ontwikkelingen en kenmerken	10
4.2 Redenen om te stoppen	12
4.3 Motieven en het ondernemende team	13
4.4 Gepercipieerde impact	15
4.5 Stimulerende en belemmerende factoren voor groei	17
4.6 De rol van Gelderland Valoriseert	19
4.6.1 Algehele waardering	19
4.6.2 Begeleiding door GV in het ondernemende proces	19
5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	23
5.1 Conclusies	23
5.2 Aanbevelingen voor de (nabije) toekomst	24
REFERENTIES	26
BIJLAGE 1: INTERVIEWHANDLEIDING	27
BIJLAGE2:VRAGENLIJST EVALUATIE GELDERLAND VALORISEERT	29



1. INLEIDING

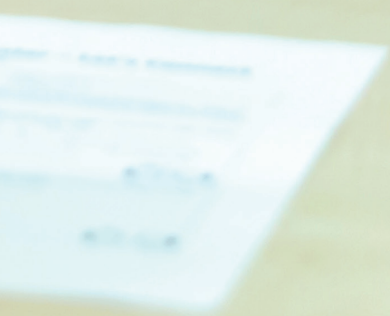
Stichting Fondsbeheer Gelderland valoriseert (hierna: GV), is een fonds dat publiek gefinancierde kennis wil laten doorontwikkelen. Deze kennis komt met name uit onderzoek en onderwijs van 3 kennisinstellingen, ArtEZ, HAN University of Applied Sciences (HAN), Radboud Universiteit Nijmegen (RU) en Kiemt. Het doel is deze nieuwe kennis via startups of non-profit organisaties (hierna: ondernemingen) in te zetten worden in de maatschappij. Om dit mogelijk te maken dient voor een nieuwe vinding eerst te worden vastgesteld of dit op grotere schaal potentie heeft, om vervolgens toe te werken naar een marktintroductie. Ontwikkelingen in deze fase financieren is vaak te risicovol voor een marktpartij. GV wil juist in deze fase ondersteuning bieden aan ondernemingen. Op deze manier wordt de regionale werkgelegenheid verbeterd en kennis beter ingezet (bron: website gelderlandvaloriseert.nl). Verschillende kapitaalverstrekkers hebben bij de start en tijdens de looptijd van het fonds gezorgd voor het fondskapitaal van circa 4 miljoen euro.

De organisatie van het fonds werd voornamelijk gevormd door medewerkers van de 3 eerder genoemde kennisinstellingen, Kiemt en Oost NL. Er zijn vanaf de start in 2012 tot eind oktober 2021 56 bedrijven geweest die financiële ondersteuning hebben gekregen van het fonds. De leningen werden in beginsel via de Rabobank verstrekt waarbij GV borg stond voor de leningen. Het beheer is sinds medio 2021 gedaan door GV en sindsdien worden de leningen niet meer via de Rabobank verstrekt. In het najaar van 2022 zijn de leningen en het restant contante middelen aan Oost NL overgedragen. Stichting GV heeft opdracht gekregen van de directie namens het bestuur om onderzoek te doen naar de resultaten vanaf de start en om 'good practices' te verzamelen.

Ten eerste wil men inzicht in de (brede) achtergrond van de aanvragers van de leningen (de ondernemers/ ondernemende teams). GV is in het bijzonder geïnteresseerd in de kenmerken van de ondernemer/het ondernemende team en de resultaten van de onderneming. Op enkele vlakken (zoals leeftijd) lijkt de achtergrond van de ondernemers erg divers, op andere vlakken (zoals opleidingsachtergrond, sociaal kapitaal, ondernemende ervaring) ontbreekt dit inzicht nog. Inzicht, zowel individueel als op teamniveau (denk aan diversiteit/complementariteit), is nodig, aangezien we uit eerder onderzoek weten dat er een duidelijk effect is van menselijk kapitaal (vooral domein specifieke kennis) op ondernemend succes zoals omvang, groei en winstgevendheid van de onderneming (Unger et al., 2011). Dat effect is het grootst bij ondernemers met jonge bedrijven, maar dit effect is ook afhankelijk van de context (denk aan industrie/sector), en, in het geval van een ondernemend team, de teamdynamiek (Unger et al., 2011). Naast het feit dat informatie hierover meer inzicht geeft in het leningenportfolio, biedt het ook mogelijke handvatten voor dossierhouders (zie punt 2). Ten tweede, elk aanvragend team of elke ondernemer heeft een dossierhouder die de aanvrager helpt bij de voorbereiding op de aanvraag en, na toekenning, bij het behalen van de doelen. Het resultaat van de onderneming zou deels beïnvloed kunnen zijn door de dossierhouder. Ook hier wil de fondsbeheerder inzicht in, alsmede de samenhang tussen ondernemer(team) en dossierhouder.

eigen bedrijf
lerneming
emeraapport
digheden

adviseren van een retailer
om succesvol(ler)te worden
* project retail
- tutoring / advies rapport
- onderzoek
- marketing
- opm
- bedrijfseconomi



2. CONTEXT VAN HET ONDERZOEK

2.1 PRAKTIJK EN VERANDERINGEN IN DE ORGANISATIE

Het proces voor een leningaanvraag was als volgt; een onderneming met een financieringsbehoefte geeft aan dat ze een aanvraag willen doen. Een dossierhouder van GV bereidt de ondernemers middels training en coaching voor op de aanvraag. Als de aanvraag voldoende is uitgewerkt, wordt deze ingediend. Tijdens een vergadering van de beoordelingscommissie wordt een aanvraag goedgekeurd, afgewezen of aangehouden (of eventueel onder voorwaarden toegekend). Na goedkeuring worden de middelen overgemaakt naar de onderneming. Periodiek moet de onderneming informatie geven over de vorderingen en gedurende de looptijd houden de ondernemingen zich aan de aflossings- en rente-afspraken. Tijdens de looptijd van de lening wordt men gecoacht door de dossierhouder.

De werkwijze en structuur van het fonds is in de loop van de jaren aangepast. Vier ontwikkelingen zijn belangrijk om toe te lichten. Ten eerste was er bij de start van het fonds nog een onderscheid in het doel van de lening. Dit was of een Proof-of Concept (PoC) bereiken of een marktintroductie voorbereiden. Dit doel veranderde in 2016, waarna dit onderscheid niet meer gemaakt werd. Toegekende leningen konden sindsdien voor zowel Proof-of-Concept activiteiten als voor marktintroductie (pre-seed) worden gebruikt.

Ten tweede, veranderingen ten aanzien van het beheer. Hier zijn 3 fasen te onderscheiden. In de eerste fase lag het beheer van de leningen (bijhouden uitstaande saldo, betaalde rente en aflossingen) bij zowel Rabobank Arnhem als Rabobank Nijmegen (nu werken beide banken samen binnen het samenwerkingsverband 'Gelderland Zuid'). Het beheer was echter een te zware belasting voor beide banken en is medio 2021 overgedragen aan GV. In het najaar van 2022 heeft Oost NL het beheer overgenomen; de Capital afdeling van deze semipublieke organisatie beheert al diverse grote revolverende fondsen. Verandering van het beheer heeft vooralsnog geen invloed gehad op de leningen en het behalen van de gestelde doelen. De derde wijziging betreft de structuur van de beoordelingscommissies. Bij de start waren er 3 beoordelingscommissies, elk met een eigen focus (Energie, Creatieve Industrie, Chemie en crossovers van sectoren). Vanaf 2016 beslist 1 beoordelingscommissie over de voorstellen van het fonds. Hierdoor zijn er minder commissieleden nodig, maar is de scope voor de commissie wel breder.

Tot slot is de vierde wijziging de rol van de financieel toezichthouder. Bij de start van het fonds was er geen aparte rol benoemd, die als taak had de financiële cijfers van een aanvraag te beoordelen. Met name bij aanvraag van coulance. Dit viel onder de verantwoordelijkheid van de beoordelingscommissie en haar voorzitter c.q. de directeur van de stichting.

Sinds 2018 is er een financieel toezichthouder die op basis van de aanvraag een advies uitbrengt naar de beoordelingscommissie. De verantwoordelijkheid ligt hiermee nog steeds bij de beoordelingscommissie, echter het financiële component wordt nu wel onafhankelijk bekeken.

2.2 DEFINITIES

Onderneming: dit zijn bedrijven waarvan de aanvraag voor een lening gehonoreerd is. Deze bedrijven kunnen bestaand zijn, of geliquideerd. Ook kan het zo zijn dat er coulance is verleend voor (een gedeelte van) de lening, maar het bedrijf nog steeds actief is. Alle aanvragen betreffen een commerciële onderneming.

Resultaat: de stand van zaken van een onderneming die onder beheer staat of heeft gestaan van GV. Resultaat gaat over kenmerken zoals FTE, omzet, maatschappelijk nut, de mate van het ondersteunen van andere organisaties met maatschappelijke missies en vervolfinanciering binnen het ecosysteem van fondsen. Bij deze laatste is bijvoorbeeld de hefboom na enkele jaren vervolfinanciering van belang.

Ondernemer/ondernemend team: aanvrager van de GV lening namens de onderneming. Is (gezamenlijk) eindverantwoordelijk voor de beslissingen binnen de onderneming en zet kennis, ervaring en competenties in om doelen te bereiken.



