

Evaluatie Investeringsgereedprogramma PIM en Versnellingsprogramma GO!-NH

Eindrapport
Uitgebracht in opdracht van de provincie Noord-Holland
Amersfoort, 10 december 2019

Bureau Bartels B.V.
Postbus 318
3800 AH Amersfoort
Stationsplein 69
3818 LE Amersfoort
T 033 – 479 20 20
info@brtls.nl
www.bureaubartels.nl



Inhoud

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding en doel	1
1.2	Verantwoording aanpak	3
1.3	Leeswijzer	5
2.	Inhoud en opzet programma's	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Achtergrond en inhoud	7
2.3	Opzet en werkwijze programma's	11
3.	Bevindingen GO!-NH	16
3.1	Inleiding	16
3.2	Inhoud programma	16
3.3	Uitvoering GO!-NH	24
3.4	Doelrealisatie GO!-NH	30
4.	Uitkomsten voor PIM	36
4.1	Inleiding	36
4.2	Inhoud programma	36
4.3	Uitvoering PIM	43
4.4	Doelrealisatie PIM	49
5.	Samenhang innovatie-instrumentarium	58
5.1	Inleiding	58
5.2	Uitkomsten integraliteit	58
6.	Conclusies en aanbevelingen	61
6.1	Inleiding	61
6.2	Samenvattende conclusies GO!-NH	61
6.3	Aanbevelingen GO!-NH	63
6.4	Samenvattende conclusies PIM	65
6.5	Aanbevelingen PIM	67
6.6	Conclusies en aanbevelingen integraliteit	68
Bijlage I	Onderzoeksvragen	70
Bijlage II	Geraadpleegde personen	72
Bijlage III.	Andere programma's	73
Bijlage IV	Tabellenboek	77

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doel

Versterking van de innovatiekracht van het (MKB-)bedrijfsleven vormt een belangrijk speerpunt van het provinciale beleid in Noord-Holland. De beleidsinzet op innovatie laat zich enerzijds verklaren door het feit dat de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven steeds meer afhankelijk wordt van kennisintensieve producten en diensten. Anderzijds kunnen innovaties ook bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken als duurzaamheid en mobiliteit. Om invulling te geven aan haar beleidsambities zet de **provincie Noord-Holland** verschillende typen beleidsinstrumenten in. Deze instrumenten richten zich op uiteenlopende fasen van de innovatiecyclus.

Het programma Duurzame MKB-innovaties bestaat uit vier, elkaar aanvullende typen instrumenten, namelijk het Versnellingsprogramma voor duurzame innovaties GO!-NH, het Programma Investeringsgereed MKB (PIM), de uitvoeringsregeling MKB Innovatiestimulering Topsectoren (MIT-regeling) en een tweetal fondsen: het Innovatiefonds Noord-Holland en het Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland. Daarmee wordt met het provinciale innovatiebeleid in feite de hele innovatiecyclus (idee, ontwikkelen, testen, uitrollen) 'afgedekt' (zie verderop schema 5.1 in paragraaf 5.2).

Voor de initiële fasen van de innovatiecyclus beschikt de provincie over een tweetal instrumenten, namelijk GO!-NH en PIM. Het **'Versnellingsprogramma voor duurzame innovaties GO!-NH'** richt zich op de idee- en ontwikkelingsfase van de innovatiecyclus. Doel van dit programma is het stimuleren van vernieuwende ideeën op het gebied van circulaire economie en duurzame mobiliteit. In een programma van drie maanden worden ondernemers begeleid met het verder uitwerken van hun innovatieve idee of oplossing door middel van trainingen en individuele coaching, zodat ze versneld hun innovaties op de markt kunnen brengen. In de periode 2018-2019 zijn in totaal vier GO!-NH programma's uitgevoerd, namelijk twee GO!-NH versnellingsprogramma's rondom het thema duurzame mobiliteit en eveneens twee versnellingsprogramma's rondom het thema circulaire economie.¹ Het versnellingsprogramma GO!-NH wordt uitgevoerd door Innomics. Beoogd wordt dat een aantal innovaties, die vanuit het GO!-NH programma ondersteund worden, doorstromen naar andere innovatie-instrumenten waarover de provincie Noord-Holland beschikt.

Het andere vroege fase instrument betreft het **'Programma Investeringsgereed MKB (PIM)'**. Doel van dit programma is om innovatieve en duurzame starters en MKB-bedrijven in Noord-Holland te ondersteunen bij het verkrijgen van de juiste financiering. Daartoe richt dit programma zich op het transparant maken van de financieringsmarkt, het vergroten van de kennis over financiering(sopties) bij starters en MKB-bedrijven, het bieden van maatwerkondersteuning en ondersteuning bij het investeringsgereed en gefinancierd krijgen van businessplannen. Het PIM-programma wordt uitgevoerd door een consortium bestaande uit KplusV, Innovate Today en ACE.

¹ Op het moment van de evaluatie was de GO!-NH Accelerator Circulaire Economie 2019 nog gaande. De ervaringen met dit programma zijn in de evaluatie in beperkte mate meegenomen.

Eind 2019 loopt de opdracht voor GO!-NH af, terwijl de overeenkomst voor PIM per 1 juni 2020 verloopt. De bedoeling is dat in 2020 beide programma's worden voortgezet. Daarom bestond bij de provincie Noord-Holland de behoefte aan een **externe evaluatie** van beide innovatie-instrumenten. Hiermee wil de provincie bouwstenen verkrijgen voor de wenselijke inhoud en uitvoering van deze programma's in de periode vanaf 2020. Bureau Bartels heeft deze evaluatie uitgevoerd in de maanden augustus tot en met november 2019. In dit rapport doen we verslag van de uitkomsten daarvan.

Doelstelling en onderzoeksvragen

Het **centrale doel** van de evaluatie was om tot een beantwoording van de volgende vraag te komen:

Hoe kan de inhoud van GO!-NH en PIM worden beoordeeld, hoe is de uitvoering en doelrealisatie van deze programma's verlopen en wat zijn bouwstenen voor de toekomst?

Om deze doelstelling te beantwoorden is in de evaluatie allereerst teruggeblikt door het in kaart brengen van de ervaringen van verschillende typen betrokkenen met de inhoud en uitvoering van elk van beide programma's. Verder is in de evaluatie ook aandacht besteed aan (de voortgang in) de doelrealisatie van het programma GO!-NH respectievelijk PIM. Ten slotte hebben we, vanuit de resultaten van de evaluatie, een blik op de toekomst geworpen en voor elk van de programma's aanbevelingen geformuleerd voor de inrichting van beide instrumenten vanaf 2020.

In Bijlage I zijn de onderzoeksvragen opgenomen die in deze evaluatie beantwoord dienden te worden. In onderstaand schema is weergegeven welke onderwerpen in deze onderzoeksvragen aan bod komen en waar in het rapport deze beantwoord worden.

	GO!-NH	PIM
A. Inhoud		
▪ Oordeel doelgroep over inhoud GO!-NH respectievelijk PIM	§ 3.2	§ 4.2
▪ Aansluiting inhoud/opzet instrumenten bij behoeften doelgroep	§ 3.2	§ 4.2
▪ Waardering onderdelen instrumenten	§ 3.2	§ 4.2
▪ Functioneren loketfunctie bij PIM	-	§ 4.2
▪ Ervaringen ondernemers met maatwerkondersteuning PIM	-	§ 4.2
▪ Onderscheidende kenmerken van GO!-NH in 'landschap' versnellingsprogramma's	§ 3.2	-
▪ Conclusies over inhoud en opzet instrumenten	§ 6.1	§ 6.1
B. Uitvoering		
▪ Ervaringen doelgroep met voorlichting over GO!-NH en PIM	§ 3.3	§ 4.3
▪ Beoordeling selectieprocedure en eventuele verbeterpunten	§ 3.3	-
▪ Beoordeling intake en selectie bij PIM	-	§ 4.3
▪ Ervaringen met TRL-model	-	§ 4.3
▪ Ervaringen doelgroep met ondersteuning vanuit GO!-NH respectievelijk PIM	§ 3.3	§ 4.3
▪ Samenwerking en afstemming tussen betrokken partijen	§ 3.3	§ 4.3
▪ Samenwerking en afstemming met andere (provinciale) innovatie-instrumenten	§ 5.2	§ 5.2
▪ Doorstroom van GO!-NH en PIM naar andere (provinciale) innovatie-instrumenten	§ 5.2	§ 5.2
▪ Conclusies over uitvoering van GO!-NH respectievelijk PIM	§ 6.1	§ 6.1

C. Doelrealisatie

▪ Bereikte en niet-bereikte ondernemers met GO!-NH respectievelijk PIM	§ 3.4	§ 4.4
▪ Meerwaarde programmaonderdelen voor ondernemers	§ 3.4	§ 4.4
▪ Bijdrage GO!-NH en PIM aan provinciale doelstellingen duurzaamheid en versterking (innovatief) MKB	§ 3.4	§ 4.4
▪ Voortgang doelrealisatie PIM-taakstellingen	-	§ 4.4
▪ Bijdrage PIM aan transparantie financieringsmarkt en investeringsgereed krijgen	-	§ 4.4
▪ Bijdrage aan PIM aan financiering van innovatiever en duurzamer MKB	-	§ 4.4
▪ Doelrealisatie maatwerkondersteuning geselecteerde duurzaamheidsthema's	-	§ 4.4
▪ Bijdrage GO!-NH aan versnellen innovatieprocessen	§ 3.4	-
▪ Doorstroom vanuit GO!-NH naar PIM	§ 5.2	§ 5.2
▪ Bijdrage GO!-NH aan samenwerking tussen deelnemers en met andere partijen	§ 3.4	-
▪ Conclusies over voortgang doelrealisatie van GO!-NH respectievelijk PIM	§ 6.1	§ 6.1

D. Bouwstenen voor de toekomst

▪ Aansluiting bij actuele provinciale beleidscontext	§ 5.2	§ 5.2
▪ Kansen betere aansluiting GO!-NH op behoeften doelgroep	§ 6.3	-
▪ Mogelijkheden (verdere) verbetering uitvoering en opzet van GO!-NH	§ 6.3	-
▪ Versterking nazorg van deelnemers aan GO!-NH	§ 6.3	-
▪ Lessen voor inhoud en opzet van PIM	-	§ 6.5
▪ Lessen voor uitvoering van PIM	-	§ 6.5
▪ Mogelijkheden verbetering voorlichting en communicatie over GO!-NH en PIM	§ 6.3	§ 6.5
▪ Mogelijkheden versterken doeltreffendheid van GO!-NH respectievelijk PIM	§ 6.3	§ 6.5
▪ Kansen voor (verdere) uitbouw samenwerking en doorstroom tussen programma's	§ 5.2	§ 5.2
▪ Versterking samenhang tussen GO!-NH en PIM en met andere (provinciale) innovatie-instrumenten	§ 6.6	§ 6.6
▪ Mogelijkheden verbetering samenwerking met partners/launching customers en rol provincie daarbij	§ 6.3	-
▪ Lessen uit ervaringen andere instrumenten	§ 6.3	-

1.2 Verantwoording aanpak

Aanpak evaluatie

Voor de evaluatie van de programma's GO!-NH en PIM is een aantal samenhangende activiteiten ontplooid. Allereerst is **deskresearch** verricht. Hierbij zijn verschillende (digitale) bronnen bestudeerd, waaronder beleidsdocumenten van de provincie, de projectplannen voor beide programma's, de websites en ander voorlichtingsmateriaal over de programma's en voortgangsrapportages vanuit de uitvoerders.

Respons sleutelpersonen

In de tweede plaats zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de provincie Noord-Holland en de uitvoerders van GO!-NH respectievelijk PIM. Bij de provincie ging het daarbij om de programmaleider MKB innovatie-instrumenten en (voormalige) beleidsadviseurs op het gebied van circulaire economie en innovatie die GO!-NH respectievelijk PIM 'in portefeuille hebben'. Bij de uitvoerders is gesproken met de programmaleiders en personen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van specifieke programmaonderdelen. In het navolgende duiden we deze categorie respondenten ook wel aan als **sleutelpersonen**. Het doel van de gesprekken met sleutelpersonen was om goed zicht te krijgen op de beleidscontext van de programma's, de wijze waarop de programma's uitgevoerd worden en de ervaringen vanuit zowel de provincie als de uitvoerders. In totaal zijn acht sleutelpersonen geconsulteerd (zie Bijlage II).

Respons partners

Bij de uitvoering van beide programma's wordt ook samengewerkt met **partnerorganisaties**. In het geval van GO!-NH gaat het bijvoorbeeld om partijen als Techport en gemeenten die in de afgelopen periode aanvullende challenges binnen het programma aangeboden hebben. Voorbeelden van partners van PIM zijn banken, fondsen en investeerders die 'in kunnen stappen' als een business case van een ondernemer investeringsgereed is gemaakt met ondersteuning vanuit het programma. Het doel van deze interviews is om meer zicht te krijgen op hun ervaringen met de uitvoering van en de samenwerking met de programma's alsmede op de meerwaarde voor het Noord-Hollandse bedrijfsleven. Ook de geraadpleegde tien partners zijn in Bijlage II opgenomen.

Respons andere versnellingsprogramma's

Verder zijn ook interviews afgenomen met vertegenwoordigers van enkele andere **versnellingsprogramma's**, die eveneens in Noord-Holland of daarbuiten uitgevoerd worden. Het doel hiervan was om na te gaan of er met het oog op de toekomstige invulling van PIM en GO!-NH lering getrokken kan worden uit ervaringen elders. In Bijlage III zijn deze programma's beschreven.

Respons ondernemers

De kern van de evaluatie bestond uit het **raadplegen** van de **doelgroep** van beide programma's. Het gaat hierbij om innovatieve MKB'ers die zich voor GO!-NH of PIM aangemeld hebben en al dan niet geparticipeerd hebben. Hierbij maken we onderscheid tussen **deelnemers** en **niet-deelnemers**. Bij GO!-NH hebben we de deelnemers gedefinieerd als ondernemers die op de selectiedagen geselecteerd zijn en dus verdere ondersteuning bij de versnelling van hun idee/innovatie vanuit het programma ontvangen hebben. De niet-deelnemers bestaan uit ondernemers die weliswaar hun idee op de selectiedagen voor de jury gepitcht hebben, maar die in de selectiefase afgevallen zijn. In de evaluatie van PIM verstaan we onder deelnemers ondernemers die maatwerkondersteuning hebben gekregen, terwijl niet-deelnemers ondernemers zijn die zich wel voor de maatwerkondersteuning aangemeld hebben maar deze niet hebben gekregen.

Voor de raadpleging van de ondernemers zijn steekproeven getrokken onder deelnemers en niet-deelnemers van beide programma's. Bij deze steekproeftrekking is rekening gehouden met een spreiding over de verschillende versnellingsprogramma's binnen GO!-NH² en jaargangen waarop men zich bij PIM meldde. De ondernemers zijn vanuit de uitvoeringsorganisaties geïnformeerd over de evaluatie en voor deelname aan de evaluatie benaderd.