Businessideeën testen

DE LEAN STARTUP

iedereen ondernemer

3. ONDERZOEKSOPZET

In overleg met de opdrachtgever is het onderzoek gefaseerd opgezet, gebruikmakend van verschillende databronnen. Methodologisch gezien valt het onderzoek onder de 'realistische evaluatie' traditie van Pawson en Tilly (1997). Het vertrekpunt van realistische evaluatie is het beantwoorden van de vraag: wat werkt voor wie, onder welke omstandigheden? Dergelijke evaluaties kijken dus niet zozeer naar de input en effecten van een financieringsprogramma, zoals GV, op het aantal of de overlevingskansen van een startup, maar probeert te onderzoeken *waarom* een interventie in sommige situaties werkt en waarom in andere situaties niet. De focus ligt op het goed begrijpen van de context, het mechanisme (de vaak impliciete processen die de activiteiten moeten uitlokken) en de gepercipieerde effecten daarvan.

In de eerste fase van het onderzoek is aangesloten bij een dossierhoudersoverleg en zijn er vervolgens semi-gestructureerde interviews gehouden met 4 dossierhouders. Het doel van deze verkennende interviews was drieledig: 1) het leren kennen van de achterliggende organisatie en werkwijze van respectievelijk (ArtEZ, de HAN, RU Nijmegen en Kiemt) 2) verkennen van de rol van de dossierhouder en 3) het selecteren van bedrijven voor kwalitatieve interviews in fase 2.

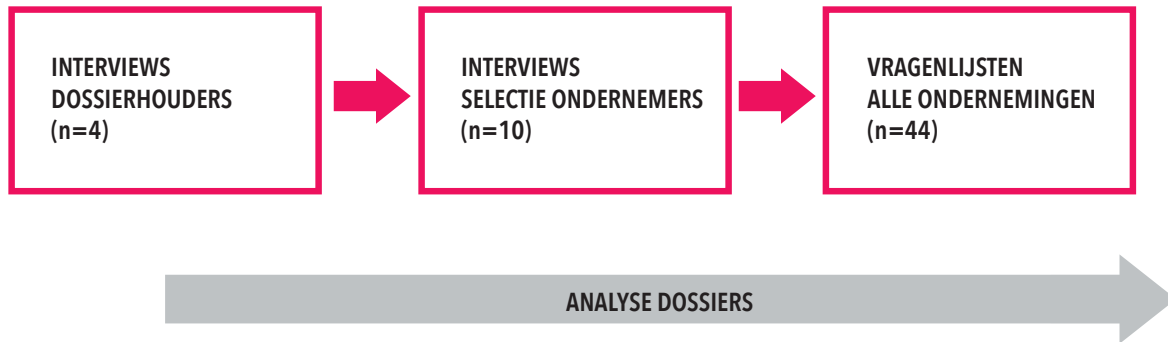
In de tweede fase zijn 10 ondernemers uit het GV bestand geselecteerd om door te praten over de ervaringen van de bedrijven met de leningen en de begeleiding vanuit GV. De bedrijven zijn geselecteerd door de dossierhouders. Daarbij was de vraag om zowel - in hun ogen - "succesvolle" cases te selecteren, als ook - in hun ogen - minder "succesvolle" cases. Voor deze mix is bewust gekozen om 'succesbias' te minimaliseren. De interviews hadden een focus op het ondernemende proces (Cope en Watts, 2000; Macpherson et al., 2022), waarin drie thema's terugkwamen: 1) samenstelling van het ondernemende team, met het aanwezige sociale en menselijke kapitaal 2) de invloed van het ondernemende team op het nemen van beslissingen op belangrijke momenten 3) de rol/begeleiding van de dossierhouder. Interviews zijn opgenomen, geanonimiseerd, uitgewerkt en geanalyseerd waarbij uitspraken niet herleidbaar zijn op specifieke personen/bedrijven. Een interview duurde tussen de 45 en 60 minuten. Zie voor het volledige interview protocol bijlage 1.

In de derde fase van het onderzoek zijn alle 56 bedrijven benaderd met een uitgebreide vragenlijst. De vragenlijst bestond uit een zevental onderdelen;

1. Introductie; doel van de vragenlijst met daarin het waarom van de vragenlijst en de medewerkingsverklaring
2. Algemene vragen over de status van het bedrijf (wel/niet meer actief, redenen om te stoppen)
3. Motieven/drijfveren om te starten (Fauchart & Gruber, 2011)
4. Het ondernemende team (Anderson & West, 1998)
5. De gepercipieerde begeleiding vanuit GV
6. De ontwikkeling van het bedrijf en de impact (resultaten)
7. Achtergrondgegevens.

De onderdelen van de vragenlijst zijn in meerdere rondes besproken met de dossierhouders van GV en op basis daarvan weer aangescherpt om ze optimaal te laten aansluiten bij de doelgroep. Zie bijlage 2 voor de volledige vragenlijst zoals die is afgenomen. Het invullen van de vragenlijst was vrijwillig. Data is verzameld in mei - juni - juli 2022. Dit resulteerde uiteindelijk in 44 reacties, waarvan 39 bruikbare cases (wel toestemming geven) en 5 niet bruikbaar (geen toestemming gegeven). De redenen voor 'geen toestemming' waren met name rondom gevoeligheid van gegevens, bijvoorbeeld ten aanzien van omzet. Daarmee komen we op een bruikbare respons van 70%.

Tenslotte, parallel aan de 3 fases zijn ook de GV dossiers van de bedrijven geanalyseerd om de dynamiek van het fonds als zodanig in kaart te kunnen brengen. Aangezien het hier om gedetailleerde financiële gegevens gaat is deze analyse door GV zelf uitgevoerd. De keuze - om geen directe koppeling te maken tussen de dossiergegevens en de gegevens verzameld in de interviews en vragenlijsten - is bewust gemaakt vanuit privacy-gevoeligheid gezien de beperkte omvang van de populatie bedrijven. Zie figuur 1 voor de opzet.



Figuur 1 Onderzoeksopzet



4. RESULTATEN

4.1 ALGEMENE ONTWIKKELINGEN EN KENMERKEN

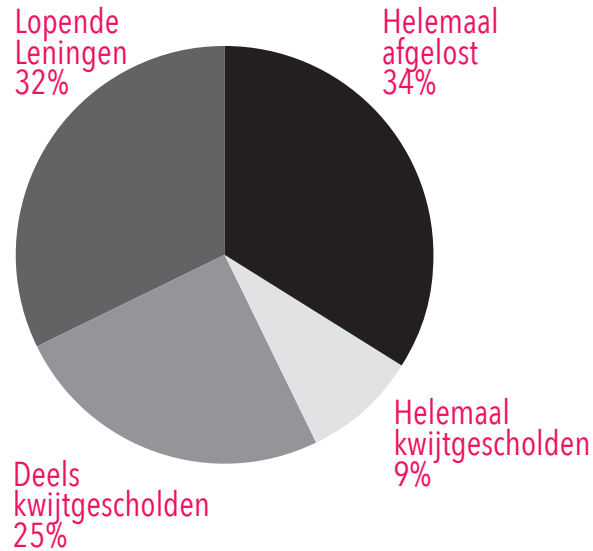
Sinds de start van het GV fonds in 2012 zijn er 56 leningen verstrekt. Het merendeel van die leningen is verstrekt in de 1^e jaren van het bestaan van het fonds (zie tabel 1).

Tabel 1: overzicht verstrekte leningen tussen 2012-2021

JAAR	AANTAL LENINGEN	BEDRAG	GEMIDDELD
2013	15	1.211.850	80.790
2014	11	1.154.000	104.909
2015	8	623.000	77.875
2016	2	220.000	110.000
2017	3	205.000	68.333
2018	4	180.000	45.000
2019	4	355.000	88.750
2020	7	715.750	102.250
2021	2	290.000	145.000
Totaal	56	4.954.600	88.475

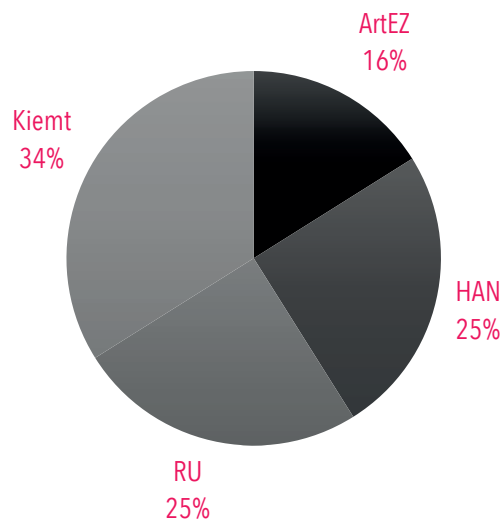
In totaal heeft het fonds gedurende de looptijd bijna 5 miljoen euro uitgegeven, met een gemiddelde van ongeveer €88.000 per lening. Per jaar is er gemiddeld tussen de €45.000 (2018) en €145.000 (2021) uitgegeven. Het merendeel van de leningen zit tussen de €60.000 en €120.000.

De dossiers laten verder zien dat per 27 oktober 2022 meer dan een derde van de uitstaande leningen is afgelost, een derde is (gedeeltelijk) kwijtgescholden, en een derde loopt nog (figuur 2). De revolverendheid van het fonds als geheel komt daarbij gemiddeld op 66%.