De bovenstaande benadering van de doelgroep heeft geresulteerd in de volgende respons (zie tabel 1.1). Daaruit blijkt dat er vanuit het bedrijfsleven sprake was van een grote bereidheid om te participeren in de evaluatie. Per saldo heeft bijna vier vijfde van de benaderde bedrijven ons te woord gestaan om hun ervaringen met GO!-NH respectievelijk PIM te delen.

² In de rest van dit document hanteren we de term 'versnellingsprogramma' daar waar we (één van de) vier specifieke programma's binnen GO!-NH bedoelen.

Tabel 1.1 Respons onder bedrijven

Aspect	Totaal
<i>Bruto aantal</i>	79
▪ Contactpersoon niet bereikt	3
▪ Contactpersoon herkent programma niet*	3
<i>Netto aantal</i>	73
▪ Geen tijd	9
▪ Geen interesse	6
Respons (absoluut)	58
Respons (relatief)	79%

* Dit zijn deelnemers aan PIM die naar eigen zeggen niet vanuit het programma maar door één van de uitvoerders ondersteund zijn.

We hebben de ondernemers aan de hand van telefonische interviews geraadpleegd. Hiervoor is per instrument een gestructureerde, modulaire vragenlijst ontwikkeld.

Zoals hiervoor aangegeven, hebben we van beide innovatie-instrumenten zowel deelnemers als niet-deelnemers geraadpleegd. De uitkomsten over de geraadpleegde MKB'ers die hierna gepresenteerd worden, zijn gebaseerd op:

- 20 waarnemingen onder deelnemers aan GO!-NH;
- 5 waarnemingen onder niet-deelnemers aan GO!-NH;
- 23 waarnemingen onder deelnemers aan PIM;
- 10 waarnemingen onder niet-deelnemers aan PIM.

De gegevens die we met bovenstaande activiteiten hebben verkregen, hebben we geanalyseerd en de uitkomsten daarvan zijn in dit rapport vervat. Vanwege de naderende aanbestedingsprocedure heeft de provincie besloten om het conceptrapport niet met de uitvoerders van beide programma's te bespreken.

1.3 Leeswijzer

De opbouw van deze rapportage is als volgt. In het volgende hoofdstuk starten we met de beleidscontext en opzet en werkwijze van beide innovatie-instrumenten. Vervolgens presenteren we in de hoofdstukken 3 en 4 de uitkomsten voor GO!-NH respectievelijk PIM. In deze hoofdstukken beantwoorden we achtereenvolgens de onderzoeksvragen over de inhoud, de uitvoering en de doelrealisatie van het instrument. In hoofdstuk 5 gaan we nader in op de samenhang tussen beide instrumenten. We sluiten het rapport af met samenvattende conclusies en aanbevelingen voor de toekomst (hoofdstuk 6). Bijlage IV bevat het tabellenboek met enkele uitgebreide tabellen.

Bij de presentatie van de uitkomsten van de raadpleging van ondernemers merken we nog het volgende op. Bij een aantal vragen – bijvoorbeeld over de informatievoorziening over het instrument – presenteren we uitkomsten van zowel deelnemers als niet-deelnemers. Dit omdat de betreffende module van de vragenlijst aan beide groepen ondernemers voorgelegd is. Bij de uitkomsten van andere onderdelen beperken we ons uitsluitend tot de deelnemers, omdat alleen zij daarmee in de praktijk te maken hebben gehad. Dit betekent dat het aantal waarnemingen per vraag verschilt.

Verder merken we op dat vanwege afrondingsverschillen percentages niet altijd 'optellen' tot 100%.

2. Inhoud en opzet programma's

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we allereerst inzicht in de achtergrond en inhoud van het versnellingsprogramma GO!-NH en van het investeringsgereedprogramma PIM (paragraaf 2.2). Vervolgens bespreken we de opzet van beide innovatie-instrumenten en de werkwijze die daarbij gehanteerd wordt (paragraaf 2.3).

2.2 Achtergrond en inhoud

In deze paragraaf gaan we eerst in op de bredere beleidscontext waarbinnen beide programma's gepositioneerd kunnen worden. Vervolgens schenken we aandacht aan de doelstellingen die met beide programma's worden beoogd.

Beleidscontext

Voor de vorige coalitieperiode 2015-2018 heeft de provincie Noord-Holland als ambitie geformuleerd om de regionale economie aan te jagen door ruimte te geven aan drie richtinggevendende principes, namelijk vernieuwing, duurzaamheid en ondernemerschap.³ Om deze ambitie te verzilveren en verder vorm en inhoud aan het economisch beleid van de provincie te geven, werd in maart 2016 het Strategisch Beleidskader Economie 'Noord-Holland, duurzaam, vernieuwend en ondernemend' vastgesteld. In dit beleidskader werd de volgende missie van het provinciaal economisch beleid geformuleerd, namelijk *'Wij maken ons sterk voor welvaart en welzijn in Noord-Holland door een duurzame, vernieuwende en ondernemende economie'*. Daarbij wordt onder meer ingezet op groei, innovatie en ondernemerschap in het MKB en versterking van de duurzaamheid.

Op het gebied van **duurzaamheid** was het voornemen van de provincie om vooral in te zetten op de circulaire economie, duurzame mobiliteit en de energietransitie. Hiermee kan vanuit het provinciale beleid een bijdrage geleverd worden aan de transitie naar een duurzame economie. In de *Uitvoeringsagenda Economie 2016-2019* is nader uitgewerkt waartoe een duurzame economie in de optiek van de provincie dient te leiden (op het gebied van Planet), namelijk minder CO₂-/fijnstofuitstoot, afname van het gebruik van (fossiele) grondstoffen, een zorgvuldig en efficiënte benutting van ruimte, een toename van duurzame energie en behoud/toename van biodiversiteit en natuur. Innovaties leveren een belangrijke bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Bij **vernieuwing** werd bedoeld op het vergroten van het innoverend vermogen van de Noord-Hollandse economie. Dit door samen met regionale partners de juiste randvoorwaarden te creëren om innovatie te stimuleren. Bij de **ondernemende economie** werd het stimuleren van ondernemerschap en professionaliteit voorzien, zowel bij gevestigde MKB-ondernemers als startups. Het versnellingsprogramma GO!-NH en het investeringsgereedprogramma PIM past bij dit beleidsvoornemen (zie verderop).

Beide instrumenten dienen ook in het perspectief van het provinciale **innovatiebeleid** te worden geplaatst. De missie voor dit beleid heeft de provincie als volgt verwoord⁴: *'De provincie Noord-Holland investeert in een duurzaam en innovatief MKB. Om meer (duurzame) innovaties binnen het*

³ Coalitieakkoord 'Ruimte voor Groei', mei 2015.

⁴ Strategisch Beleidskader Economie 'Noord-Holland, duurzaam, vernieuwend en ondernemend', maart 2016.

MKB te stimuleren helpt de provincie bij het wegnemen van (financiële) knelpunten. De provincie draagt zo bij aan een duurzame economie en aan een gezond innovatief bedrijfsleven in Noord-Holland.'

Een belangrijk knelpunt van MKB-ondernemers dat aandacht zou moeten krijgen is de financiering van innovaties. In het voornoemde Strategisch Beleidskader Economie werden hiervoor twee oorzaken genoemd, namelijk enerzijds een tekort aan het juiste kapitaal voor (de juiste fase van) innovatie en anderzijds een gebrek aan toegang tot kapitaal voor het innovatief MKB. Om het vraagstuk van een gebrekkige toegang tot kapitaal aan te pakken werd voorgesteld om de transparantie voor MKB'ers op de kapitaalmarkt te vergroten door enerzijds inzicht te geven in het bestaande aanbod van kapitaal. Anderzijds een bijdrage te leveren aan het verbeteren van de investeringsgereedheid van innovaties, om daarmee de kans op externe financiering van deze innovaties te vergroten. Om hier vorm en inhoud aan te geven heeft de provincie het programma PIM en het versnellingsprogramma GO!-NH geïnitieerd.

De financieringsmogelijkheden voor innovatieve en duurzame MKB-ondernemers zijn daarnaast verruimd door de instelling van een tweetal MKB-innovatiefondsen, namelijk het Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland en het Innovatiefonds Noord-Holland.⁵ Hiervoor werd door de provincie 10 miljoen euro (eerder dit jaar verhoogd met nog eens 11 miljoen euro) respectievelijk 8 miljoen euro aan middelen beschikbaar gesteld. Deze fondsen zijn aanvullend op bestaande fondsen en regelingen. In hoofdstuk 5 komt de samenhang tussen PIM en GO!-NH en deze fondsen aan de orde.

Doelstelling en inhoud GO!-NH

Eén van de instrumenten binnen het provinciale innovatiebeleid van Noord-Holland heeft betrekking op het versnellingsprogramma voor duurzame MKB-innovaties GO!-NH. Na een aanbestedingsprocedure heeft Innomics in 2017 de opdracht gekregen voor de uitvoering van GO!-NH. Het doel van het GO!-NH programma is het stimuleren van duurzame innovaties op het gebied van circulaire economie en duurzame mobiliteit en – in het verlengde hiervan – een betere doorstroming van deze duurzame innovaties naar de andere innovatie-instrumenten. Er is door de provincie voor de thema's circulaire economie en duurzame mobiliteit bij GO!-NH gekozen omdat innovaties op dit gebied moeilijker van de grond komen. Bij circulaire economie staat het slim gebruik of hergebruik van grondstoffen centraal. Duurzame mobiliteit werd afgebakend als verduurzaming van alle vormen van vervoer en van de provinciale infrastructuur. In het najaar van 2017 is met de uitvoering van GO!-NH gestart. Oorspronkelijk werd voorzien in een tweetal versnellings-programma's in 2018, namelijk één voor elk thema. Bij de start werd er al rekening mee gehouden dat verlenging mogelijk was. Gaandeweg de uitvoering van het programma is besloten om van deze mogelijkheid gebruik te maken en in 2019 nogmaals twee versnellingsprogramma's uit te voeren.

In elk van deze vier versnellingsprogramma's worden startups en innovatieve MKB-ondernemingen⁶ uitgedaagd om met innovatieve oplossingen te komen voor vraagstukken

⁵ In het Strategisch Beleidskader Economie 'Noord-Holland, duurzaam, vernieuwend en ondernemend' werden deze fondsen aangekondigd als Duurzaam Innovatiefonds respectievelijk MKB Innovatiefonds.

⁶ In informatiemateriaal wordt naast de primaire doelgroepen startups en MKB-ondernemingen ook gesproken van een additionele doelgroep namelijk (innovatie)teams van grote bedrijven en kennisinstellingen (als hogescholen en universiteiten). Uit het gesprek met de uitvoerders is gebleken dat dergelijke teams niet geparticipeerd hebben in GO!-NH.

binnen de circulaire economie respectievelijk duurzame mobiliteit. Naast inschrijving op thema is het ook mogelijk om voor specifieke challenges in te schrijven. Startups en innovatieve MKB-ondernemingen die toegelaten worden tot het programma – zie volgende paragraaf de wijze waarop geselecteerd wordt – krijgen in een programma van drie maanden ondersteuning in de vorm van training, tools, expertise, netwerk en begeleiding.⁷ In het GO!-NH programma wordt ook aandacht besteed aan mogelijke financiering en het op de markt brengen van het innovatieve idee. Daarbij wordt doorverwezen naar PIM, de MIT-regeling en de genoemde innovatiefondsen.

In schema 2.1 is weergegeven op welke thema's binnen de vier reguliere GO!-NH versnellingsprogramma's en aanvullende (regionale) challenges – zie hierna – ingeschreven kon worden.

Schema 2.1 Inhoud versnellingsprogramma's en challenges binnen GO!-NH

Versnellingsprogramma/challenge		Thema's
DM	GO!-NH Duurzame Mobiliteit 2018	■ Slimme mobiliteit ■ Slimme logistiek ■ Transporttechnologie ■ Fysieke en digitale infrastructuur ■ Data en Internet of Things ■ Energietransitie
	Techport challenge	■ Duurzame maakindustrie
CE	GO!-NH Circulaire Economie 2018	■ Nieuwe verdienmodellen ■ Biobased solutions ■ Modulair ontwerp ■ Afval als grondstof ■ Circulaire energie
	Techport challenge	■ Circulaire maakindustrie
	Gem. Haarlemmermeer challenge	■ Energie en Ruimte
DM	GO!-NH Duurzame Mobiliteit 2019	■ Slimme mobiliteit ■ Slimme logistiek ■ Duurzame infrastructuur ■ Data en Internet of Things ■ Energie
	Provincie challenges	■ Verbeteren luchtkwaliteit provinciale wegen ■ Nauwkeurige locatiebepaling
CE	GO!-NH Circulaire Economie 2019	■ Afval als grondstof ■ Energie ■ Biobased solutions ■ Circulaire economie in industrie ■ Nieuwe verdienmodellen ■ Modulair ontwerp
	Provincie challenges	■ Natuurinclusieve landbouw ■ Circulaire Relatiegeschenken
	Gemeente Hilversum	■ Green Deal Media Park

Legenda: DM = Duurzame Mobiliteit
CE = Circulaire Economie

Bron: Provincie Noord-Holland, 2019

Per versnellingsprogramma is het de bedoeling om tien innovatieve ideeën (en dus bedrijven) te selecteren die verder ondersteund gaan worden. Daarnaast hebben partners de mogelijkheid om met additionele challenges ondernemers te selecteren voor ondersteuning vanuit het GO!-NH

⁷ Innomics, *Projectvoorstel Versnellingsprogramma Duurzame MKB Innovatie*, september 2017.

programma. Dit door **regionale challenges** in te brengen waarop startups en MKB-bedrijven in kunnen tekenen. Regionale challenges zijn vraagstukken van regionale partners die op zoek zijn naar innovatieve oplossingen van het vraagstuk. Het gaat hierbij om de volgende partners, namelijk het samenwerkingsverband voor de maak- en onderhoudsindustrie in IJmond en Techport regio, de gemeente Haarlemmermeer en de gemeente Hilversum. Op het aanhaken van partners met regionale challenges is gericht gestuurd. Een doelstelling van GO!-NH is namelijk ook om tot versterking te komen van het innovatie-ecosysteem, door innovatieve ondernemers in contact te brengen met de provincie en relevante organisaties.

Ook heeft de provincie zelf nog enkele **additionele challenges** gekoppeld aan het GO!-NH programma (zie schema 2.1). Bij de challenges vanuit de provincie tijdens de GO!-NH Accelerator Duurzame Mobiliteit 2019 zijn uiteindelijk onvoldoende inschrijvingen binnengekomen. Deze challenges zijn daarmee vervallen. Tijdens CE 2019 is een tweetal challenges geïnitieerd vanuit provincie Noord-Holland, te weten op het gebied van natuurinclusieve landbouw en circulaire relatiegeschenken. Daarnaast hebben interne teams van de provincie Noord-Holland de mogelijkheid om met hun innovatieve idee/project mee te doen aan het GO!-NH programma. Op deze manier kunnen zij hun innovatieve project versneld verder brengen binnen de provincie. Datalab en een team vanuit infrastructuur hebben op deze manier deelgenomen aan het versnellingsprogramma.