Figuur 2 status van de uitgezette leningen.

Meer in detail kunnen we zien dat de herkomst van de aanvragen redelijk evenwichtig is verdeeld over de achterliggende kennisinstellingen en Kiemt. 34% komt uit de koker van Kiemt, 25% van RU Nijmegen en 25% van de HAN. Het kleinste percentage (16%) is te herleiden naar ArtEZ.



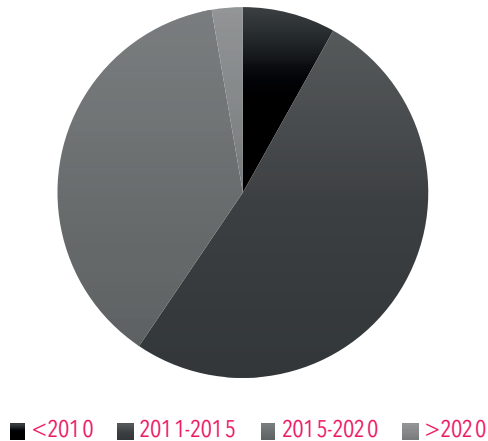
Figuur 3 herkomst aanvragen

Ondernemers hebben bij de aanvraag gemiddeld 4.4 jaar ervaring als ondernemer (s.d. 6.8), en 3.9 jaar ervaring in de brache/sector waarin het bedrijf actief is. Wat verder opvalt is dat de gemiddelde leeftijd van de aanvrager 43 jaar is. Van de bedrijven die een aanvraag doen is 81% man (19% vrouw), en heeft bijna een derde een team van ondernemers dat uit 2 of meerdere personen bestaat. 70% van de aanvragers heeft op het moment van aanvraag geen ondernemersteam. Gemiddeld zijn er dus 1,4 ondernemers werkzaam bij de start van de lening.

4.2 REDENEN OM TE STOPPEN

Zoals gezegd zijn er 44 reacties gekomen op de vragenlijst, waarvan er 39 wel toestemming gaven en 5 geen toestemming gaven om met het onderzoek mee te doen.

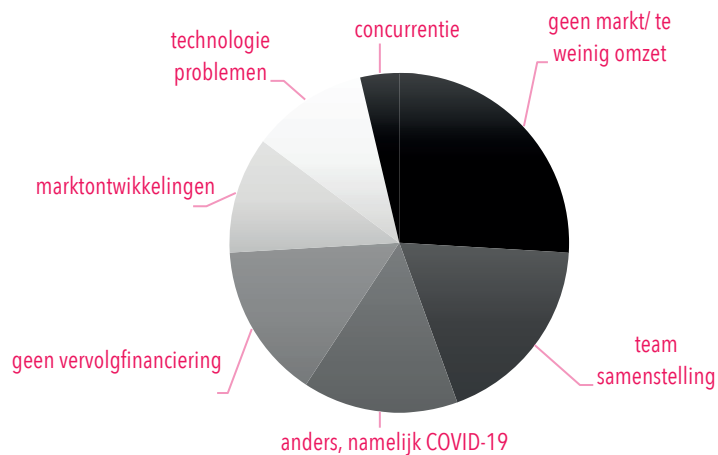
JAAR VAN OPRICHTING



Figuur 4 jaar van oprichting bedrijven in de steekproef

Van deze bedrijven is het merendeel opgericht tussen 2011-2015 (51%) (zie figuur 4). Van de groep die gereageerd heeft op onze vragenlijst zijn er 11 bedrijven die gestopt zijn, en 28 nog actief ten tijde van het afnemen van de vragenlijst. Er worden een groot aantal redenen gegeven waarom bedrijven gestopt zijn. Het vaakst genoemd zijn markt/omzet en het team (zie figuur 5).

REDEKEN OM TE STOPPEN



Figuur 5 redenen om te stoppen (n=11), meerdere antwoorden mogelijk.

Zoals één van de geïnterviewde ondernemers verwoordde:

“Achteraf gezien als je met een idee begint en je validatie is niet correct dan loop je gevaar dat het fundament van jouw onderneming niet klopt, namelijk dat er [voldoende] behoefte is aan jouw product bij een bepaalde doelgroep. Uhm ja en als je dat dan stoelt op verkeerde aannames, namelijk er is interesse, maar er blijkt helemaal niet zoveel interesse te zijn, dan ga je een enorme worsteling door... Dus die eerste stap is al verkeerd en dan gaat dat door in het geheel.”

Het moment dat er wel validatie is, is ook heel herkenbaar voor ondernemers:

“Ja, want iedere keer hadden we zoiets van, maar we kunnen online marketing doen, maar iedere euro die we er in stoppen daarvan weten we niet zeker dat die terugkomt. Dus we moeten eerst alles op orde hebben voordat we geld gaan uitgeven. Ja, maar op een moment dat we geld gingen uitgeven stond het ook wel. Nog steeds niet perfect, maar het ging ineens heel hard groeien. En dat was wel dat we tegen elkaar toen zeiden van ja weet je, je moet veel sneller gewoon die stap maken naar geld proberen te verdienen, want dan krijg je ook feedback van klanten. Dan kan je weer daar op door ontwikkelen in plaats vanuit je ivoren toren, dus alles bedenken.”

4.3 MOTIEVEN EN HET ONDERNEMENDE TEAM

In de vragenlijst is gevraagd naar de ‘sociale identiteit’ van de ondernemers, waar gebruik is gemaakt van de schaaltes (Sieger et al., 2016) gebaseerd op het onderzoek van Fauchart en Gruber. Oftewel vanuit welke principes, waarden en doelen zijn de gefinancierde ondernemers gestart met dit bedrijf. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de nadruk op ‘eigenbelang’ (de Darwinians), een nadruk op ‘de directe ander’ (de Communitarians) of ‘de ander elders’ (de Missionaries). In de praktijk zijn ondernemers altijd een mix van Darwinians, Communitarians en Missionaries. De ondernemers uit de GV populatie zijn ook een dergelijke mix, maar scoren het hoogst op principes, waarden en doelen die de ‘ander elders’ vertegenwoordigen (4,09 op een schaal van 1-5). Dat betekent dat ze hun ondernemende waarden, principes en doelen zien in het licht van grotere maatschappelijke uitdagingen, bijvoorbeeld door met het bedrijf veranderingen te brengen ten aanzien van het klimaat of ongelijke kansen.

Tabel 2 Principes, waarden en doelen van de ondernemers

PRINCIPES, WAARDEN EN DOELEN GERICHT OP:	MINIMUM	MAXIMUM	GEMIDDELD WAARDE
Mezelf	2,86	4,71	3,65
De ander	1,40	4,80	3,67
De ander elders	2,40	5,00	4,09

Zoals één van de ondernemers het in de interviews treffend verwoorde:

"Ik maakte me al zorgen over klimaatontwrichting toen ik studeerde. Tijdens die opleiding knapte ik totaal af op de industrie...toen was al duidelijk dat de industrie fraudeerde met emissies. Wat in 2015 groot nieuws was, dat wist ik al als stagiair in 1999. Zo was het voor mij duidelijk dat ik nooit zou willen werken voor die boeven... Ik kan je wel zeggen dat ik niet zoveel risico zou hebben genomen voor gewoon een bedrijf, omdat ik mijzelf niet zag als de geboren ondernemer. Nee, dat was echt vanuit de woede van nou...gaan we nog eens een keer wat doen, want dit gaat helemaal mis met het klimaat."

Waar bij de start van de leningen meer dan 70% alleen was, is in deze steekproef de verhouding precies andersom: 80% van de respondenten onderneemt samen met 1 of meerdere businesspartners, waarbij het merendeel uit een team van 3 mede-ondernemers bestaat. Ook de geïnterviewde dossierhouders en ondernemers geven aan dat ondernemen in teamverband steeds relevanter wordt.

"Iets wat ik nooit vergeet is dat ik nooit iets alleen zou gaan ondernemen, ook omdat je samen in de modder staat en samen spart. En ja, je kan dan thuis wel over hebben, maar thuis begrijpen ze het toch niet. En als je thuis bent wil je het eigenlijk ook ergens anders over hebben. Ja, en met je compagnons kan je het wel altijd over hebben en je begrijpt elkaar."

Ook vanuit vervolffinanciering wordt het ondernemen in teamverband steeds relevanter.

"Sinds april vorig jaar zijn we een driekoppige directie, dat kwam ook wel doordat we een beetje op ons vestje waren gespuugd door de investeerders, dat we eigenlijk geen van beide echt goed zijn in het opzetten van productielijnen. Dus toen zijn we gaan zoeken naar iemand die zich daarop kan richten. En ik moet zeggen, hij heeft heel veel uitvoeringskracht. Hij krijgt echt alles voor elkaar op een heel strakke, maar vriendelijke manier. Dus ja, met deze mensen in de directie zijn gelukkig mijn zwakke punten als ondernemer afgedekt."

In de vragenlijst is gevraagd naar hoe het team functioneert. Daarbij is gevraagd naar de doeltreffendheid van het team, het teamklimaat, gedeelde visie, begrip en machtsverschillen.



Figuur 6: teamdoeltreffendheid en machtsverschillen (1=zeer geringe mate...5=zeer hoge mate).