Doelstelling PIM

Het Programma Investeringsgereed Innovatief MKB (PIM) helpt innovatieve en duurzame MKB-ondernemers met financieringsvragen. Het programma vervult in het innovatie-ecosysteem een loketfunctie ten opzichte van bestaande initiatieven en (markt)partijen die een rol kunnen spelen bij de financiering van innovatieve plannen van de doelgroep. Dit programma kent meerdere doelstellingen (die met specifieke activiteiten bereikt dienen te worden, zie hierna). De eerste doelstelling van PIM is om in de richting van de doelgroep **meer transparantie** over financieringsmogelijkheden te geven, zodat ze inzicht krijgen in verschillende vormen van financiering en de voorwaarden die daarbij gesteld worden. Beoogd wordt dat de MKB-ondernemers daarmee inzicht krijgen in de (mix van) financieringsvorm(en) die voor hun situatie het meest geschikt is. Deze doelstelling wordt onder meer bereikt vanuit de loketfunctie die PIM vervult. De tweede doelstelling van het programma is het **investeringsgereed maken** van kansrijke innovatieve plannen van de doelgroep. Dit houdt in dat de business case van de ondernemer op een hoger plan gebracht wordt, zodat een financierbare propositie ontstaat en dus de kansen op financiering vergroot worden. De derde en laatste programmadoelstelling heeft betrekking op het bij elkaar brengen van de vraag naar en het aanbod van kapitaal, dus het **matchen** van het investeringsgerede plan en de financiering daarvan. Bij deze toeleiding naar financiering brengt PIM ondernemers in contact met partijen uit haar netwerk, zoals financiers, andere bedrijven en potentiële klanten.

In het projectvoorstel van het consortium dat uitvoering geeft aan PIM – KplusV, Innovate Today en Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) – wordt de (primaire) doelgroep van PIM als volgt afgebakend, namelijk innovatieve startups en scale-ups en bestaande innovatieve MKB-ondernemingen. Daarnaast wordt in dit voorstel aangegeven dat ook niet-innovatieve MKB-ondernemingen via voorlichting en events vanuit PIM gemobiliseerd worden om te gaan innoveren. Verder zijn voor de uitvoering van het programma concrete taakstellingen geformuleerd (zie paragraaf 4.4). Eén van de taakstellingen heeft betrekking op het ondersteunen

van duurzame bedrijvigheid. Bij de helft van het aantal bedrijven dat maatwerkondersteuning vanuit PIM krijgt, dient de focus te liggen op één van de volgende terreinen, namelijk duurzame mobiliteit, duurzame energie en circulaire economie. De andere helft van de maatwerkondersteuning is bedoeld voor overige, innovatieve MKB-ondernemingen.

2.3 Opzet en werkwijze programma's

In deze paragraaf schetsen we de opzet en werkwijze van beide programma's. De inhoud hiervan is gebaseerd op deskresearch en gesprekken met de provincie en uitvoerders van GO!-NH respectievelijk PIM.

GO!-NH

In het versnellingsprogramma GO!-NH staan thema's centraal waarin startups en gevestigde (MKB-)bedrijven uitgedaagd worden om innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken aan te dragen. Tijdens de selectiedagen worden startups en MKB'ers geselecteerd, die vervolgens een ondersteuningsprogramma van drie maanden aangeboden krijgen. Het programma wordt, zoals gezegd, uitgevoerd door Innomics. De provincie Noord-Holland fungeert als opdrachtgever, maar heeft daarnaast bij een aantal deelstappen ook een uitvoerende rol. Hieronder geven we inzicht in de werkwijze die gehanteerd wordt voor de selectiefase en de uitvoering van het ondersteuningsprogramma.

Scouting en werving

Bij elk van de vier versnellingsprogramma's binnen GO!-NH bereiden Innomics en de provincie een aantal thema's voor waarop ingetekend kan worden. Daarnaast worden specifieke challenges met maatschappelijke vraagstukken die om innovatieve oplossingen vragen, geformuleerd. Vervolgens wordt gestart met de scouting en werving van innovatieve ondernemers voor het programma. Via diverse communicatiekanalen en partijen als de provincie en partnerorganisaties wordt bekendheid gegeven aan de thema's en challenges. Hiervoor wordt een 'mix' van online communicatie, persoonlijk contact alsmede nieuwsberichten toegepast. Zo is voor het programma een website ontwikkeld, waarop de programmaonderdelen uitgelegd zijn, (film)verslag wordt gedaan van eerdere programma's binnen GO!-NH, de gedeputeerde een oproep doet en testimonials van eerdere deelnemers te zien zijn. In aanvulling hierop wordt gebruik gemaakt van social media als Facebook en LinkedIn. Vanuit Innomics, de provincie en partners wordt ook gericht gezocht naar mogelijk geïnteresseerde ondernemingen.

Daarnaast worden voor elk van de versnellingsprogramma's introductiebijeenkomsten georganiseerd waar alumni van GO!-NH met geïnteresseerde ondernemers in gesprek gaan. Tijdens deze bijeenkomsten komen eerdere deelnemers aan het programma aan het woord om uitleg te geven over het programma en de ervaren meerwaarde. Verder wordt tijdens deze bijeenkomsten ook de verbinding met PIM en andere innovatie-instrumenten van de provincie gemaakt. Ook de Demo Day wordt als middel ingezet om nieuwe belangstelling voor het volgende GO!-NH versnellingsprogramma op te wekken.

Startups, innovatieve MKB'ers en grote organisaties die op deze wijze geïnteresseerd zijn geraakt, kunnen zich via een digitaal inschrijfformulier op de website van GO!-NH aanmelden. Naast het kenbaar maken van hun interesse dienen ze daarbij ook een toelichting te geven op hun innovatieve idee dat zij voor het thema of een specifieke challenge aandragen. Verder is er een upload-mogelijkheid om filmpjes over de onderneming en het idee in te sturen.

Selectie

Na sluiting van de inschrijvingen vindt er een **voorselectie** plaats, waarbij een commissie – bestaande uit vertegenwoordigers van de provincie, GO!-NH, het PIM-programma en het Innovatiefonds Noord-Holland – een eerste schifting van de ingediende ideeën maken. De leden van deze voorselectiecommissie beoordelen de inschrijvingen op een aantal criteria, namelijk de mate van innovatie, of het probleem en de oplossing duidelijk gedefinieerd zijn, de potentiële impact van de aangedragen oplossing, kenmerken van het bedrijf (aanwezigheid van een interdisciplinair team, mate van ervaring, samenwerking met partners, etc.) en of de oplossing past bij het thema van de accelerator.

De 20 à 25 geselecteerde bedrijven worden uitgenodigd om deel te gaan nemen aan de **selectiedagen**. Deze selectiedagen – die 2,5 dagen duren⁸ – bestaan in de eerste plaats uit een intensief proces om de innovatie verder uit te werken. Daartoe worden verschillende activiteiten ontplooid, zoals workshops om de propositie uit te werken, speeddaten met andere deelnemers en het netwerk van de provincie en coaching door mentoren. Ook wordt een pitchtraining gegeven ter voorbereiding op de presentatie van het idee aan de jury op de afsluitende finaledag. Deze jury wordt voor elke accelerator opnieuw samengesteld.⁹ In de jury zit in ieder geval de gedeputeerde die inhoudelijk betrokken is bij het onderwerp van de betreffende accelerator, inhoudelijke experts en vertegenwoordigers van partnerorganisaties.

De jury komt tot een definitieve selectie van 10 ondernemers die toegelaten worden tot GO!-NH. De deelnemende bedrijven krijgen een programma van drie maanden waarin zij worden begeleid bij het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en gevalideerde producten, waarmee een versnelling van de marktgereedheid gerealiseerd wordt. Voor de verschillende regionale challenges is ook een jury die één of twee plekken extra kunnen weggeven. Deze komen dus bovenop de 10 plekken voor GO!-NH en nemen ook deel in het versnellingsprogramma.

Versnellingsprogramma

Kort na de selectie wordt een **vierdaagse bootcamp** georganiseerd waaraan de geselecteerde (teams van) bedrijven deelnemen. Tijdens deze bootcamp worden verschillende methoden gebruikt om het idee/de innovatie inhoudelijk verder te brengen, zoals bijvoorbeeld Lean Startup, Agile work, Customer Development en Business Modelling. Daar wordt een **serie** van tien **workshops** over uiteenlopende onderwerpen georganiseerd. Deze workshops vinden ongeveer elke week of twee weken plaats op een andere, aantrekkelijke locatie van betrokken partners. Door deze workshops bij partners op locatie te organiseren, wordt bevorderd dat de geselecteerde ondernemers kennis maken met die partners en daarmee bijgedragen aan versterking van het innovatie-ecosysteem. De (teams van) bedrijven krijgen daarnaast individuele ondersteuning vanuit coaches en mentoren. Ook krijgen zij een leadcoach. Deze leadcoach wordt aan een team gekoppeld, ieder team heeft elke week of twee weken contact met deze leadcoach. De leadcoach vormt de rode draad voor het team, ondersteunt bij het maken van voldoende voortgang en is de linking pin naar extra expertise zoals de hiervoor genoemde coaches en mentoren.

⁸ Uit het interview met vertegenwoordigers van Innomics blijkt dat de selectiedagen in de eerste accelerator drie dagen duurden. Dit werd in de daaropvolgende accelerators teruggebracht tot 2,5 dag, namelijk woensdagmiddag, donderdag en ten slotte de jurering op vrijdag.

⁹ De aanpalende challenges van Techport in samenwerking met de Rabobank, Haarlemmermeer, Hilversum en van de provincie zelf hadden een eigen jury of jurylid.

Demo Day

Na drie maanden volgt een afsluitende **GO!-NH Demo Day**. Tijdens deze dag presenteren de ondernemers hun propositie aan het publiek, bestaande uit vertegenwoordigers van de provincie, investeerders, andere bedrijven, partnerorganisaties en eigen relaties. Het doel van deze Demo Day is om de resultaten te tonen van de teams, interesse voor de innovatie te genereren en contacten op te doen die bij kunnen dragen aan de verdere ontwikkeling en marktintroductie van de innovatie. Daarnaast worden tijdens deze dag de successen en leerervaringen gedeeld met andere en eerdere deelnemers aan en partijen van het programma.

Alumni-programma

Na afloop van hun deelname aan het programma worden de deelnemende teams opgenomen in het **GO!-NH alumni-programma**. Dit houdt in dat ze regelmatig uitgenodigd worden voor bijeenkomsten, zoals Demo Day aanvullende workshops zoals Growth Hacking en Scaling maar ook 'meet-ups' met experts/partners uit het netwerk. Het doel van deze nazorg is om een netwerk (of 'ecosysteem') te vormen waarin deelnemers en experts elkaar ontmoeten en versterken. Op het moment van de evaluatie bestond dit netwerk uit 36 deelnemende bedrijven en meer dan 60 partnerorganisaties. Inmiddels (inclusief GO!-NH CE 2019) is het aantal deelnemende bedrijven uitgegroeid tot meer dan 50.

In hoofdstuk 3 geven we weer welke ervaringen geraadpleegde bedrijven met elk van deze onderdelen van het programma opgedaan hebben.

PIM

Zoals hiervoor aangegeven, heeft PIM een drietal doelstellingen met bijbehorende typen activiteiten.

Loketfunctie

Vanuit de **loketfunctie** die het programma ¹⁰ vervult – in het projectvoorstel het 'MKB-innovatieloket' genoemd – wordt voorlichting gegeven over financieringsmogelijkheden en de ondersteuningsmogelijkheden vanuit het programma. Daarnaast behoren de scouting, de screening en de doorverwijzing naar de maatwerkondersteuning (of naar andere, meer passende initiatieven) tot dit programmaonderdeel. Uit de gesprekken met programma-uitvoerders blijkt dat niet afgewacht wordt tot MKB-bedrijven zich melden, maar wordt proactief naar bedrijven gespeurd waarvoor het programma een meerwaarde zou kunnen hebben. Naast eigen scoutingsactiviteiten worden ook partners in het innovatie-ecosysteem en op de kapitaalmarkt (zoals fondsen en banken) gemobiliseerd om bedrijven uit de doelgroep op het spoor van PIM te zetten. In paragraaf 4.4 is weergegeven welke doelstelling was geformuleerd voor het aantal bedrijven dat zich zou moeten aanmelden bij het programma.

Voor PIM is een marketingplan opgesteld en in uitvoering genomen, waarin uitgewerkt is op welke wijze het programma 'uitgevent' wordt. Belangrijke communicatiekanalen die daarbij ingezet worden zijn de website, social media van het programma en van individuele PIM-teamleden (om geïnteresseerde ondernemers te verleiden om de website te bezoeken), het zelf

¹⁰ In het projectvoorstel worden het inrichten van het MKB-innovatieloket om het programma bekend te maken bij de doelgroep en deelnemers te werven enerzijds en de voorlichting over (het transparant maken van) de financieringsmogelijkheden) anderzijds als twee aparte werkpakketten beschouwd. In de praktijk zijn deze activiteiten nauw aan elkaar verbonden.

organiseren van events (bijeenkomsten en masterclasses), aanwezigheid op en leveren van bijdragen aan bijeenkomsten van andere partijen op de kapitaalmarkt en in het innovatie-ecosysteem (waaronder ook van GO!-NH, banken, gemeenten en clusterorganisaties) en het samen organiseren van bijeenkomsten met deze partijen alsmede het benutten van de eigen contacten/netwerken en die van de provincie en van andere partijen. De events hebben enerzijds als doelstelling om de zichtbaarheid van het programma te vergroten (en daarmee zoveel mogelijk ondernemers uit de doelgroep te informeren) en anderzijds ook kennis over te dragen over financiering van innovaties (en dus bij te dragen aan meer transparantie over financieringsmogelijkheden).

Intake en selectie

Na de aanmelding (via de website van het programma) volgt er in de meeste gevallen een telefonisch contact met de ondernemer om tot een eerste voorselectie voor verdere ondersteuning te komen. Met een deel van de aangemelde ondernemers vindt een persoonlijk *intakegesprek* plaats met twee PIM-adviseurs op locatie van de onderneming. In dit gesprek wordt informatie verzameld over of het product/de dienst innovatief is en voldoende marktpotentie heeft, of er sprake is van een goed businessmodel en of de ondernemer coachbaar en geëngageerd is. Aan de hand van de verkregen inzichten in deze gesprekken komt het PIM-projectteam tot de definitieve *selectie* voor de zogenoemde maatwerkondersteuning. Criteria die daarbij worden gehanteerd hebben betrekking op vestiging in Noord-Holland, de ondernemer moet coachbaar zijn, product/dienst moet innovatief zijn en voldoende marktpotentie hebben en er moet sprake zijn van een goed businessmodel.