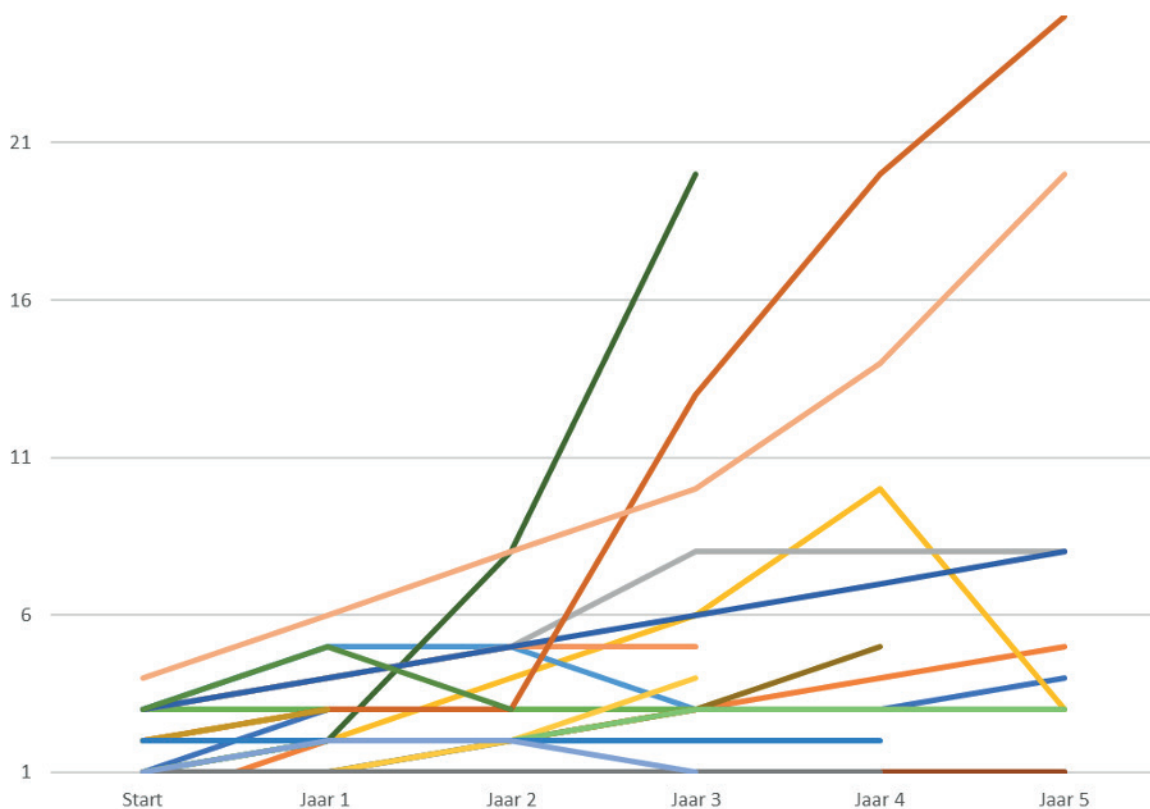
De resultaten laten zien (figuur 6) dat de ondernemers/het ondernemende team het hoogst scoren ten aanzien van doeltreffendheid (geloven in het idee, betrokkenheid), en het laagst voor wat betreft machtsverschillen (taken, cultuur en inbreng in de onderneming). In de interviews met de ondernemers werd daar bijvoorbeeld het volgende over gezegd:

“Ik wil een cultuur waarin er harde feedback gegeven wordt en waar iemand die voor mij werkt als die ziet dat ik het fout doe die mijn aanspreekt en zegt dat het fout is. Veel mensen moeten dan nog wel een drempel over, het is ook lang niet overal de professionele cultuur. Ja, ik heb het team wel echt nodig om scherp te blijven.”

“Ja, dan moet je ook wel snel kunnen schakelen. Niet iedereen kan daar even goed tegen. We waren gewoon heel veel dingen tegelijk aan het doen. En ik denk wel dat dat kon, alleen niet in het tempo wat wij deden...”

4.4 GEPERCIPIERDE IMPACT

Ten aanzien van de gepercipieerde impact geven de ondernemers aan dat de werkgelegenheid sinds de start gegroeid is van gemiddeld 2,0 FTE bij de start, naar 6,5 FTE na 5 jaar (zie figuur 7).



Figuur 7 ontwikkeling van de werkgelegenheid per onderneming vanaf de start-jaar 5.

Ten aanzien van (vervolg) financiering geven de ondernemers aan dat de eigen inbreng bij de start van het bedrijf gemiddeld €64.000 was, met een range tussen de 0 en €400.000. De eigen inbreng loopt terug na 5 jaar. Vervolgfinanciering, naast de financiering vanuit GV, bereikt het hoogtepunt op 2 jaar na de start, met een gemiddelde extra financiering van €178000.

- Start: €70.000 (0-€250.000)
- 1 jaar na start: €83.000 (0-200K)
- 2 jaar na start: €178.000 (0-700K)
- 3 jaar na start €89.000 (0-300K)
- 4 jaar na start: €78.000 (0-275K)

Naast economische impact is ook gevraagd naar de gepercipieerde maatschappelijke impact van de bedrijven. Oftewel, in welke mate zijn de bedrijven, aldus hun ondernemers actief op sociale en/of ecologische thema's?



Figuur 8: gepercipieerde impact (meerdere antwoorden mogelijk (1= nooit...5= wekelijks))

Ondernemers geven aan dat ze met name impact leveren door de ontwikkeling van nieuwe duurzame business modellen (figuur 8) (zie ook tekstbox hieronder). Op de 2^e plek staat de ontwikkeling van en kansen voor het personeel. De kleinste bijdrage wordt volgens de ondernemers geleverd aan de directe buurt of wijk waarin het bedrijf actief is. Niet verrassend is, dat er een correlatie lijkt te zijn tussen de ondernemers die hoog scoren op de motivatie 'gestart voor een ander' en de bijdrage van het bedrijf aan identiteit, diversiteit en inclusie.

Inmiddels worden we uitgenodigd voor werkgroepen van het ministerie van EZK. Dus ja, ook dat is maatschappelijke impact. Het heeft te maken met mensen hoop geven. Dus natuurlijk ga je daar niet zomaar het hele systeem veranderen, maar dat zorgt er ook voor dat het voor veel leiders een onmogelijke opgave lijkt. Dus door het gewoon uit te leggen van nou ja, als je het nou op deze manier doet, is nog steeds een flinke investering. Het gaat niet makkelijk zijn, maar het kan wel. Dat is maatschappelijk impact die we nu al hebben bereikt.

4.5 STIMULERENDE EN BELEMMERENDE FACTOREN VOOR GROEI



Figuur 9: stimulerende/remmende factoren voor groei (0=neutraal...10=zeer stimulerend)

Op de vraag welke factoren nu belangrijk, of juist belemmerend waren voor groei van het bedrijf, werden een aantal factoren benoemd (figuur 9). De belangrijkste factor was financiering vanuit GV, gevolgd door verder validatie van het idee, of het probleem waar het bedrijf zich op focuste en bedrijfsontwikkeling. Digitalisering, toegang tot talent en de ontwikkeling van duurzaamheid/brede welvaart de laatste jaren werden minder frequent genoemd als belangrijke factor voor groei van het bedrijf. Opvallend is daarin dat digitalisering zelfs als minst belangrijk werd ervaren.

Op de open vraag aan de ondernemers welke factoren juist 'voldoening' dan wel als 'lastig' worden ervaren werden een breed scala aan antwoorden benoemd. Ten aanzien van voldoening worden woorden zoals 'impact', onafhankelijkheid, pionieren en innoveren het meest frequent genoemd door de ondernemers (zie Word Cloud). Ten aanzien van de 'zorgen' worden de trefwoorden 'onzekerheid' en 'financiering' veruit het meest frequent genoemd.



Figuur 10 Word Cloud: wat geeft voldoening?

4.6 DE ROL VAN GELDERLAND VALORISEERT

4.6.1 Algehele waardering

Zowel uit de interviews met de 10 bedrijven als uit de vragenlijst komt een positief beeld van veel waardering en ervaren betrokkenheid vanuit GV.

- “Prima begeleiding en goede concrete input! Zonder GV financiering had de onderneming geen kans gehad”
- “Dus ik vond eigenlijk dat Gelderland Valoriseert de goede balans vond met genoeg checks en balances, maar niet tijdrovend voor de investeerder of sorry voor de ondernemer.”
- “Mijn ervaring is positief, ik heb alle steun als helpend ervaren”
- “Terugkijkend, was het wat betreft branche een moeilijke branche waarin we voor een zeer specifieke groep iets in de markt wilde zetten. Ik heb het idee dat ik wel alle vragen heb kunnen stellen, de begeleiding goed en ondersteunend is geweest”
- “Dat het niet is geslaagd ligt aan meerdere factoren die mijns inziens buiten GV liggen, en buiten de kennis en kunde die wij inbrachten”

Die waardering heeft voor een deel te maken met de opzet van het fonds, als ook wel de ‘neutrale’ positie in het Gelderlandse financiering ecosysteem. Een zekere mate van diversiteit in het regionale financieringslandschap biedt ondernemers de mogelijkheid om iets te kiezen. In die zin is het aldus sommige geïnterviewde ondernemers jammer dat het ‘GV-loket’ verdwijnt.