Maatwerkondersteuning

Het investeringsgereed maken van geselecteerde MKB-ondernemers vindt plaats via de *maatwerkondersteuning*. Deze ondersteuning kan zowel op individueel niveau als in groepsverband worden gegeven. Bij de individuele ondersteuning gaat het om *een op een begeleiding en advisering* van ten hoogste zes dagen. De eerste adviesdag is gratis, voor de andere dagen wordt een bijdrage gevraagd (zie verderop). Bij deze ondersteuning op maat wordt als basis het Funding Canvas model toegepast, waarbij de ondernemer vanuit het perspectief van financier/investeerder inzichtelijk krijgt welke onderdelen uitgewerkt dienen te worden om de kans op het aantrekken van financiering te maximaliseren. De collectieve maatwerkondersteuning heeft betrekking op (een cyclus van) *masterclasses*. Hierin wordt in groepsverband kennis overgedragen en ervaringen uitgewisseld over aspecten die van belang zijn voor een businessplan en het investeringsgereed maken ervan. Diverse onderwerpen zijn in deze masterclasses aan de orde gekomen, zoals bouwen van goede teams, verleiden van investeerders, financieren van groei, crowdfunding, circulair ondernemen en financieren van duurzame businessmodel. Uit de deskresearch en de gesprekken met betrokkenen blijkt dat het vrij lastig is gebleken om voldoende belangstelling voor deze masterclasses te krijgen (zie paragraaf 4.3).

Matching

De laatste trap van de 'drietrapsraket' van het PIM-programma bestaat uit het *matchingsprogramma*, dus het ondersteunen van de investeringsgerede MKB-ondernemer bij het aantrekken van kapitaal. Dit gebeurt door de ondernemer in contact te brengen met financiers en te assisteren bij de onderhandelingen of het opzetten van een crowdfunding campagne. Bij de matching kan het gaan om (een mix van) verschillende typen financieringsbronnen. Ook subsidies, zowel vanuit provinciale als landelijke regelingen, worden in dit verband als kapitaal

beschouwd. In paragraf 4.4 komt aan de orde welke resultaten PIM heeft geboekt met deze matchingsactiviteiten.

3. Bevindingen GO!-NH

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de evaluatie van GO!-NH centraal, waarbij we eerst kijken naar de inhoud en opzet van het programma (paragraaf 3.2). Vervolgens komt in paragraaf 3.3 de uitvoering aan bod. In paragraaf 3.4 bespreken we de doelrealisatie van het programma.

3.2 Inhoud programma

Alvorens de bevindingen over de inhoud van GO!-NH te presenteren, geven we eerst weer welke onderzoeksvragen beantwoord worden (voor de volledig uitgeschreven onderzoeksvragen verwijzen we naar Bijlage I).

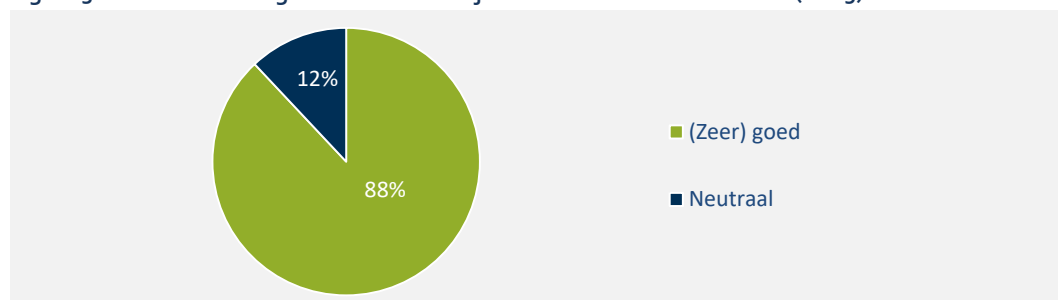
-
- Oordeel doelgroep over inhoud GO!-NH
 - Aansluiting inhoud/opzet GO!-NH bij behoeften doelgroep
 - Waardering onderdelen instrument
 - Onderscheidende kenmerken van GO!-NH in 'landschap' versnellingsprogramma's
-

In het onderstaande presenteren we eerst de uitkomsten van het veldwerk onder de deelnemende en niet-deelnemende ondernemers. Aan het eind van de paragraaf volgt de input vanuit de partners.

Beoordeling inhoud en werkwijze

We hebben aan 25 ondernemers gevraagd hoe zij in het algemeen de in hoofdstuk 2 geschetste inhoud en werkwijze van GO!-NH beoordelen. Dit betreft zowel ondernemers die het gehele traject hebben doorlopen, als ook ondernemers die alleen hebben deelgenomen aan de selectiedagen. Uit de resultaten van figuur 3.1 blijkt dat vrijwel alle respondenten (zeer) positief zijn over de inhoud en werkwijze van GO!-NH. Vooral het enthousiasme dat vanuit het programma wordt geëtaled en de inspirerende uitwisseling tussen de deelnemers onderling werden daarbij als argumenten aangevoerd.

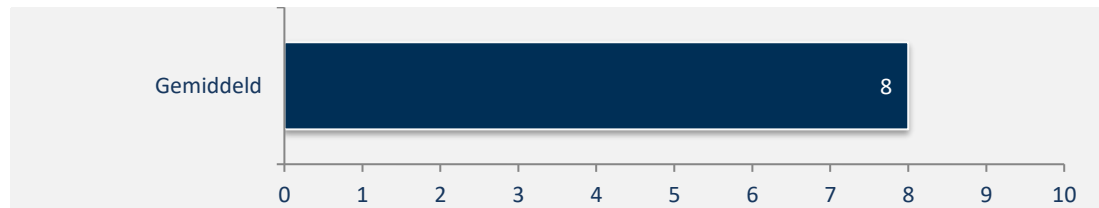
Figuur 3.1 Beoordeling inhoud en werkwijze GO!-NH door ondernemers (N=25)



Een drietal respondenten – twee niet-deelnemers en één deelnemer – is neutraal in hun oordeel. Twee van hen zijn tijdens de selectiefase afgefallen. De derde ondernemer licht toe dat hij moeite had met sommige gehanteerde methoden tijdens de bootcamp (bijvoorbeeld de lean-startup methode). Deze methoden vond hij niet goed bij de onderneming passen. Geen enkele ondernemer was negatief over de inhoud en werkwijze van GO!-NH.

Vervolgens hebben we de ondernemers gevraagd hoe zij de ondersteuning die ze vanuit GO!-NH hebben gekregen per saldo – met een rapportcijfer – waarderen. Deze vraag is zowel aan deelnemers als niet-deelnemers gesteld. Zoals hiervoor aangegeven, hebben niet-deelnemers in de selectiefase ondersteuning gekregen via een selectiebootcamp en een coach. Desondanks geven drie van de vijf niet-deelnemers aan dat zij de ondersteuning niet met een rapportcijfer kunnen beoordelen, omdat zij niet geselecteerd werden voor deelname aan het versnellingsprogramma. In totaal waarderen de overige respondenten (20 deelnemers en 2 niet-deelnemers) de ondersteuning gemiddeld met een 8 (zie figuur 3.2). De rapportcijfers variëren van een 7 tot een 9.

Figuur 3.2 Waardering ondersteuning vanuit GO!-NH in rapportcijfer (N=22)



Sterke en zwakke punten

We hebben de ondernemers ter verdieping gevraagd wat zij als **sterke punten** van het versnellingsprogramma GO!-NH beschouwen. In totaal 24 ondernemers (96% bij N=25) konden hiervoor punten aandragen. De volgende punten zijn daarbij meer dan eens naar voren gebracht:

- het programma is leerzaam en inspirerend door het hoge kennisniveau en de ingebrachte expertise vanuit GO!-NH (13 keer genoemd);
- de netwerkvorming: de contacten die gelegd worden met experts, andere ondernemers en partners (9 keer genoemd);
- goede opbouw van het programma met goede, professionele begeleiding (8 keer genoemd);
- de energie, motivatie en het enthousiasme tijdens alle onderdelen van het programma (4 keer genoemd);
- de diversiteit van de deelnemersgroep, wat het programma leerzaam en inspirerend maakt (4 keer genoemd);
- de praktische aard van het programma (3 keer genoemd).

"De trainers zijn uitstekend, ze zijn ervaren en hebben kennis van zaken" - deelnemer GO!-NH

Op eenzelfde wijze konden desgevraagd 20 van de 25 ondernemers (waarvan 17 deelnemers en 3 niet-deelnemers) **zwakke punten** van het versnellingsprogramma noemen. De volgende aspecten zijn daarbij vaker dan één keer genoemd:

- niet altijd voldoende individuele aandacht voor het eigen innovatieve idee (5 keer genoemd);
- ontbreken van aandacht vanuit de provincie om de uitgewerkte ideeën verder te brengen naar marktintroductie, bijvoorbeeld door te koppelen aan haar (interne) netwerk of zelf opdrachten uit te besteden (4 keer genoemd);
- de route naar financiering, klanten en stakeholders krijgt onvoldoende aandacht in het programma (4 keer genoemd);
- het programma is erg tijdsintensief, zeker voor startups¹¹ (4 keer genoemd);

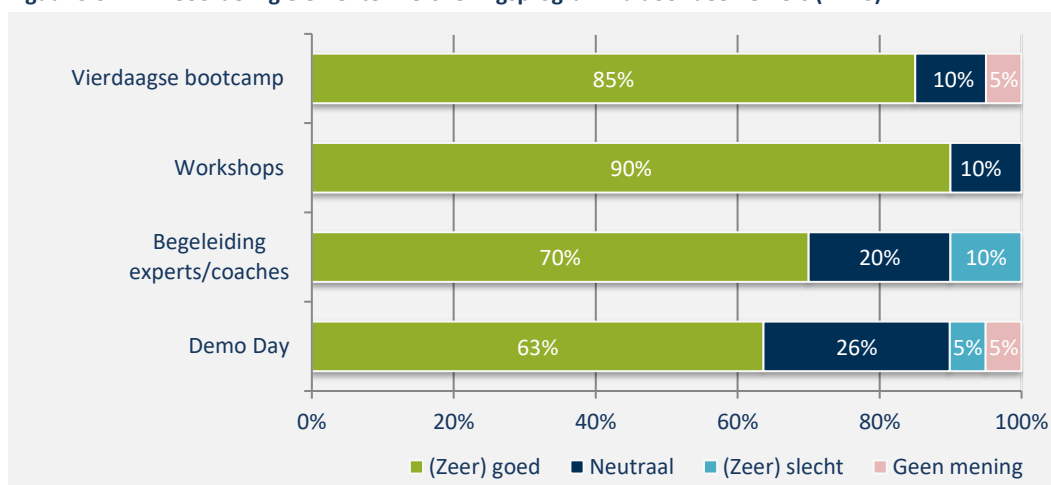
¹¹ Tegelijkertijd nuanceren deze respondenten dit zwakke punt door aan te geven dat de tijd die ze hebben vrijgemaakt voor het programma ook nodig was en dat de opbrengst van de tijdsinvestering erg waardevol is.

- onduidelijke organisatie en communicatie over tijden en locaties van bijeenkomsten (4 keer genoemd)¹²;
- in het begin van het programma worden hoge verwachtingen gewekt, bijvoorbeeld rondom het introduceren binnen netwerken, die niet altijd waar gemaakt worden (2 keer genoemd).

Waardering onderdelen instrument

De ondernemers die door de jury geselecteerd worden voor deelname aan het versnellingsprogramma, krijgen een programma van drie maanden aangeboden. Gedurende deze periode krijgen ze verschillende soorten ondersteuning aangeboden om hun innovatieve idee verder uit te werken tot een kansrijke propositie. In figuur 3.3 staan deze programmaonderdelen weergegeven alsmede de beoordeling daarvan door de geraadpleegde deelnemers. Uit deze figuur blijkt dat elk van de onderdelen over het algemeen goed gewaardeerd worden.¹³

Figuur 3.3 Beoordeling elementen versnellingsprogramma door deelnemers (N=20)



In het onderstaande lichten we de uitkomsten van elk van de onderdelen van het programma nader toe.

Bootcamp

Zoals in paragraaf 2.3 aangegeven, volgt kort op de selectiedagen een vierdaagse bootcamp. Uit bovenstaande figuur blijkt dat de deelnemers veel waardering hebben voor de invulling en het programma van deze bootcamp, en dat deze als enorm leerzaam wordt ervaren. Dit blijkt ook als naar de sterke punten van dit programmaonderdeel wordt gevraagd. 30% van de deelnemers ziet de aangereikte methoden en theorie alsmede de veelzijdigheid daarvan als sterk punt van de bootcamp. Overige sterke punten van de bootcamp die desgevraagd door de respondenten naar voren zijn gebracht hebben betrekking op:

- teambuilding en energiek groepsgevoel (6 keer genoemd);
- goed programma met goede begeleiding (5 keer genoemd);

"Ik heb tijdens de bootcamp heel veel nieuwe dingen geleerd, zoals bijvoorbeeld methoden om markthaalbaarheid te berekenen."

deelnemer GOI-NH

¹² Dit werd uitsluitend door respondenten die deelnamen aan de versnellingsprogramma's in het eerste jaar genoemd. Sleutelpersonen en partners hebben dit ook naar voren gebracht, maar tevens aangegeven dat de communicatie over bijeenkomsten verderop in het programma verbeterd is.

¹³ De uitkomsten van de interne evaluatie door Innomics – met gemiddelde rapportcijfers rondom de 8 voor de verschillende onderdelen – worden hiermee bevestigd.

- aanscherping en verdieping van eigen business-case/plan (4 keer genoemd).

Er zijn ook enkele verbeterpunten van de bootcamp genoemd. Het gaat daarbij met name om het tijdsbeslag van dit onderdeel. Het vier dagen 'stil leggen' van het bedrijf was voor sommige deelnemers lastig (4 keer genoemd). Daar staat wel tegenover dat deze respondenten erkennen dat een intensieve tijdsinvestering nodig is voor de verdere uitwerking van de businesscase. Enkele deelnemers (4) noemen ook de specifieke invulling van de bootcamp als verbeterpunt. Enerzijds werden sommige onderwerpen te vluchtig of te oppervlakkig besproken, anderzijds werden sommige onderwerpen juist veel te uitgebreid behandeld. Dit hangt bijvoorbeeld samen met de fase waarin een bedrijf zit of de kennis die een team zelf al beschikbaar had. Niet alle onderwerpen worden door deze ondernemers daarom als even waardevol gezien.

Workshops

Na de bootcamp kunnen de ondernemers deelnemen aan een serie workshops en deep dives. Elke veertien dagen wordt een bijeenkomst gehouden op steeds wisselende, aansprekende locaties in de provincie Noord-Holland. Zoals hiervoor aangegeven, vinden deze bijeenkomsten bij partnerorganisaties plaats. Uit figuur 3.3 blijkt dat de deelnemers over het algemeen positief zijn over de workshops die zij bijgewoond hebben. Met name de praktische aard en de focus op het eigen bedrijf werden als sterke punten van deze workshops ervaren, evenals de hoge kwaliteit en verrassende input van de sprekers.

Gevraagd naar verbeterpunten voor de workshops werd vooral het ontbreken van individuele aandacht naar voren gebracht (5 keer genoemd). Sommige workshops zijn voor bepaalde ondernemers en de fase waarin zij zich bevinden enorm interessant. Deze ondernemers zouden tijdens de workshops graag meer een-op-een aandacht willen vanuit de expert voor hun specifieke situatie. Ook hier is genoemd dat niet alle onderwerpen even relevant zijn voor alle ondernemers (3 keer genoemd) en enkele ondernemers missen hier aandacht voor het vraagstuk van financiering van hun innovatie (2 keer genoemd).

Overigens was deelname aan alle workshops niet verplicht. Vanuit de uitvoerders is naar voren gebracht dat sommige teams over bepaalde onderwerpen die centraal stonden in een workshop intern al voldoende kennis hebben. In dat geval ligt het ook voor de hand dat de betreffende workshop niet bijgewoond wordt. Bij de geraadpleegde deelnemers hebben we getoetst in hoeverre zij alle workshops of een deel daarvan bijgewoond hebben. Toch bleek 75% van de respondenten (nagenoeg) het volledige workshopprogramma te hebben gevolgd, terwijl 25% aangeeft een deel van de workshops bijgewoond hebben. Als redenen om niet alle workshops bij te wonen geven de respondenten het volgende op, namelijk: het tijdsbeslag (5 keer genoemd) en er was intern al voldoende kennis over het onderwerp (1 keer genoemd).

Coaching

Niet alleen tijdens de selectiedagen maar ook tijdens het gehele programma kunnen de deelnemende teams een beroep doen op experts en coaches. De inbreng en de begeleiding van deze personen bij de verdere uitwerking en ontwikkeling van het innovatieve idee werden doorgaans goed gewaardeerd (zie figuur 3.3). We hebben de respondenten gevraagd naar de kennis en/of contacten die vooral vanuit de experts en coaches ingebracht en van meerwaarde zijn. De experts en coaches worden door de meeste respondenten als behulpzame en ervaren vraagbaak beschouwd over diverse aspecten die bij ondernemen komen kijken, zoals

teambuilding, netwerken, presenteren en het testen van aannames die binnen het bedrijf heersen. 80% van de respondenten heeft een waardevolle inbreng van de experts en coaches ervaren. De overige respondenten zijn in mindere mate of helemaal niet tevreden met de begeleiding en inbreng van de coaches. Dit komt volgens hen vooral omdat de coach nauwelijks tijd voor hen had (2 keer genoemd), hen niet actief coachte en echt uitdaagde (2 keer genoemd) of omdat er geen klik was met de coach (1 keer genoemd).

Demo Day

Als sluitstuk van het versnellingsprogramma wordt een Demo Day georganiseerd. Zoals hiervoor aangegeven presenteren de deelnemers tijdens deze dag hun propositie aan investeerders, mogelijke partners, launching customers¹⁴ en het netwerk van de provincie. Daarnaast worden ook successen en leerervaringen gedeeld. De Demo Day wordt uiteenlopend gewaardeerd door de deelnemers (zie ook figuur 3.3). Veel deelnemers vinden het een spannende maar leuke afsluiting van het programma. Ook de opkomst wordt als positief gewaardeerd. Het rendement aan waardevolle contacten valt voor een deel van de deelnemers echter tegen. De helft van de geraadpleegde ondernemers zegt tijdens Demo Day geen nieuwe contacten te hebben opgedaan. 45% van de respondenten heeft daarentegen wel nieuwe contacten opgedaan die van belang zijn voor het op de markt brengen van hun idee. Het ging hierbij dan vooral om nieuwe contacten met mogelijke samenwerkingspartners (7 keer genoemd) en de provincie (3 keer genoemd).

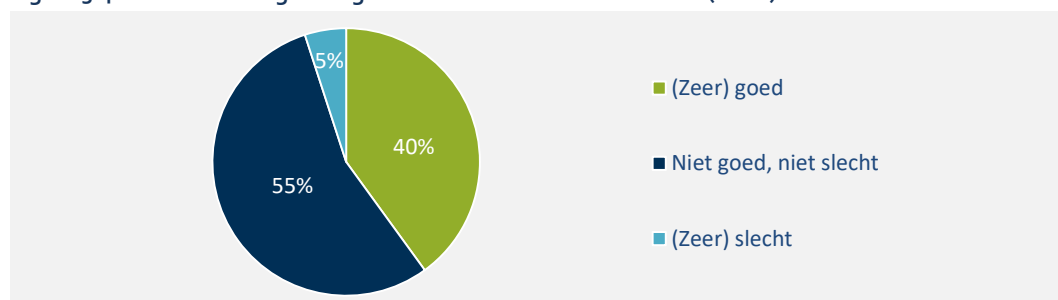
De respondenten zijn ook in de gelegenheid gesteld om mogelijke verbeterpunten voor de Demo Day aan te dragen. 16 van de 20 geraadpleegde deelnemers hebben verbeterpunten aangereikt, waarbij twee verbeterpunten – elk vijf keer genoemd – de boventoon voeren, namelijk:

- minder omvangrijk programma/programma niet uit laten lopen;
- meer interessante stakeholders voor vervolgstappen uitnodigen.

Alumni-programma GO!-NH

De oordelen van de GO!-NH deelnemers over de nazorg vanuit het programma lopen uiteen. Uit figuur 3.4 blijkt dat iets meer dan de helft van de deelnemers de nazorg niet goed, maar ook niet slecht beoordeelt. Zij vinden het op zich positief dat er iets aan nazorg in de vorm van een alumni-programma wordt gedaan, maar men mist individuele aandacht en ondersteuning om innovatie verder te brengen. 40% van de deelnemers was daarentegen positief over de nazorg. Deze respondenten vinden het alumni-programma een prettig onderdeel van deze nazorg.

Figuur 3.4 Beoordeling nazorg vanuit GO!-NH door deelnemers (N=20)



¹⁴ Een klant die een belangrijke rol speelt bij de marktintroductie van een innovatie, door als eerste klant op te treden.

Wanneer we specifiek vragen naar de ervaringen van de ondernemers met het **alumni-programma** geeft de overgrote meerderheid aan hiermee positieve ervaringen te hebben (80% bij N=15)¹⁵. De alumni-workshops worden als inspirerend en nuttig ervaren. De overige 20% staat neutraal tegenover het programma.

Wanneer gevraagd wordt naar eventuele verbeterpunten voor het alumni-programma, kan een derde van de deelnemers (35% bij N=20) deze noemen. Verbeterpunten die meerdere keren genoemd worden zijn: data kiezen die niet te kort op het GO!-NH programma zitten en deze eerder communiceren (3 keer genoemd), (nog) meer begeleiding van de provincie in het nazorgtraject, bijvoorbeeld bij de financiering van de innovatie (2 keer genoemd).

Stimuleringsbijdrage

Binnen het GO!-HN programma Duurzame Mobiliteit 2019 is voor het eerst 'geëxperimenteerd' met een stimuleringsbijdrage om het innovatieve idee verder te valideren.¹⁶ De stimuleringsbijdrage bedraagt maximaal 1.500 euro, terwijl de deelnemer zelf 500 euro voor eigen rekening neemt. De stimuleringsbijdrage moet worden uitgegeven aan activiteiten (tools/hulpmiddelen) voor validatie van hun idee/innovatie. Geselecteerde teams moeten dit in samenspraak met hun leadcoach aanvragen. Aan de zes geraadpleegde deelnemers aan het versnellingsprogramma Duurzame Mobiliteit 2019 hebben we de vraag voorgelegd in hoeverre zij hiervan gebruik hebben gemaakt. Dit is het geval bij drie deelnemers.¹⁷ Deze respondenten blijken deze bijdrage vooral benut te hebben voor marktonderzoek over de innovatie en het ontwikkelen van websites om marktonderzoek te kunnen doen. De meerwaarde van de stimuleringsbijdrage wordt door twee van de drie gebruikers overigens als beperkt aangemerkt. Hiervoor was het aanvraagproces te onduidelijk en gecompliceerd en de bijdrage te laag.

Aan de overige drie deelnemers is gevraagd waarom zij geen gebruik van de stimuleringsbijdrage hebben gemaakt. Als redenen is aangevoerd dat zij de (beperkte) bijdrage niet nodig hebben of niet goed kunnen bepalen waarvoor ze deze bijdrage willen gebruiken.

Rol provincie

Aan de geraadpleegde ondernemers is gevraagd hoe zij de rol van de provincie in het GO!-NH programma beoordelen. Van de 25 respondenten konden 21 deze vraag beantwoorden. Ruim de helft van deze respondenten (52%) was (zeer) positief over de rol van de provincie. Zij waarden vooral de interesse en betrokkenheid die getoond wordt in de duurzame en circulaire projecten waar zij mee bezig zijn. 43% van de respondenten was neutraal, terwijl één respondent (5%) zich negatief uitsprak over de rol van de provincie. De ondernemers die niet (volledig) positief zijn over de rol van de provincie in het programma zouden graag een nog actievere (voortrekkers)rol van de provincie zien bij de implementatie van de innovatie na afloop van het programma (zie ook hieronder).

¹⁵ Van de 20 deelnemers hebben 15 deze vraag beantwoord. Voor de overige vijf respondenten geldt dat hun deelname zo recent is dat zij nog geen bijeenkomst binnen het alumni-programma hebben kunnen bijwonen. Zij kunnen hierover dus ook nog geen mening geven.

¹⁶ Ook in het lopende GO!-NH versnellingsprogramma Circulaire Economie 2019 wordt een dergelijke stimuleringsbijdrage beschikbaar gesteld.

¹⁷ In totaal hebben 5 van de 9 ondernemers uit de GO!-NH accelerator duurzame mobiliteit gebruik gemaakt van de stimuleringsbijdrage.

Verbetersuggesties GO!-NH

We hebben alle respondenten gevraagd in hoeverre zij nog verbetersuggesties hebben voor GO!-NH zodat het programma in de toekomst nog beter aansluit bij de behoeften van ondernemers met innovatieve ideeën. Per saldo hebben 12 ondernemers (48% bij N=25) verbetersuggesties aangedragen voor GO!-NH. Slechts een klein deel van de aangedragen verbetersuggestie heeft betrekking op de inhoud van het programma. Enkele ondernemers geven aan dat het programma in hun optiek meer aandacht kan schenken aan vraagstukken die met ondernemerschap te maken hebben. Het gaat daarbij om de geschiktheid van de ondernemer, versterking van ondernemersvaardigheden, veranderingen binnen de onderneming en valkuilen als de innovatie tot groei gaat leiden.

Het meest genoemde verbeterpunt is dat het GO!-NH programma een grotere bekendheid zou mogen genieten. Enkele van deze ondernemers geven aan dat er nu een sterke focus is op de regio Amsterdam, terwijl zij ook graag zouden zien dat er meer bekendheid komt in Noord-Holland Noord. Anderen merken op dat zij de verhouding startups en MKB-bedrijven niet in balans vinden. Zij zouden graag zien dat onder beide typen ondernemingen bekendheid ontstaat over GO!-NH. Op die manier kan het programma in hun optiek een (nog) grotere mix van ondernemers aantrekken. Overigens blijkt uit de cijfers die in paragraaf 3.4 worden gepresenteerd dat weliswaar getalsmatig de meeste deelnemers uit de regio Amsterdam afkomstig zijn, maar dat deze regio relatief juist ondervertegenwoordigd is in de deelname aan GO!-NH.

Ook hebben we de ondernemers gevraagd of zij nog bepaalde **vormen van ondersteuning missen** op het gebied van het versnellen van innovaties. Door 65% (N=25) werden missende zaken naar voren gebracht. Bijna al deze ondernemers geven aan dat GO!-NH meer kan betekenen in het traject na het programma. Het zoeken naar financiers, het lanceren van het uitgewerkte idee bij verschillende partijen en het zoeken naar een markt zijn zaken die gemist worden bij GO!-NH. Respondenten geven aan dat op dit punt de provincie een grotere rol kan spelen. Zo kan de provincie in de optiek van deze respondenten de innovaties verder brengen door deze toe te passen in eigen projecten. Dit is echter geen doelstelling van GO!-NH en de provincie heeft er bewust voor gekozen om geen launching customer-rol te vervullen.

Bij het bovenstaande merken we op dat in GO!-NH weliswaar aandacht wordt besteed aan mogelijke financiering voor de innovatie, maar dat dit een van de doelstellingen van PIM is. Vanuit GO!-NH wordt dan ook doorverwezen naar PIM en de andere innovatie-instrumenten. In hoofdstuk 5 komen we daar nader op terug. Daarnaast kan op het verder brengen van de innovaties lering getrokken worden van andere versnellingsprogramma's (zoals Startup in Residence Amsterdam en Mobility Lab, zie Bijlage III). In deze programma's wordt een sterke koppeling gemaakt tussen de 'probleemhouder' van een challenge en de deelnemende ondernemer met een innovatief idee. Door actief een pilotfase aan te bieden krijgt de innovatieve ondernemer de kans om praktijkervaring op te doen. Bij een succesvolle pilot treedt de opdrachtgever op als launching customer en geeft zo een kickstart aan de marktintroductie van de innovatie.

Ervaringen partners met inhoud

Partners geven aan dat zij het waarderen dat de provincie initiatief neemt om duurzame innovatieve ideeën te versnellen. Uit de gevoerde gesprekken met de partners komt naar voren dat een inhoudelijk sterk programma neergezet is. Er is vooral waardering voor het feit dat de stappen die tijdens het programma worden doorlopen – selectiedagen als poort naar het programma, bootcamp,

workshops en eindigend in de Demo Day – goed uitgedacht zijn en een duidelijk doel dienen. Zo worden deelnemers tijdens het programma bijvoorbeeld gedwongen om na te denken over aspecten waar ze nog niet bij stil hebben gestaan, maar die wel van wezenlijk belang zijn om het innovatieve idee verder tot ontwikkeling te brengen. Voorbeelden hiervan zijn het valideren van het innovatieve idee bij de beoogde gebruikersgroep en het uitwerken van het meest geschikte businessmodel. Ook wordt het niveau van de ondersteuning als hoog en professioneel aangemerkt. In de optiek van vrijwel alle gesprekspartners doet het programma dan ook wat het beoogt, namelijk deelnemende bedrijven daadwerkelijk (sneller) ondersteunen bij het uitwerken van hun innovatie.

"Over het GO!-NH programma is goed nagedacht en het is allemaal op wetenschappelijke basis."

partner GO!-NH

Ook de initiatiefnemers van de aanvullende challenges gekoppeld aan GO!-NH zijn zeer positief over het programma. Zij geven aan dat zij zich graag bij GO!-NH aansluiten omdat het programma volgens hen goed in elkaar zit. De begeleiding aan de ondernemers binnen het programma wordt door hen zeer gewaardeerd evenals de aanjaagrol die het programma heeft rondom het stimuleren van innovatieve ideeën. Daarnaast heeft het programmamanagement van GO!-NH expertise en kennis in huis over de uitvoering van dergelijke programma's, waarover de gemeenten/Techport zelf niet beschikken.