“Want het leuke van Gelderland Valoriseert en voor mij spannend was dat de afspraak was van als jij het verprutst en wij stellen vast dat jij het verprutst hebt dan hang jij en niet de BV. En dat vond ik een eerlijke deal. Lang niet alle soft loans werken zo. Toch is het om twee redenen belangrijk. Om de ondernemer zo de handen op de kookplaat te laten leggen. Natuurlijk in eerste instantie voor de kredietverschaffers zelf. Dan is het vrijblijvende er tenminste af. Of ik nou ging werken of niet, mocht ik zelf weten he, maar ik wist ik heb dat bedrag geleend en dat moet ook weer terug. Ja, dat helpt, ook voor vervolffinanciering, investeerders kijken heel erg graag naar skin in the game. Als die ondernemer dat durft, dan ja durven wij ook wel een bedrag te lenen en dat was meteen al drie keer zoveel als het hele krediet om te investeren. Dus dat was een hele belangrijke.”

“Maar wat ik wil zeggen is als er in Gelderland eigenlijk maar één loket is, en die ene accountmanager prijst je onderneming te laag dan kan je meteen niks meer. Dan gaat die ondernemer de provincie uit of gaat kapot. Dus dat is wel het risico van alles centraliseren. Het is eigenlijk vreemd dat Gelderland Valoriseert zo pats boem verdwenen is, want in mijn beleving werkt het goed.”

4.6.2 Begeleiding door GV in het ondernemende proces

De ondernemers geven het begeleidingstraject van de dossierhouders een 7, met een range tussen de 3 en 9. De ondernemers ervaren met name betrokkenheid bij de toeleiding naar financiering van de dossierhouders. Daarbij valt op dat toeleidingsroutes duidelijk verschillen van elkaar. Die verschillen zijn deels te

verklaren door ontwikkeling over de jaren heen (zie inleiding). Maar deze verschillen zijn ook te verklaren vanuit de achterliggende kennisinstellingen, die verschillende ondernemende doelgroepen bedienen. Zo worden verschillende definities gehanteerd ten aanzien van succes, beeld van ondernemerschap (denk aan kennis-intensief versus creatief) en worden er andere tools en systematieken aangeboden in de verschillende kennisinstellingen.

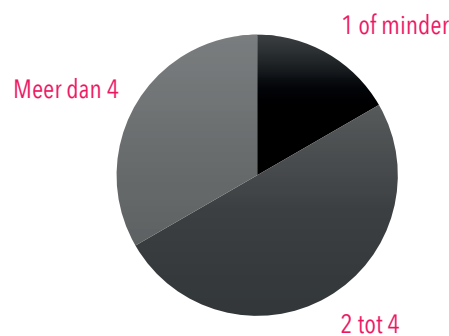
"Kijk, wij komen in principe allemaal van [kennisinstelling x] en daar leer je ondernemerschap in termen van BTW aangifte doen en een factuur sturen zeg maar dat is zeg maar een beetje... maar echt het ondernemerschap en het leiding geven en meerjarenbegroting maken, balansen kunnen lezen en winst en verliesrekeningen kunnen lezen, wat voor onderneming wil je hebben, wat voor ondernemer denk je daarin te zijn en wat ben jij daarin en wat heb je voor de rest nog nodig? Al dat soort hele praktische ondernemers skills zeg maar. Ja dat heb ik ook allemaal moeten leren."

De diversiteit in achterliggende kennisinstellingen, beelden en culturen heeft ook een duidelijk risico. Zoals één van de geïnterviewde ondernemers het verwoordt:

"Wat zoek je nou eigenlijk echt? Degene die de instrumenten ontwerpen denken daar vaak niet zo heel diep over na. We willen innovatie en innovatie is altijd goed, maar er zit nogal verschil tussen: een kledingatelier dat maatpakken maakt op een hele duurzame manier of een industriële producent van flow batterijen wil een totaal andere aanpak met een totaal andere tijdslijn en ja, een totaal andere hoeveelheid geld. Totaal andere coaching dus. Ja, iets meer focus. Daarbij... hou alsjeblieft die laagdrempeligheid."

De betrokkenheid na toeleiding is sterk afhankelijk van de dossierhouder. De meeste ondernemers hebben na toeleiding tussen de 2 en 4 contactmomenten per jaar.

CONTACTMOMENTEN PER JAAR



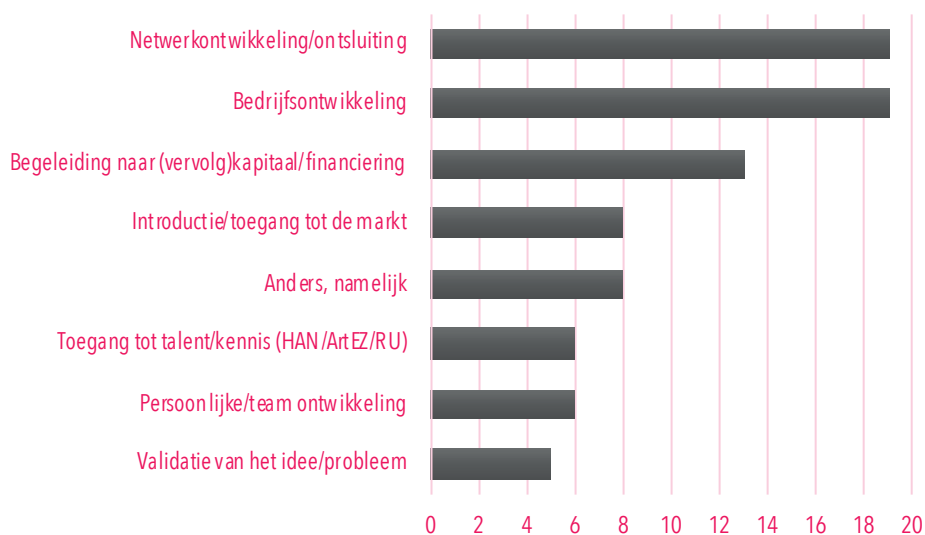
Figuur 12: aantal contactmomenten per jaar

Afhankelijk van de dossierhouder zijn die contactmomenten meer of minder inhoudelijk van aard. Zoals één van de dossierhouders het zelf verwoordde: "zit je als dossierhouder meer in "toetsmodus" of juist meer in de "meedenkmodus"? Als het gaat om dat eerste, de toetsmodus dan zien ondernemers daar een aantal voordelen in:

“Wat ik het meest waardeer [in de gesprekken met de dossierhouder] is in verloop van tijd wel de vinger op de zere plek te leggen. Nou ja, je wist door de gesprekken wel tot de kern te komen...”

“Ik heb dat invullen altijd heel serieus genomen, heel feitelijk neer te zetten. Dat zorgde er dan weer voor een soort dagboek van de groei van de onderneming. Dat was dan weer leuk leesvoer voor de volgende investeerders. Houdt de oprichter zich daar een beetje aan? Komt hij afspraken na? Hoe heeft hij zich ontwikkeld? Hier zegt hij iets en een half jaar later stond hij daar dan ook echt? Dus ja zo werkt het structurerend en dat was eigenlijk de meerwaarde, dat de dossierhouder erom vroeg. Niet zo zeer de feedback die ik kreeg. Dat ze toch een beetje mijn arm op de rug draaide en ervoor zorgde dat ik die dingen gewoon invulde. Ik moest ook af en toe nog wel eens een keer herinnerd worden en zo eigenwijs als ik was. Maar ja, dat heeft zich toch gelooond.”

Als het gaat om het laatste, de meedenkmodus, is het onderwerp van gesprek meestal netwerkontwikkeling/-ontsluiting of bedrijfsontwikkeling (zie figuur 13).



Figuur 13: gespreksonderwerpen bij contact met de dossierhouders

Ten aanzien van die contactmomenten ervaren ondernemers zelf het ‘dilemma’ tussen het moeten (op) leveren (toetsen) van de (tussentijdse) targets, en de mogelijkheid om te kunnen leren, en daarmee ruimte om te falen (lerend). Het risico wat zowel ondernemers als dossierhouders daarin ervaren is dat sommige problemen te laat op tafel komen, waardoor niet meer kan worden bijgestuurd.

“En ik denk dat het heel menselijk is om te denken shit het is nu dus niet gelukt en ik mag niemand wat dan ook vertellen. Behalve als ik zelf de oplossing heb bedacht, want dan kom ik weer met een goed verhaal. Ja, in het begin is dat open en transparant zijn nog spannend en ik begrijp heel goed dat als niemand dat tegen je zegt, dat dan de kans er is om dan verder in te blijven en dat je dan denkt ja, ik kom pas weer terug als ik een oplossing heb tot het moment dat er geen oplossing meer komt. En dan ben je te laat...”

Voor wat betreft het verder ontwikkelen van die ‘meedenkmodus’ geven de ondernemers aan dat (nog) meer ondernemende ervaring bij begeleiding vanuit GV zou kunnen helpen.