Unieke eigenschappen GO!-NH

Hoewel dit niet met cijfers valt te staven – voor zover wij weten is hierover geen inventariserend onderzoek geweest – worden er steeds meer 'versnellingsprogramma's' door verschillende partijen aangeboden. Er is dan ook sprake van een zich steeds verder uitdijend 'landschap' van min of meer vergelijkbare initiatieven. De onderhavige evaluatie heeft geen allesomvattende en scherpe foto van dit landschap opgeleverd, dit viel buiten de scope van de opdracht. Wel is op grond van deskresearch en gesprekken met uitvoerders en partners een eerste inzicht verkregen in eigenschappen van GO!-NH die niet (vaak) bij andere versnellingsprogramma's aangetroffen worden. Hierbij zijn de volgende zaken naar voren gekomen waarin GO!-NH zich vooral onderscheidt van andere initiatieven om innovaties te versnellen:

- de inhoudelijke reikwijdte van GO!-NH, namelijk circulaire economie en duurzame mobiliteit. Elders worden dit type programma's vaak voor één thema georganiseerd (bijvoorbeeld specifiek voor circulaire economie, mobiliteit, energie, zorg e.d.);
- de doelgroep die aangesproken wordt door het programma, namelijk zowel startups als gevestigde MKB-bedrijven (waarbij startups overigens wel in de meerderheid zijn, zie paragraaf 3.4). Andere programma's zijn vaak uitsluitend op startups gericht;
- de wijze van uitdagen van bedrijven om met innovatieve ideeën te komen, namelijk door vrij breed omschreven thema's te formuleren waarop ingeschreven kan worden (zie schema 2.1). Elders wordt dikwijls de aanpak van gerichte challenges voor specifieke vraagstukken binnen thema's gehanteerd (zoals overigens ook bij de aanvullende, regionale challenges wordt gedaan);

- de doorlooptijd van het versnellingsprogramma zelf, namelijk een kortdurend en (tijds)intensief programma dat geselecteerde deelnemers in een periode van drie maanden doorlopen om de innovatie verder uit te werken. Andere versnellingsprogramma's hanteren een veel langere termijn van ondersteuning;
- de wijze van ondersteuning binnen het versnellingsprogramma zelf, namelijk in collectief verband werken aan eigen innovaties waarbij ook ruimte wordt geboden aan individuele begeleiding door coaches. Hiervoor hebben we gezien dat juist het ontmoeten van andere deelnemers en de onderlinge uitwisseling tijdens het programma erg gewaardeerd worden door de deelnemers. Elders doorlopen deelnemers vaak uitsluitend een individueel begeleidingstraject;
- het versterken en activeren van het innovatie-ecosysteem, door het betrekken van steeds meer partijen uit dit ecosysteem. Dit is in het geval van GO!-NH een doelstelling waar gericht op wordt ingezet, bijvoorbeeld door partners de gelegenheid te bieden om aanvullende challenges te organiseren, door hen in te zetten als expert in de ondersteuning van deelnemers en hen te betrekken bij/uit te nodigen voor bijeenkomsten (waaronder de afsluitende Demo Day). Een dergelijke doelgerichte en brede inzet op versterking van het innovatie-ecosysteem zien we niet (vaak) terug bij andere versnellingsprogramma's;
- bij GO!-NH wordt bij voorbaat geen beloning in de vorm van kapitaal of opdrachten in het vooruitzicht gesteld voor geselecteerde bedrijven die hun innovatie uitgewerkt hebben. Er is bewust voor gekozen om niet de aanpak van launching customer te hanteren, zoals elders wel wordt gedaan.

3.3 Uitvoering GO!-NH

Op een vergelijkbare wijze als hiervoor met de inhoud van het GO!-NH programma bespreken we in deze paragraaf de uitkomsten voor de uitvoering van dit programma. Allereerst geven we inzicht in de onderzoeksvragen die daarbij beantwoord worden.

-
- Ervaringen doelgroep met voorlichting over GO!-NH
 - Beoordeling selectieprocedure en eventuele verbeterpunten
 - Ervaringen doelgroep met ondersteuning vanuit GO!-NH
 - Samenwerking en afstemming tussen betrokken partijen
-

Ervaringen ondernemers met informatievoorziening

Een belangrijk aspect van de uitvoering is de informatievoorziening over het GO!-NH programma. Om GO!-NH bekend te maken bij de doelgroep is communicatie over de inhoud en opzet van het programma cruciaal. In de communicatie over GO!-NH wordt niet alleen uitleg gegeven over het programma en de thema's en challenges waarop ingeschreven kan worden, maar ook welke stappen doorlopen worden en wat van geïnteresseerde bedrijven verwacht wordt. Hiervoor is in paragraaf 2.3 weergegeven welke communicatiemiddelen ingezet worden in de voorlichting.

In de interviews met de ondernemers is aandacht besteed aan hun ervaringen met de informatievoorziening over het GO!-NH programma. Daarbij zijn de ervaringen van geraadpleegde deelnemers en niet-deelnemers samengenomen.

Allereerst zijn we nagegaan hoe ondernemers op het spoor zijn gekomen van GO!-NH. Een actieve benadering vanuit (de uitvoerder van) het programma – Innomics – blijkt daarbij het belangrijkste kanaal te zijn geweest. Ruim een kwart van de ondernemers is via deze weg op een

thema of challenge binnen het programma gewezen. Verder vormen andere ondernemers – eerdere deelnemers aan het programma –, de andere provinciale innovatie-instrumenten en de partners van GO!-NH een belangrijke rol in de eerste kennismaking met het programma (zie tabel 3.1). Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat het opgebouwde netwerk van het programma effectief ingezet wordt in de werving van potentiële deelnemers.

Tabel 3.1 Kennismaking met GO!-NH (N=25)

Bron	Aandeel
GO!-NH	28%
Andere ondernemer(s)	20%
Innovatie-instrumenten van de provincie (PIM, IFNH, PFDENH)	20%
Partner van GO!-NH	12%
Informatiebijeenkomst/workshop	8%
Ander innovatieprogramma	4%
Intermediaire organisatie (bijvoorbeeld MRA, Kamer van Koophandel, ONHN)	4%
Internet	4%
Sociale media	4%
Een bericht in een blad/krant	4%
Anders (bijvoorbeeld kennis, gemeente)	12%

De percentages tellen niet op tot 100% omdat respondenten meerdere redenen konden noemen.

We zijn daarnaast nagegaan van welke informatiekanalen over GO!-NH de respondenten gebruik hebben gemaakt om duidelijkheid te krijgen waarvoor en voor wie het programma bedoeld is en welke ondersteuningsmogelijkheden aangeboden worden. Dit levert het volgende beeld op (zie tabel 3.2). De website en medewerkers van het programma vormen de meest gebruikte informatiebronnen, op enige afstand gevolgd door bijeenkomsten.

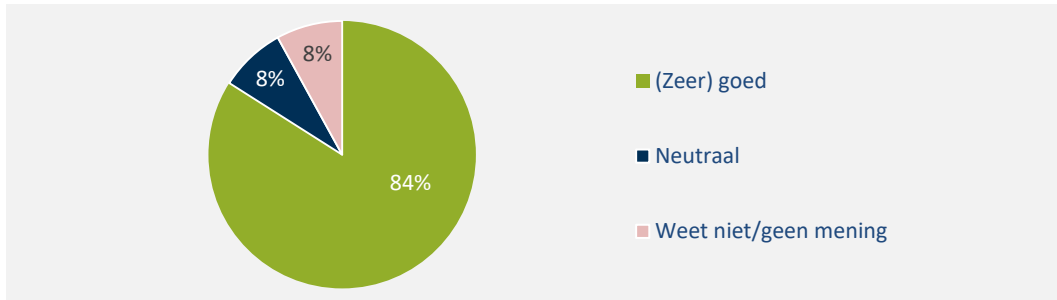
Tabel 3.2 Gebruik informatiekanalen over GO!-NH (N=25)

Informatiekanaal	Aandeel
Website van GO!-NH	64%
Medewerkers van GO!-NH	52%
(Intro)bijeenkomsten	36%
Flyer over het versnellingsprogramma	8%
Partner van GO!-NH	4%
Anders	4%
Weet niet	4%

De percentages tellen niet op tot 100% omdat respondenten meerdere redenen konden noemen.

In het verlengde van het bovenstaande is aan de respondenten de vraag voorgelegd hoe zij de informatievoorziening over het versnellingsprogramma en de wijze waarop deelgenomen kon worden ervaren hebben. In figuur 3.5 zijn de uitkomsten op deze vraag weergegeven. Daaruit blijkt dat de overgrote meerderheid van de geraadpleegde ondernemers positief is over deze informatievoorziening terwijl maar enkele respondenten hier neutraal tegenover stonden.

Figuur 3.5 Beoordeling informatievoorziening GO!-NH door ondernemers (N=25)



Desgevraagd konden acht ondernemers punten noemen die zij gemist hebben in de informatievoorziening. Deze ondernemers brachten daarbij de volgende zaken naar voren (waarbij we ons beperken tot aspecten die meer dan één keer genoemd zijn):

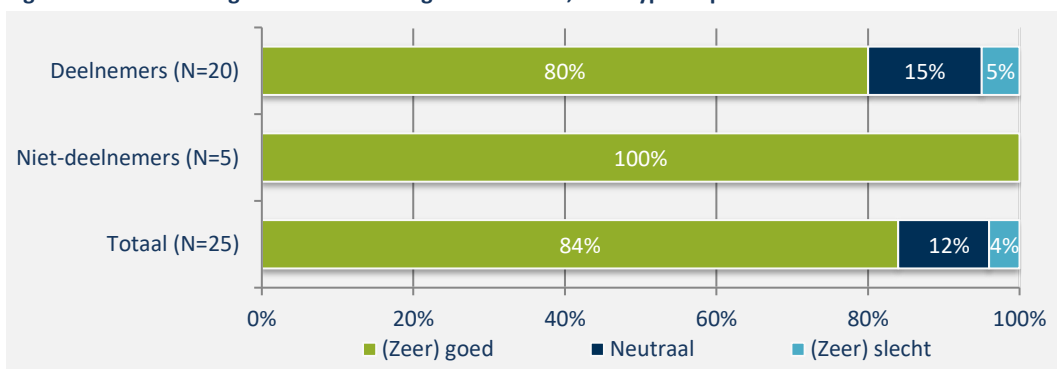
- informatie over de gevraagde intensiteit (tijdsbeslag) van deelname aan het programma (4 keer genoemd);
- informatie om te achterhalen of GO!-NH aansluit op de behoeften van het bedrijf (bij wat nu nodig is) (2 keer genoemd).

Er is daarnaast ook getoetst of bij de respondenten bekend was dat GO!-NH een programma van de provincie Noord-Holland is. Dit bleek bij nagenoeg alle geraadpleegde ondernemers het geval te zijn (96% bij N=25).

Intake en selectie

Om deel te nemen aan GO!-NH melden de ondernemers zich aan via een online inschrijfformulier. In dit formulier moet onder andere worden aangegeven voor welk thema of challenge men zich aanmeldt binnen het betreffende versnellingsprogramma en welk innovatie ingebracht wordt. We hebben de deelnemende en niet-deelnemende ondernemers gevraagd naar hun ervaring met de aanmelding voor het GO!-NH programma. Uit figuur 3.6 blijkt dat een ruime meerderheid daar (zeer) positief over is. Deze respondenten hebben geen enkele moeite gehad met de aard en de hoeveelheid gegevens die bij de inschrijving aangereikt moesten worden.

Figuur 3.6 Ervaringen met aanmelding voor GO!-NH, naar type respondent en totaal



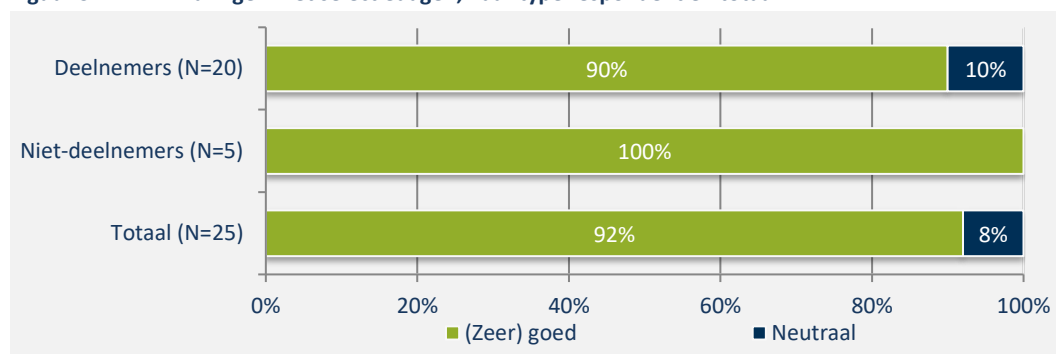
De meeste respondenten hebben geen enkele moeite gehad met de aard en de hoeveelheid gegevens die bij de inschrijving aangereikt moesten worden. Een klein deel van de ondernemers (namelijk vier deelnemers) is iets minder enthousiast over de aanmelding voor GO!-NH. In de optiek van deze respondenten moesten veel gegevens aangeleverd worden.

Ruim een kwart van de ondernemers (28% bij N=25) heeft desgevraagd aangegeven *knelpunten* te hebben ervaren bij de aanmelding. Deze knelpunten hebben, zoals hierboven al aangegeven, betrekking op de hoeveelheid informatie die aangereikt dient te worden. Dit is door vijf deelnemers aan verschillende versnellingsprogramma's naar voren gebracht.¹⁸ Overigens merken we hierbij op dat tussentijds – in het tweede en derde versnellingsprogramma – al aanpassingen in het inschrijfformulier doorgevoerd zijn. Verder merken twee ondernemers op dat het verplicht moeten inzenden van een filmpje kan afschrikken, omdat het technische vaardigheden vereist die niet iedereen bezit. Vanuit uitvoerders is daarentegen juist aangegeven dat dit filmpje essentieel is om tot een eerste (voor)selectie te komen.

Selectiedagen

Een deel van de inschrijvers van het GO!-NH programma wordt uitgenodigd voor de *selectiedagen*. Deze selectiedagen bestonden uit een selectiebootcamp om het idee verder uit te werken en een finaledag waarin het idee aan de jury gepresenteerd wordt. In de interviews met deelnemers en niet-deelnemers zijn enkele vragen over deze selectiedagen gesteld. Allereerst is gevraagd hoe zij de selectiedagen in zijn algemeenheid hebben ervaren. Daaruit kwam het volgende beeld naar voren (zie figuur 3.7).

Figuur 3.7 Ervaringen met selectiedagen, naar type respondent en totaal



De selectiedagen zijn door nagenoeg alle respondenten als positief ervaren. Deze dagen worden als waardevol bestempeld omdat hier toegewerkt wordt naar het formuleren van de kern van het innovatieve idee. Ondernemers zijn ook erg positief over het ontmoeten van de andere kandidaten. Twee respondenten oordelen neutraal over deze stap. Deze respondenten vonden dit onderdeel erg zwaar en hadden achteraf gezien graag vooraf al wat meer willen weten over het programma van de selectiedagen zodat zij zich hadden kunnen inlezen.