"Meer mensen met daadwerkelijke ervaring als ondernemer zelf in het [GV] team. Bijvoorbeeld ten aanzien van validatie: heb je wel de juiste vragen gesteld, aan het begin aan de potentiële klanten? Dan denk je dat je iets goeds hebt, maar dan heb je eigenlijk de verkeerde vragen gesteld"

"Ik zou oud startup ondernemers deel laten uitmaken van het team van begeleiders omdat zij snappen hoe lastig het soms kan zijn, maar ook snappen wat je als ondernemer drijft". "Het is fijn om een verhaal te horen hoe iemand het wel heeft doorstaan. Dat is dan meer het verhaal [de coaching] wat wij zouden zoeken"

Naast de rol van 'meedenker' zien ondernemers ook het belang van matches maken - voor peer learning - als toegevoegde waarde van een fonds zoals GV.

"Ja, wat we destijds ook interessant vonden is dat je zegt van oké jij hebt ondernemers, iedereen zit in een ander fase. Ja maar je moet ze eigenlijk bij elkaar krijgen, die mensen die een beetje in hetzelfde schuitje zitten en daar elkaar steunen. Want dat is vaak heel toepasbaar voor jezelf"

Overigens geven de ondernemers wel aan dat het niet eenvoudig is om een goede match te maken tussen ondernemers, aangezien sectoren behoorlijk van elkaar verschillen.

"Ja en dan is het ook weer afhankelijk van welke ondernemer: is dat iemand die tien horecazaken heeft die het hartstikke goed doen, of juist ervaring met online marketing of met een internetbedrijf.maar ik denk daar die matches in maken dat dat destijds wel had kunnen helpen: gewoon iemand hebben die zegt van ja, ik kom uit die sector."

Tenslotte, een zeer belangrijk, terugkerend punt is begeleiding naar vervolg kapitaal/financiering, zowel bij de dossierhouders als bij de ondernemers zelf. Wie doet wat in het regionale ecosysteem, wat is de logische vervolgstap, en dat is meestal maatwerk zoals het voorbeeld hieronder laat zien.

"Terugkijkend is het toch de wat ongebalanceerde groei geweest. De bottleneck was altijd toegang tot geld. Ja, hoe kom je aan geld? Als je mijn slides van de GV pitch bekijkt van [datum], dan staat daar vast in dat we over 3 jaar commercieel volledige in productie zouden zijn. Ja, zo ging het dus bepaald niet. Hè, dus hier ben ik wel een beetje in die valkuil gelopen. Ja, gewoon eigenlijk was dat te veel beloven op dat moment, maar als ik het niet had gedaan, dan had ik géén geld gehad. Dan had ik hier nu niet gezeten, dus ja heb ik er spijt van? Het kon niet anders. Maar dit is wel eentje om vanuit de overheid goed naar te luisteren. Als je wil dat bedrijven tot ontwikkeling moeten komen, dan zul je ook, zoals in ons geval, de vroege onderzoeksfase moeten steunen en niet alleen maar de toepassing"



5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

5.1 CONCLUSIES

Stichting Fondsbeheer Gelderland valoriseert is een fonds dat publiek gefinancierde kennis wil laten doorontwikkelen. Deze kennis komt uit onderzoek en onderwijs van de 3 kennisinstellingen, ArtEZ, de HAN, RU Nijmegen en van Kiemt. De stichting GV zelf wil terugkijken op de resultaten vanaf de start en 'good practices' verzamelen. GV wilde meer inzicht in de context (in het bijzonder de kenmerken van de ondernemer/het ondernemende team), de uitkomsten (gepercipieerde) resultaten van de onderneming (outcomes) en het samenspel tussen ondernemer(team) en dossierhouder beter begrijpen (de mechanismen). Wat dit onderzoek waardevol maakt is de hoge respons in het kwantitatieve onderzoek, gecombineerd met gesprekken met verschillende stakeholders (dossierhouders én ondernemers) waarbij niet alleen 'succesvolle ondernemers' werden bevroegd, maar ook ondernemers die het niet gered hebben.

Om met de 'uitkomsten' te beginnen. GV financiering presteert in zijn geheel als fonds goed. In totaal heeft het fonds gedurende de looptijd bijna 5 miljoen euro uitgegeven, met een gemiddelde van iets meer dan 88K per lening. Het merendeel van de leningen zit tussen de €60.000 en €120.000. Een derde van de aanvragen komt uit de koker van Kiemt, een kwart van RU Nijmegen en de HAN en het kleinste percentage (16%) is te herleiden naar ArtEZ. Meer dan een derde van de uitstaande leningen is afgelost, een derde is (gedeeltelijk) kwijtgescholden, en een derde loopt nog bij het schrijven van dit rapport. De revolverendheid van het fonds als geheel komt daarbij gemiddeld op 66%.

De resultaten van de interviews en vragenlijst laten zien dat financiering vanuit GV door de ondernemers als de belangrijkste stimulator voor groei van het bedrijf werd genoemd. Niet verassend, rapporteren de bedrijven die een lening hebben gekregen zowel 'harde' als meer 'zachte' bedrijfsuitkomsten sinds de start van hun bedrijf. Voor wat betreft harde resultaten rapporteren de bedrijven een groei van gemiddeld 2 FTE bij de start naar 6,5 FTE na 5 jaar. Voor wat betreft zachtere resultaten - maatschappelijke en/of ecologische impact - geven de bedrijven aan dat ze met name actief zijn in de ontwikkeling van (nieuwe) duurzame business modellen en minder op het bijdragen aan de directe buurt of wijk waarin de onderneming actief is.

Als we wat meer inzoomen op de specifieke GV context, dan laten de resultaten zien dat de ondernemer in het GV bestand bij de *start van de lening* meestal een man is van gemiddeld 43 jaar, met gemiddeld 4 jaar ervaring als ondernemer en 4 jaar in de branche. Het merendeel van de aanvragers heeft bij de start geen team. De resultaten van de 'dwarsdoorsnede' van de ondernemers in het GV bestand anno 2022 laten een aanvullend beeld zien, namelijk die van een "ondernemer" die onderneemt vanuit principes en doelen in het licht van grotere maatschappelijke uitdagingen. Samen met een doeltreffend ondernemersteam met 1 of meerdere businesspartners. 'Onzekerheid' en 'financiering' zijn op dit moment de grootste zorgen voor deze groep. Door de stoppers worden een breed scala aan redenen genoemd. Het vaakst genoemd zijn 'geen markt/omzet' en 'teamsamenstelling'.

Voor wat betreft de rol van GV (het mechanisme) zien we dat betrokkenheid na toeleiding sterk afhankelijk is van de dossierhouder. Die verschillen in betrokkenheid zijn voor een deel te verklaren door de verschillende toeleidingsroutes (via HAN, RU, Kiemt of ArtEZ) en, daaraan gerelateerd, de grote diversiteit aan sectoren waarin de bedrijven opereren, variërend van 'deep-tech' tot meer zakelijke dienstverlening. De meeste ondernemers hebben na toeleiding tussen de 2 en 4 contactmomenten per jaar met de dossierhouder. Dossierhouders kunnen vanuit een toets- en/of meedenkmodus begeleiden. In de 'toetsmodus' is het mechanisme gericht op het monitoren van de onderneming in het licht van de lening. Als het gaat om de 'meedenkmodus' gaat het om het bieden van handvatten om specifieke kansen of uitdagingen van de

ondernemer of onderneming op te pakken, bijvoorbeeld door te helpen bij netwerkontwikkeling (denk aan 'matches' maken), bedrijfsontwikkeling of begeleiding naar vervolfinanciering. Zowel toetsen als meedenken zijn belangrijk, aldus de ondernemers, maar er zit ook een natuurlijke spanning tussen beiden. Bijvoorbeeld bij een (te) grote nadruk op het toetsen kunnen specifieke problemen te laat op tafel komen, waardoor niet meer kan worden bijgestuurd.

5.2 AANBEVELINGEN VOOR DE (NABIJE) TOEKOMST

GV wordt door deelnemende ondernemers als belangrijk ervaren en presteert - in termen van terugbetaling en revolverendheid - voor de fase (pre-seed) waarin het investeert goed. Op basis van gedetailleerd onderzoek naar de specifieke context en de (impliciete) mechanismen van GV zijn ook een aantal aanbevelingen te formuleren voor de toekomst. Deze aanbevelingen moeten worden gezien in het licht van de recente ontwikkeling waarin GV zich doorontwikkelt naar Startup Fonds Gelderland (SFG) dat gekoppeld is aan domeinspecifieke ondersteuningsprogramma's Orion, StartLife en Briskr. Deze 3 programma's begeleiden startups vanuit specifieke domeinen: voor- en nadat een lening is verstrekt. De 3 belangrijkste aanbevelingen uit het onderzoek zijn:

1. Behoud en benut de 'meedenkrol'

De meedenkrol en cultuur van persoonlijke aandacht vanuit het GV team werd in dit onderzoek door de ondernemers zeer gewaardeerd. Financiering en ondersteuning van bedrijven in deze vroege fase is mensenwerk. Die meedenkrol zou verder verstevigd kunnen worden vanuit de formele begeleiding vanuit het fonds door 1) meer te werken met begeleiders die zelf oud-ondernemer zijn (bijvoorbeeld mentoren) en 2) door in de begeleiding al in de eerste 2 jaar aandacht te besteden aan het (financiële) ecosysteem en de vervolgstappen daarin (vervolfinanciering, acceleratieprogramma's, etc.). Naast de formele begeleiding liggen er ook allerlei mogelijkheden om ondernemers(teams) binnen het netwerk op bepaalde thema's gericht aan elkaar te koppelen. De kracht van GV is dat er een enorme diversiteit aan bedrijven in het netwerk is. Daar is de afgelopen jaren weinig mee gedaan. Ondernemers geven zelf aan dat er allerlei mogelijkheden zijn om meer te doen met community-vorming en peer-learning. Dat gebeurt niet vanzelf en vraagt om actieve ondersteuning. Daar ligt dus een enorme kans voor de eerder genoemde Gelderse ondersteuningsprogramma's.