Vervolgens hebben we de geraadpleegde ondernemers een aantal deelaspecten van de selectiedagen voorgelegd en gevraagd om deze te beoordelen. In figuur 3.8 zijn de gemiddelde rapportcijfers voor elk van deze aspecten weergegeven.

¹⁸ Hierbij gaat het om de vier deelnemers uit figuur 3.6 die de aanmeldingsprocedure neutraal of (zeer) slecht hebben ervaren plus één niet-deelnemer die de aanmeldprocedure over het algemeen als (zeer) goed heeft beoordeeld.

Figuur 3.8 Beoordeling aspecten van selectiedagen (in gemiddeld rapportcijfer) (N=25)



Elk van de voorgelegde aspecten van de selectiedagen kan op veel waardering van de deelnemers rekenen. Gemiddeld gaat de meeste waardering uit naar de inbreng en begeleiding van de experts en coaches, evenals de pitchtraining. De hoge kwaliteit en expertise van de trainers en coaches maakten de selectiedagen voor veel ondernemers erg leerzaam. De duur en planning van de selectiedagen – 2,5 dag, namelijk woensdagmiddag en de donderdag en vrijdag de gehele dag – blijkt relatief het minst gewaardeerd, maar nog steeds met een gemiddelde van een 7,7. Enkele respondenten vinden het tijdsbeslag van de selectiedagen aan de ruime kant. In hun optiek zou dit iets beperkter kunnen, hoewel zij beseffen dat de intensiteit van de selectiedagen ook leidt tot kwaliteit. Ook geven zij aan dat voor hen pas laat bekend werd wanneer de selectiedagen precies zouden plaatsvinden en dat maakte de planning voor hen lastiger.

Hierboven is al opgemerkt dat we ook enkele ondernemers (5) geraadpleegd hebben die tijdens de selectiedagen niet door de jury geselecteerd zijn voor deelname aan het versnellingsprogramma. Uit de interviews met deze niet-deelnemers blijkt dat zij, op één na, naar eigen zeggen voldoende uitleg hebben gekregen over de redenen waarom zij niet geselecteerd werden. Verder blijkt dat de niet-deelnemers tijdens de selectiefase vanuit het programma verder op weg zijn geholpen als zij daar behoefte aan hadden. Zij zijn in contact gebracht met een andere partij, of zijn op andere wijze betrokken geweest bij het GO!-NH programma. Uiteindelijk zijn drie van de vijf niet-deelnemers verder gegaan met de ontwikkeling van hun idee.

Ervaringen uitvoerder, provincie en partners

Uit het voorgaande blijkt al dat twee partijen centraal staan in de organisatorische opzet van GO!-NH, namelijk Innomics en de provincie Noord-Holland. Deze partijen vervullen niet alleen de rol van opdrachtnemer/uitvoerder respectievelijk opdrachtgever. De provincie heeft ook een uitvoerende rol. Tussen deze partijen wordt intensief overleg gevoerd over de uitvoering en voortgang van het programma, namelijk maandelijks op tactisch niveau en twee keer per maand op operationeel niveau.

Het was nadrukkelijk de bedoeling dat het GO!-NH programma verbindingen zou leggen met andere spelers in het innovatie-ecosysteem van Noord-Holland. In dit laatste is men goed geslaagd: er zijn enkele tientallen partnerorganisaties in meer of mindere mate betrokken bij het programma. Zij vervullen verschillende rollen, zoals het inbrengen van aanvullende specifieke challenges, het leveren van expertise en coaches, het promoten van het programma op hun website, beschikbaar stellen van ruimtes voor bijeenkomsten, het delen van elkaars netwerken en het aandragen/doorverwijzen van mogelijke kandidaten voor de GO!-NH accelerators. Ook andersom komt het voor dat deelnemers aan GO!-NH doorverwezen worden naar een

partnerorganisatie voor (verdere) ondersteuning. Deze interactie tussen Innomics, de provincie en partners verloopt volgens de betrokkenen goed. In de optiek van sommige gesprekspartners draagt GO!-NH hiermee bij aan een betere samenwerking binnen en werking van het innovatie-ecosysteem.

Het aanhaken van specifieke challenges aan GO!-NH (zoals vanuit Techport, Haarlemmermeer en Hilversum) versterkt dit ecosysteem, omdat op deze manier nog intensievere samenwerking ontstaat. De professionaliteit en het bereik van GO!-NH zijn voor de opdrachtgevers van deze aanvullende challenges van grote meerwaarde. Als verbeterpunt dragen deze partijen desondanks aan dat het voor hen in het begin niet altijd duidelijk was wat zij in de uitvoering zelf moesten doen en wat werd opgepakt door Innomics (het delen van verantwoordelijkheid). Dit is in hun ogen in een later stadium echter voldoende opgehelderd.

De werving van kandidaten voor de GO!-NH accelerators blijkt in de praktijk een tijdsintensieve aangelegenheid te zijn. Omdat het aantal spontane aanmeldingen beperkt is, is gekozen voor een persoonlijke benadering, zowel via het eigen netwerk van Innomics en de provincie als via partners (zoals bijvoorbeeld Impact Hub die potentiële kandidaten naar GO!-NH doorverwijst). Met de nodige inspanningen zijn uiteindelijk voldoende potentiële deelnemers geworven voor de selectiedagen. Uit de gevoerde gesprekken zijn drie mogelijke verklaringen naar voren gekomen voor het feit dat het moeite kost om voldoende deelname te krijgen. In de eerste plaats is de mogelijke concurrentie van andere versnellingsprogramma's aangevoerd. In de tweede plaats kan het ook te maken hebben met de fase waarin innovaties op de betreffende thema's zich bevinden. Uit paragraaf 3.4 blijkt namelijk dat de interesse voor circulaire economie veel groter was dan die voor duurzame mobiliteit.¹⁹ Een mogelijke verklaring hiervoor is dat innovaties op dit laatste terrein al veel meer volwassen zijn dan die op het eerste terrein. In de derde plaats is vanuit enkele partners aangevoerd dat de communicatie over het programma meer aanslaat bij startups dan bij gevestigde bedrijven, waardoor deze laatste groep minder bereikt wordt. Startups zijn namelijk veel meer vertegenwoordigd in de deelnemende teams dan innovatieve MKB-bedrijven.

Ook de communicatie vanuit GO!-NH richting de partners wordt over het algemeen als prettig ervaren. Hierbij plaatsen sommige partners wel als kanttekening dat, zeker in het begin van het programma, de communicatie onduidelijk was of dat bepaalde zaken pas laat bekend waren (zoals data of locaties). Opmerkingen die hierover vanuit partners zijn gemaakt, werden goed opgepakt en hebben tot verbeteringen in de communicatie geleid. Ook de communicatie tussen Innomics en de provincie wordt aan beide zijden zeer positief ervaren. Er is sprake van een intensieve samenwerking tussen deze twee partijen. De rol- en taakverdeling tussen hen wordt als helder ervaren. Daarnaast is vanuit de provincie aangegeven dat vanuit Innomics goed gecommuniceerd wordt over de voortgang en de resultaten van het programma.

De rol van de provincie in het GO!-NH programma wordt door alle betrokken partijen over het algemeen als positief ervaren. De actieve betrokkenheid wordt door de provincie zelf ook als zeer zinvol en leerzaam ervaren: de provincie kan zo aan bedrijven laten zien met welke vraagstukken zij bezig is. Omgekeerd krijgt zij op deze wijze direct contact met bedrijven waarmee van nature niet veel contact is. Vanuit partners is opgemerkt dat de provincie wel meer betrokkenheid kan

¹⁹ Zie de kolom 'Belangstelling' in tabel 3.3. Tellen we de aantallen voor de reguliere GO!-NH en de aanvullende challenges op dan is de belangstelling (inclusief dubbelingen) voor Circulaire Economie twee keer zo groot dan die voor Duurzame Mobiliteit.

tonen bij het verder doorontwikkelen en op de markt brengen van innovaties die vanuit GO!-NH voortgebracht worden. Zoals hiervoor al aangegeven, heeft GO!-NH als doelstelling een versnelling van de ontwikkeling van innovatie teweegbrengen. De nazorg wordt als een minder sterk punt van het GO!-NH programma aangemerkt²⁰. Ondanks dat er sprake is van een alumni-programma zou de provincie na afloop van het programma een stimulerende rol kunnen vervullen in de fase van implementatie en op de markt brengen van de innovaties. Dit door bijvoorbeeld de deelnemende bedrijven actief te blijven volgen en kijken of zij in staat zijn om hun innovaties te 'vermarkten' en of zij daarbij nog ondersteuning kunnen gebruiken (vanuit de provincie zelf of haar andere innovatie-instrumenten). Sommige gesprekspartners pleiten ervoor dat de provincie, indien de betreffende innovatie het toelaat, ook meer de rol van launching customer zou kunnen oppakken om de implementatie van de ontwikkelde innovaties verder bevorderen. In het geval van GO!-NH is er echter bewust voor gekozen om geen launching customer aanpak te hanteren.

Andere versnellingsprogramma's

Uit de gevoerde gesprekken met andere versnellingsprogramma's in Noord-Holland komt het beeld naar voren dat er weliswaar over en weer contacten tussen deze programma's zijn, maar dat van een inhoudelijke en organisatorische afstemming en samenwerking geen sprake is. Hier valt volgens sommige gesprekspartners nog wel winst te behalen. Dit door in de communicatie naar de doelgroepen meer samen op te trekken, de thema's en challenges inhoudelijk meer op elkaar af te stemmen (om dubbelingen te voorkomen) en ondernemers naar elkaar door te verwijzen. Ook vanuit betrokkenen bij enkele andere versnellingsprogramma's wordt (h)erkend dat de samenwerking nu nog onvoldoende is en dat hier kansen liggen.

3.4 Doelrealisatie GO!-NH

In paragraaf 2.2 zijn de doelen van het GO!-NH programma beschreven. In deze paragraaf geven we weer in hoeverre deze doelen inmiddels zijn gerealiseerd. Hierbij tekenen we overigens wel aan dat de doelrealisatie over doorstroom van en naar de andere provinciale innovatie-instrumenten in hoofdstuk 5 aan de orde komt. Hieronder presenteren we wederom eerst de thema's die centraal staan in de onderzoeksvragen op het gebied van de doelrealisatie.

-
- Bereikte en niet-bereikte ondernemers met GO!-NH
 - Meerwaarde programmaonderdelen voor ondernemers
 - Bijdrage GO!-NH aan versnellen innovatieprocessen
 - Bijdrage GO!-NH aan provinciale doelstellingen duurzaamheid en versterking (innovatief) MKB
-

Bereik GO!-NH

In de voornoemde uitvoeringsagenda staat bij het speerpunt 'Sterk innovatieklimaat' voor GO!-NH een outputindicator weergegeven aan de hand waarvan het bereik kan worden gemeten, namelijk het aantal ondersteunde en/of opgerichte innovatieve (duurzame) bedrijven.²¹ In het geval van GO!-NH gaat het hierbij primair om de (teams van) bedrijven die na de selectiedagen zijn toegelaten tot het programma. Bij een bredere afbakening van het bereik kunnen ook de bedrijven die deelnemen aan de selectiedagen maar niet door de jury geselecteerd zijn, meegenomen worden. Ook zij hebben, zoals uit de evaluatie blijkt, meerwaarde ervaren van deelname aan het programma van deze selectiedagen (zie paragraaf 3.2).

²⁰ Dit is ook door de deelnemende ondernemers naar voren gebracht, zie vorige paragraaf.

²¹ Dezelfde indicator geldt ook voor PIM. Zie pagina 24 van de *Uitvoeringsagenda Economie 2016-2019*.

In tabel 3.3 is – voor de vier reguliere versnellingsprogramma's en de aanvullende challenges – weergegeven hoeveel (teams van) bedrijven belangstelling hadden voor deelname aan GO!-NH en dus innovatieve ideeën aangedragen hebben, hoeveel van hen na de voorselectie uitgenodigd werden voor de selectiedagen, hoeveel daarvan daadwerkelijk deelgenomen hebben aan de selectiedagen en hoeveel door de jury werden geselecteerd. Voor de reguliere versnellingsprogramma's was een streefaantal van 10 deelnemers per accelerator – dus in totaal 40 deelnemers – geformuleerd. Uit tabel 3.3 blijkt dat dit aantal ook daadwerkelijk is gerealiseerd. In totaal hebben 65 (teams van) bedrijven deelgenomen aan de selectiedagen voor deze programma's, waarvan er 40 bedrijven ook daadwerkelijk tot het programma zijn toegelaten.

Tabel 3.3 Bereik GO!-NH

Accelerator		Belangstelling	Uitgenodigd selectiedagen	Deelname selectiedagen	Geselecteerd voor GO!-NH
DM	GO!-NH Duurzame Mobiliteit 2018	36	21	17	10
	Aanvullend (Techport/Rabobank)	14	6	6	2
CE	GO!-NH Circulaire Economie 2018	38	20	18	11*
	Aanvullend (Techport/Rabobank, Haarlemmermeer, PNH Datalab)	29	15	15	4
DM	GO!-NH Duurzame Mobiliteit 2019	26	18	14	9
CE	GO!-NH Circulaire Economie 2019	42	18	16	10
	Aanvullend (Hilversum, Natuurinclusieve landbouw, Circulaire relatiegeschenken, PNH IGI team)	60	26	21	7
Totaal**		177	106	83	53

* Inclusief een additioneel team dat door Afvalzorg is ondersteund.

** Er zit overlap in de teams die zich voor meerdere challenges hebben ingeschreven. Deze dubbelingen zijn niet in het totaal opgenomen.

Legenda: DM = Duurzame Mobiliteit
CE = Circulaire Economie

Bron: Innomics, 2019

Het totale bereik van het GO!-NH programma is echter groter dan de 40 deelnemers aan de reguliere versnellingsprogramma's. Zoals hiervoor aangegeven, is er ook een aantal aanvullende challenges georganiseerd, die door partners van GO!-NH aangedragen zijn. Dit heeft nog eens 18 extra deelnemers aan de selectiedagen opgeleverd, waarvan er 13 door een jury zijn geselecteerd voor verdere ondersteuning. Het totaal aantal ondersteunde bedrijven – deelnemers aan het versnellingsprogramma zelf – is hiermee op 53 uitgekomen. In Bijlage IV is een totaaloverzicht van de belangstelling voor en het bereik van elk van de programma's en challenges binnen GO!-NH opgenomen.

Op het evaluatiemoment hebben nagenoeg alle geselecteerde (teams van) bedrijven het volledige versnellingsprogramma – tot aan de Demo Day – voltooid. In één geval is de deelname aan het GO!-NH programma stopgezet. Bij de betreffende deelnemer ontbrak de focus op de ontwikkeling van het idee. In onderling overleg tussen Innomics en de deelnemer is toen besloten om het team terug te trekken.