2. Besteed ook aandacht aan de 'zachte' kant van ondersteuning

De 'zachte' kant van ondernemerschap, in het bijzonder team en teamontwikkeling, is niet altijd de makkelijkste kant om aandacht aan te besteden in de meedenkrol, maar wel een cruciale voorwaarde voor succes. Inzicht in basis achtergrondkenmerken, ondernemersvaardigheden, achterliggende waarden/intenties van het team zijn daarvoor essentieel. Dossierhouders van GV geven daarbij aan dat teambegeleiding ook vraagt om tools op zowel individueel als teamniveau, maatwerk en 'just-in-time'. Aandacht voor teams als cruciale factor voor succes en aandacht voor teamuitdagingen voordat deze problematisch worden. Hoewel het geen direct onderwerp was in dit onderzoek, zou meer aandacht voor de zachtere teamfactoren ook handvatten kunnen bieden om te kijken of en hoe diversiteit in teams (denk aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de GV aanvragen) kan worden vergroot bij bestaande bedrijven en toekomstige aanvragen¹. Diversiteit en inclusie zijn belangrijke voorwaarden voor een goed functionerend ondernemend ecosysteem (Stam et al., 2023).

1. Ondernemerschap door vrouwen blijft achter in Nederland, en de toegang tot financiering is ongelijk, in het bijzonder voor vrouwen en Nederlanders met een migratieachtergrond" (Stam et al., 2023). Slechts 5,7% van het risicodragend kapitaal ('venture capital') wordt geïnvesteerd in ondernemingen met een vrouwelijke oprichter en slechts 0,8% in ondernemingen met een volledig vrouwelijk managementteam.

3. Maak (meer) werk van 'realist evaluatie'

De wijze waarop GV is geëvalueerd biedt ook kansen voor toekomstige evaluaties van complexe programma's met veel onzekerheid maar waarin veel publiek geld wordt geïnvesteerd. In plaats van alleen te kijken naar de input (wat er gebeurt) en output (resultaten zoals waardering en impact) van een programma, gaat realist evaluatie dieper in op hoe en waarom een programma werkt in specifieke situaties. Dit betekent dat er veel aandacht is voor het verzamelen van informatie over de context waarin het programma wordt toegepast (denk aan de betrokken ondernemers, dossierhouders), de mechanismen die bijdragen aan het succes en falen (ook aandacht aan bedrijven die het niet gered hebben) en de condities waaronder het programma werkt. Het doel van een dergelijke evaluatie is om inzicht te geven in *hoe* een programma of interventie kan worden aangepast of verbeterd, zodat het *beter* aansluit bij de specifieke doelgroep van ondernemers waarvoor het wordt toegepast. Dit kan helpen bij het verbeteren van de effectiviteit van programma's en het optimaliseren van de allocatie van middelen. Door de samenwerking in Gelderland binnen Startup Fonds Gelderland en de gekoppelde ondersteuningsprogramma's Orion, StartLife en Briskr, liggen er kansen om op grotere schaal in de toekomst nog beter te onderzoeken wat nu werkt voor welke groep onder welke omstandigheden.

REFERENTIES

- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258
- Cope, J. and Watts, G. (2000). Learning by doing - An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 104-124.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of management journal*, 54(5), 935-957.
- Macpherson, A., Anderson, L., Trehan, K. and Jayawarna, D. (2022), Editorial: Entrepreneurial learning: a situated and contextual process, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28 No. 2, pp. 277-282.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. London, England: Sage
- Sieger, P., Gruber, M., Fauchart, E., & Zellweger, T. (2016). Measuring the social identity of entrepreneurs: Scale development and international validation. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 542-572.
- Stam, E., et al. (2023). Ondernemerschap: inclusiever ecosysteem is een beter ecosysteem. *Ondernemerschap: inclusiever ecosysteem is een beter ecosysteem - Me Judice*.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.

BIJLAGE 1: INTERVIEWHANDLEIDING

Doel: leren van ervaringen van ondernemers met GV-lening. Verzamelen van good practices, gericht op de thema's:

1. samenstelling van het team,
2. invloed van de teamsamenstelling op het nemen van beslissingen rond belangrijke momenten en
3. de begeleiding van de dossierhouder.

OPENING

- Small talk, kennismaken
- Dank uitspreken voor deelname; waarde benoemen (*leren, ervaringen verzamelen over de onderneming die u bent gestart, uw ervaring als ondernemer wat betreft de coaching van de dossierhouder*).
- Toestemming vragen voor audio-opname t.b.v. onderzoek (transcriberen en analyseren), alles wordt vertrouwelijk behandeld/ geanonimiseerd / uitspraken niet te herleiden van wie afkomstig
- Vragen over gang van zaken?

KERN

Samenstelling van het team

Ondernemer + onderneming

Waarom bent u [naam onderneming] gestart?

= kenmerken ondernemer (drijfveren/motivatie/waarden)

Wat is uw achtergrond?

= kenmerken ondernemer (opleiding/achtergrond/competenties/ondernemende ervaring)

Wat voor soort onderneming is [naam]?

= kenmerken onderneming (missie/visie/bedrijfscultuur)

Wat voor soort ondernemer bent u?

= kenmerken ondernemer (competenties/ondernemende ervaring/waarden)

Wat is volgens u de maatschappelijke impact geweest van [naam bedrijf]?

Welke persoonlijke groei heeft u doorgemaakt in de ontwikkeling van [de onderneming -naam-]?
(cognitief, gedrag, emotioneel)

Ondernemersteam

Wat voor team heeft u om u heen opgebouwd in [naam onderneming]?

= opbouw van het team/begin tot huidige situatie

Hoe is de samenstelling van het ondernemersteam van [naam]?

= kenmerken van het ondernemersteam (expertise/netwerk/diversiteit)

Hoe zou u de dynamiek in het team beschrijven?

= kenmerken van het ondernemersteam (dynamiek/samenwerking)

Wat zijn sterke/zwakke punten van dit ondernemersteam?

= kenmerken van het ondernemersteam (kracht en valkuilen)

+ Voorbeeld van conflict (oneens) - hoe opgelost als team?

Invloed van de teamsamenstelling op het nemen van beslissingen rond belangrijke momenten

Wat zijn kritieke/belangrijke momenten geweest in de groei van [de onderneming -naam-]?

= (voorbeelden) van (1) succesvolle en (2) minder succesvolle momenten + inzicht in waarom kritiek/belangrijk

Welke rol had het team bij het nemen van beslissingen rond deze belangrijke momenten?

Wat zou u nu anders hebben aangepakt/wat heeft u hiervan geleerd?

Hoeveel ruimte ervaart u om te ondernemen, nieuwe paden te verkennen en aan de andere kant te managen op doelen die worden gesteld vanuit de financiers?

= boundary crossing

De begeleiding van de dossierhouder

- Wat is/was de rol van de dossierhouder in de ontwikkeling van [de onderneming -naam-]?
- Welke rol heeft de dossierhouder gespeeld in de groei/vervolgfase? (bv: aanvraag vervolgfianciering, nieuwe mensen aan boord brengen...)
- Wat waardeert u/heeft u het meest gewaardeerd in de coaching van de dossierhouder? + waarom?
- Wat heeft u gemist in de coaching van de dossierhouder/ welke verbeterpunten ziet u in de coaching?

AFRONDING:

Samenvatting

Nog aanvullingen/wilt u ergens op terugkomen?

Vragen?

Hartelijk dank voor het delen van uw ervaringen!

Iets zeggen over terugkoppeling bevindingen: "we vragen GV rapport te delen met ondernemers"

BIJLAGE 2: VRAGENLIJST EVALUATIE GELDERLAND VALORISEERT

Beste (oud)ondernemer, U behoort tot de groep ondernemers die in de periode 2012-2021 financiële ondersteuning hebben gekregen van het fonds Stichting Gelderland Valoriseert (GV). Dit jaar zullen de leningen aan Oost NL overgedragen worden. Hierna zal de stichting GV opgeheven worden. De stichting wil voor opheffing terugkijken op de resultaten om ervan te kunnen leren. Het lectoraat Kansrijk Ondernemen van de Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) voert dit onderzoek voor GV uit. Naast interviews met een selectie van ondernemers krijgt iedere ondernemer die in het verleden een lening heeft ontvangen deze vragenlijst. Daarbij maakt het niet uit of uw onderneming succesvol of minder succesvol is geweest, of u inmiddels niet meer onderneemt of met een heel ander bedrijf bezig bent. Deelname aan de vragenlijst is belangrijk omdat zo de geleerde lessen van <i>iedereen</i> meegenomen kunnen worden in de overdracht van het beheer naar Oost NL. Deelname is anoniem en zal u maximaal 10 minuten kosten. Namens Stichting Gelderland Valoriseert (GV) en het lectoraat Kansrijk Ondernemen, hartelijk dank voor uw medewerking!

START OF BLOCK: BLOCK 1

Toestemming Toestemmingsverklaring
Deelname aan deze vragenlijst is vrijwillig. Ik ben me ervan bewust dat ik op elk moment kan stoppen met invullen. Ik heb begrepen dat het invullen van de vragenlijst anoniem is. Ik stem in met de archivering van mijn antwoorden en het gebruik ervan voor wetenschappelijke onderzoeksdoeleinden. Publicaties over dit onderzoek bevatten geen informatie die naar mij te herleiden is. Ik ben dan ook duidelijk op de hoogte van het doel van deze vragenlijst.

- Ja, ik geef toestemming
- Nee, ik geef geen toestemming

Q3 Bedankt voor uw interesse in ons onderzoek. Deelname zonder toestemming is echter niet mogelijk.

Q4 Wanneer is de onderneming waarvoor u financiële ondersteuning heeft gekregen van GV gestart (peildatum is de inschrijving in het register van KvK)?

Actief? Is de onderneming op dit moment nog actief?

- Ja
- Nee, de onderneming is gestopt op (dd/mm/jj): _____

Reden om te stoppen Wat zijn/waren de belangrijkste redenen waarom het bedrijf is gestopt? (meerdere antwoorden mogelijk)

- geen markt/ te weinig omzet
- geen vervolfinanciering
- technologie problemen
- team samenstelling (bijvoorbeeld onenigheid in het team)
- concurrentie
- marktontwikkelingen
- anders, namelijk... _____

START OF BLOCK: MOTIEVEN EN DRIJFVEREN

Q8 Ik ben dit bedrijf (destijds) gestart om...

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	NIET MEE EENS, NIET ONEENS	MEE EENS	VOLLEDIG MEE EENS
...sneller dan anderen mijn persoonlijke financiële doelen te behalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...een bepaald probleem op te lossen voor een groep mensen waarmee ik me sterk verbonden voel (bv. vrienden, collega's, club, gemeenschap).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...een proactieve rol te spelen in het vormgeven van activiteiten van een groep mensen waarmee ik me sterk verbonden voel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...een proactieve rol te spelen in het verbeteren van de wereld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...ideeën die ik heb verder te brengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...zelfstandig beslissingen te kunnen maken als eigenaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q11 Ik vind het als ondernemer belangrijk om...

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	NIET MEE EENS, NIET ONEENS	MEE EENS	VOLLEDIG MEE EENS
... mijn bedrijf te leiden aan de hand van beproefde ondernemerschap/management methoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... financiële resultaten te behalen en mijn bedrijf te laten groeien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... een product/dienst aan te bieden die nuttig is voor een groep mensen waarmee ik me sterk verbonden voel (bv. vrienden, collega's, club, gemeenschap).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... een verantwoordelijke wereldburger te zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de wereld 'beter' te maken (bv. door sociaal onrecht aan te pakken, het milieu te beschermen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 Bij het runnen van mijn bedrijf vind ik het belangrijk om...

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	NIET MEE EENS, NIET ONEENS	MEE EENS	VOLLEDIG MEE EENS
... anderen te overtuigen dat particuliere bedrijven wel degelijk in staat zijn de maatschappelijke problemen aan te pakken waar mijn bedrijf zich mee bezig houdt (bv. sociaal onrecht, milieubescherming).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... me te richten op hoe snel mijn bedrijf kan groeien in vergelijking met de concurrentie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... een concurrentievoordeel te behalen en het beter te doen dan andere bedrijven binnen mijn gebied/sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... me te richten op de groep mensen waarmee ik me sterk verbonden voel (bv. vrienden, collega's, club, gemeenschap).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... de groep mensen (voornamelijk) te helpen waarmee ik me sterk verbonden voel (bv. vrienden, collega's, club, gemeenschap).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... te zien wat het bedrijf maatschappelijk kan bijdragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q12 Onderneemt u op dit moment alleen of gezamenlijk in een team met mede-ondernemers?

- Ik ben alleen
- Samen met co-founders/mede-ondernemers, namelijk met (aantal teamleden):

Q14 Doeltreffendheid van het ondernemersteam

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	NIET MEE EENS, NIET ONEENS	MEE EENS	VOLLEDIG MEE EENS
De betrokkenheid van alle teamleden is hoog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle teamleden geloven in het succes van het businessidee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het team beschikt over de juiste set competenties (kennis, vaardigheden en houding)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn veel wisselingen in samenstelling van het ondernemersteam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het lukt ons om de juiste mensen voor het team te vinden wanneer dat nodig is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15 Teamklimaat, macht, visie en begrip

	VOLLEDIG ONEENS	ONEENS	NIET MEE EENS, NIET ONEENS	MEE EENS
Ik voel me op mijn gemak om andere teamleden te benaderen wanneer ik daar behoefte aan heb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In het team vinden open en levendige conversaties en/of discussies plaats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De teamleden kunnen goed met elkaar opschieten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De teamleden hebben duidelijke rollen, taken en verantwoordelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle teamleden hebben evenveel inbreng in de onderneming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De teamleden delen dezelfde cultuur in termen van werkgewoonten, houding en gedrag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De teamleden hebben een gedeeld begrip over het doel van het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De teamleden ontwikkelen zich mee met de ontwikkeling van het bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 Hoeveel contactmomenten waren er gemiddeld per jaar met de dossierhouder?

Q17 Over welke onderwerpen was er contact/begeleiding? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Netwerkontwikkeling/ontsluiting
- Validatie van het idee/probleem
- Introductie/toegang tot de markt
- Bedrijfsontwikkeling
- Begeleiding naar (vervolg)kapitaal/financiering
- Toegang tot talent/kennis (HAN/ArtEZ/RU)
- Persoonlijke/team ontwikkeling
- Anders, namelijk _____

Q18 Hoe waardeert u het begeleidingstraject van GV (geef een cijfer tussen de 1 (zeer slecht) en de 10 (uitmuntend))

Q19 De volgende paar vragen gaan over de ontwikkeling van de onderneming en impact

Q20 Hoe heeft de werkgelegenheid, vervolfinanciering en omzet zich ontwikkeld sinds de oprichting van de onderneming? (vul de gegevens in het onderstaande schema in, ook als het bedrijf gestopt is).

	AANTAL FTE'S, INCL. DE ONDERNEMERS	INBRENG EIGEN VERMOGEN (IN €)	INBRENG EXTRA FINANCIERING (IN €)	OMZET (IN €, AFGEROND EXCL. BTW)
Start van de onderneming				
Jaar 1 (peildatum, 1 jaar na start)				
Jaar 2				
Jaar 3				
Jaar 4				
Jaar 5				
Jaar 6				
Jaar 7				

Q21 In hoeverre hebben onderstaande factoren de groei van de onderneming gestimuleerd (+) of belemmerd (-)? Geef dit weer in een cijfer van -10 (zeer belangrijke belemmering) tot +10 (zeer belangrijke stimulans).

	zeer belangrijke belemmering voor groei				geen invloed			zeer belangrijke stimulans voor groei			
	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10
Netwerkontwikkeling/ontsluiting											
Bedrijfsontwikkeling											
Begeleiding naar (vervolg)kapitaal/financiering											
Toegang tot kennis en talent (HAN/ArtEZ/RU)											
Persoonlijke/team ontwikkeling											
Financiering vanuit GV											
Validatie van idee/probleem											
Introductie/Toegang tot de markt											
Digitalisering											
Brede maatschappelijke ontwikkelingen (denk aan duurzaamheid, lokale productie, etc).											
Anders, namelijk											

Q22 In hoeverre is uw onderneming actief op onderstaande thema's?

	NOOIT	ZELDEN	SOMS	VAAK	WEKELIJKS OF VAKER
Diversiteit en inclusie (denk aan aandacht voor verschillen in culturele achtergrond, leeftijd en opleidingsniveau)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ontwikkeling van, en kansen voor het personeel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ontwikkeling van (nieuwe) duurzame business modellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ecologische footprint beperken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steunen van of meewerken aan (lokale) organisaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bijdragen aan de identiteit van de buurt, leefbaarheid, sociale cohesie en een gevoel van veiligheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q23 Welke 3 aspecten van het ondernemerschap geven u het meeste voldoening?

_____ Aspect

_____ Aspect

_____ Aspect

Q24 Welke 3 aspecten van het ondernemerschap vindt u het lastigst?

_____ Aspect

_____ Aspect

_____ Aspect

Q25 Tenslotte nog een paar achtergrondvragen.

Q26 Hoeveel jaar ervaring als ondernemer had u op het moment van de start van deze onderneming?

.....

Q27 Hoeveel jaar ervaring had u in deze branche op het moment dat de onderneming van start ging?

.....

Q28 Wat is uw geboortjaar?

.....

Q29 Heeft u nog verbeterpunten of opmerkingen voor GV bijvoorbeeld m.b.t. beoordelingscommissie, begeleiding, organisatie, communicatie of andere zaken? Noteer deze dan a.u.b

.....

**LECTORAAT
KANSRIJK ONDERNEMEN**

In het Lectoraat Kansrijk Ondernemen onderzoeken we het zien en benutten van kansen en de wijze waarop het regionale ecosysteem dit kan ondersteunen.

**OPEN UP
NEW HAN_UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
HORIZONS.**