De deelnemers aan GO!-NH bestaan voor een belangrijk deel uit startups. Van de 20 geraadpleegde deelnemers in de evaluatie bleken er 16 een startup te zijn. Van de 36 deelnemende bedrijven kan een zestal bedrijven worden aangemerkt als MKB of groot bedrijf. Dit

beeld wordt bevestigd door Innomics. Zij heeft een aantal voorbeelden van begeleide MKB-bedrijven (vanaf 20 tot 250 medewerkers) en een enkel grootbedrijf (tot 900 medewerkers) gegeven.

Bezien we de regionale spreiding van de 53 MKB-bedrijven die aan het GO!-NH programma hebben deelgenomen, dan ziet de verdeling over de verschillende regio's binnen Noord-Holland er als volgt uit (zie tabel 3.4). Dit hebben we afgezet tegen de regionale verdeling van het Bruto Regionaal Product van 2014, zoals dat is weergegeven in het eerdergenoemde Strategisch Beleidskader Economie. We zien daarbij dat de regio Amsterdam relatief ondervertegenwoordigd is in de deelname aan het programma, terwijl de regio Zuid-Kennemerland naar verhouding veel deelnemers kent. Dit patroon zien we verderop ook terug bij PIM. Een mogelijk verklaring hiervoor is dat ondernemers uit Amsterdam veel initiatieven, innovatiemogelijkheden, programma's en activiteiten aangeboden krijgen om hun innovatie te versnellen. Anderzijds is in Haarlem (onderdeel van Zuid-Kennemerland) vanaf de start van GO!-NH sprake van een actief netwerk van partners en innovatieve MKB-bedrijven uit de maakindustrie.

Tabel 3.4 Regionale spreiding deelnemers GO!-NH

Regio	Deelnemers GO!-NH	Aandeel	Verdeling BRP 2014
Kop van Noord-Holland en West-Friesland	3	6%	7%
Regio Alkmaar (Noord-Kennemerland)	5	9%	5%
Regio IJmond	3	6%	5%
Regio Zaanstad	1	2%	4%
Regio Zuid-Kennemerland	10	19%	5%
Regio Groot-Amsterdam (incl. Amstelland-Meerlanden en Waterland)	24	45%	67%
Regio Gooi en Vechtstreek	2	4%	7%
Overige teams buiten Noord-Holland	5	9%	-
Totaal	53	100%	100%

Bron: Strategisch Beleidskader Economie, 2016

Belang ondersteuning

In de interviews met de deelnemers aan het GO!-NH programma hebben we een aantal vragen gesteld over de effecten die met hun deelname aan het programma zijn bereikt. Hier tekenen we aan dat op het moment van de evaluatie bij een deel van de respondenten de deelname aan het

"Door GO!-NH zijn we nu echt bekend geworden met de circulaire startup wereld in Noord-Holland, we hebben daar nu een plekje tussen kunnen krijgen."

deelnemer GO!-NH

versnellingsprogramma nog maar net achter de rug is. Bij deze deelnemers kunnen alle effecten dan ook nog niet uitgekristalliseerd zijn. Wat dit betreft moeten de onderstaande uitkomsten als een eerste, voorlopig beeld van de effectiviteit van het innovatie-instrument worden gezien.

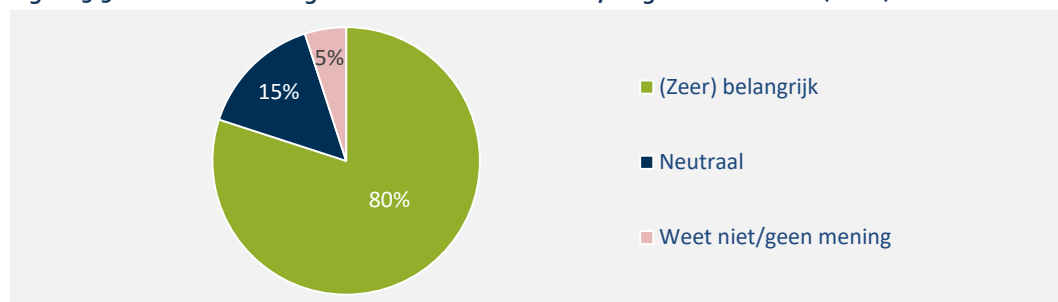
Allereerst hebben we aan de respondenten een open vraag gesteld wat de deelname aan het versnellingsprogramma opgeleverd heeft. Hieruit komen verschillende typen opbrengsten naar voren. Voor sommige deelnemers heeft de deelname aan GO!-NH ertoe geleid dat hun idee of innovatie daadwerkelijk tot de oprichting van een onderneming heeft geleid (4 keer genoemd). Voor een ander deel heeft het vooral persoonlijke ontwikkeling opgeleverd (5 keer genoemd). Dat het GO!-

NH programma een groter netwerk en relevante contacten heeft opgeleverd, is het meest genoemd (11 keer genoemd).

Een indicatie van de effectiviteit kan ook worden verkregen door te kijken naar het belang van de deelname aan het programma voor het bedrijf van de ondernemer. Als ondernemers de deelname aan een innovatie-instrument als onbelangrijk ervaren, dan kunnen ook niet veel effecten van deelname worden verwacht. Uit figuur 3.9 blijkt dat het overgrote deel van de geraadpleegde deelnemers (veel) belang hecht aan hun deelname aan GO!-NH. Geen enkele respondent heeft de deelname aan het programma als onbelangrijk ervaren.

"Deelname aan GO!-NH is belangrijk geweest voor de vorming en richting van ons bedrijf."
deelnemer GO!-NH

Figuur 3.9 Ervaren belang van deelname aan GO!-NH, volgens deelnemers (N=20)

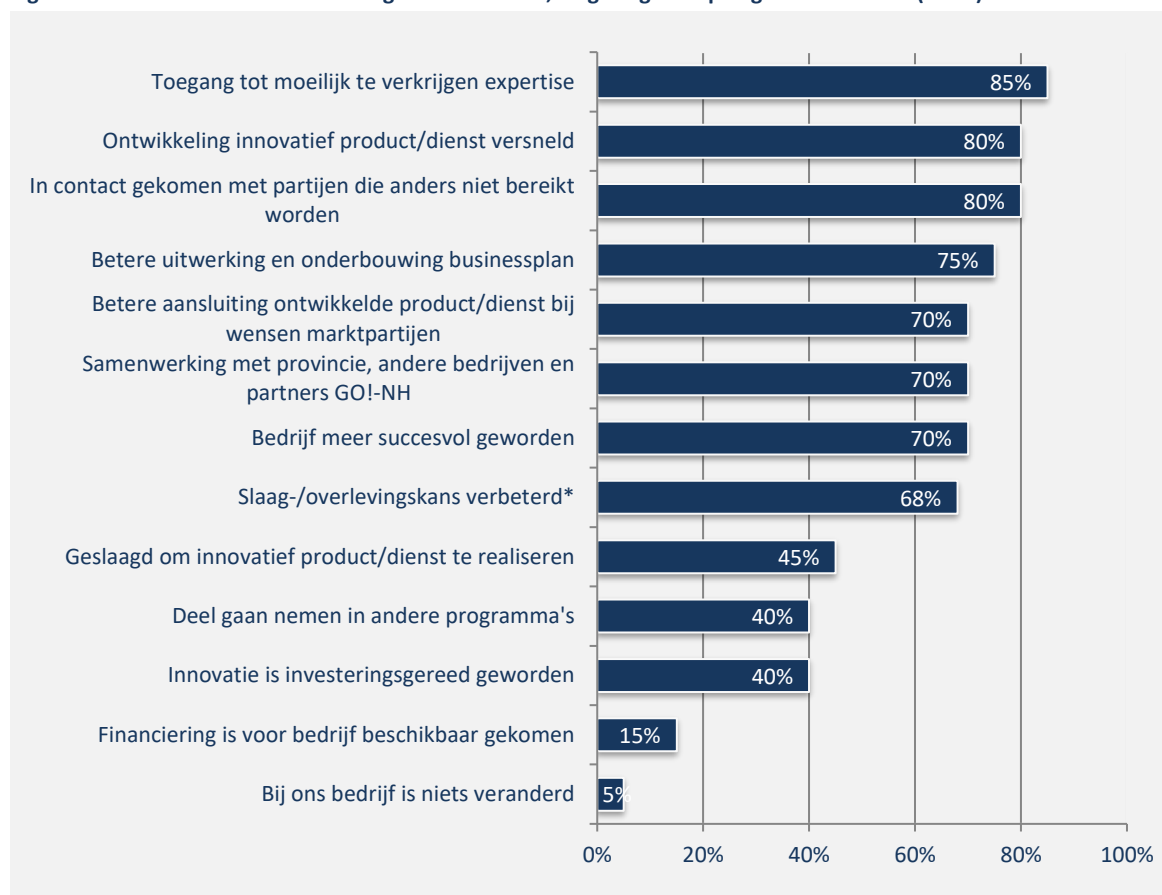


Drie respondenten hebben het belang van hun deelname aan het programma als neutraal ervaren. Deze deelnemers geven aan dat zij zonder het programma ook wel verder zouden zijn gekomen in de ontwikkeling van hun idee of startup. De deelname aan het programma heeft in hun geval echter wel een bijdrage geleverd aan het opbouwen van een netwerk en/of de persoonlijke ontwikkeling.

Effecten ondersteuning

Om de meerwaarde van deelname aan GO!-NH verder te toetsen hebben we de ondernemers een aantal stellingen voorgelegd over de ervaren effecten van de verkregen ondersteuning. Figuur 3.10 geeft inzicht in deze stellingen alsmede de reactie daarop van ondernemers. Daaruit concluderen we in de eerste plaats dat bij nagenoeg alle deelnemers effecten zijn opgetreden als gevolg van deelname aan GO!-NH. Per saldo heeft maar één deelnemer gemeld dat er bij zijn bedrijf (nog) niets veranderd is als gevolg van deelname. Door de overige ondernemers zijn dus één of meerdere effecten van hun GO!-NH deelname ervaren. Dit betekent dat geen enkele twijfel bestaat over een positieve bijdrage van het GO!-NH programma aan de versterking van het (innovatief) MKB.

Figuur 3.10 Effecten ondersteuning vanuit GO!-NH, volgens geraadpleegde deelnemers (N=20)



* Op basis van 19 waarnemingen.

In de Uitvoeringsagenda Economie 2016-2019 staat als effectindicator dat GO!-NH bij moet dragen aan meer en snellere innovaties.²² Uit de resultaten van bovenstaande figuur kan geconcludeerd worden dat het GO-NH! programma doet wat wordt beoogd, namelijk bijdragen aan de versnelling van de ontwikkeling van een innovatief product of dienst. Dit is door 80% van de respondenten als effect ervaren. Voor bijna de helft van de deelnemers heeft deelname aan GO!-NH bijgedragen aan het feitelijk realiseren van de innovatie (45%). Uit het voorgaande blijkt dat nog niet alle deelnemers op het moment van de evaluatie al de stap naar implementatie van de innovatie hebben gezet.

Verder draagt GO!-NH ook bij aan de validatie en betere uitwerking van de innovatie. Voor 70% van de respondenten geldt dat de innovatie beter aansluit bij de wensen van beoogde gebruikers.

Een betere onderbouwing van het businessplan werd door driekwart van de deelnemers als effect ervaren.

"Het programma heeft ons naast kennis ook contacten met stakeholders bij de provincie Noord-Holland opgeleverd."
deelnemer GO!-NH

Dat het programma ook mogelijkheden biedt om interessante contacten te leggen, blijkt uit het feit dat 80% van de respondenten in contact is gekomen met partijen die zij anders niet bereikt hadden, zelfs 85% van de respondenten (ook) een betere toegang tot expertise heeft ervaren en 70% als gevolg van hun deelname is gaan samenwerken met de provincie, andere

²² Zie pagina 24 van deze uitvoeringsagenda.

bedrijven en/of partners van GO!-NH. Ook vanuit de provincie is aangegeven dat inhoudelijk betrokken collega's binnen de provincie en het relevante externe netwerk uitgenodigd worden om de ontwikkelde oplossingen te aanschouwen tijdens de Demo Day. In een aantal gevallen leidt dit tot nieuwe contacten.

Vier op de tien deelnemers heeft ook als effect aangegeven dat door deelname aan GO!-NH hun innovatie (meer) investeringsgereed is geworden. Bij deze bedrijven is dus sprake van een kapitaalbehoefte voor de doorontwikkeling en het op de markt brengen van de innovatie. Op het moment van de evaluatie hebben drie deelnemers inmiddels ook al financiering voor hun innovatie gekregen. De matching met financieringsbronnen is geen doelstelling van het GO!-NH programma. Op dit punt wordt samengewerkt met PIM (zie hoofdstuk 5).

Overige doelrealisatie

Uit paragraaf 2.2 blijkt dat het GO!-NH ook in het perspectief van het provinciale beleid op het gebied van duurzaamheid geplaatst dient te worden. De provincie Noord-Holland zet namelijk in op het realiseren van een duurzame economie. Hiervoor is al aangegeven welke duurzaamheidseffecten de provincie wat dit aangaat nastreeft (zie paragraaf 2.2). Innovaties vormen een belangrijke randvoorwaarde om bij te dragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen. Uit de voorgaande uitkomsten blijkt dat GO!-NH daadwerkelijk leidt tot meer en snellere innovaties op het gebied van circulaire economie en duurzame mobiliteit.

Hoewel het meten van duurzaamheidseffecten bij de ondersteunde ondernemers geen onderdeel van de evaluatie was, mag aangenomen worden dat van het programma een positieve invloed uit zal gaan op de duurzaamheidsdoelstellingen. Van een dergelijk effect zal echter pas sprake zijn als het ook tot implementatie van de ontwikkelde innovaties komt. Uit het voorgaande blijkt dat het hiervoor veelal nog te vroeg is. Het duurzaamheidseffect zal dan ook pas later in de tijd optreden. Uitspraken over de mate waarin in de toekomst een bijdrage aan de duurzaamheidsdoelstellingen optreedt, zal moeilijk te doen zijn. Dit wordt namelijk niet vanuit het GO!-NH programma of de provincie gemonitord.

4. Uitkomsten voor PIM

4.1 Inleiding

De uitkomsten die met de evaluatie van PIM zijn verkregen, komen in dit hoofdstuk aan bod. We hanteren daarbij dezelfde structuur als in het vorige hoofdstuk bij GO!-NH. We presenteren namelijk eerst de bevindingen over de inhoud van het programma (paragraaf 4.2), vervolgens de uitvoering van het programma (4.3) en ten slotte de doelrealisatie (paragraaf 4.4.).

4.2 Inhoud programma

In deze paragraaf staat de beantwoording van de onderzoeksvragen over de inhoud van PIM centraal. Deze onderzoeksvragen hebben betrekking op de volgende aspecten (zie onderstaand kader). Voor de volledig uitgeschreven onderzoeksvragen verwijzen we naar Bijlage I. Dit geldt ook voor de onderzoeksvragen die in de volgende paragrafen beantwoord worden.

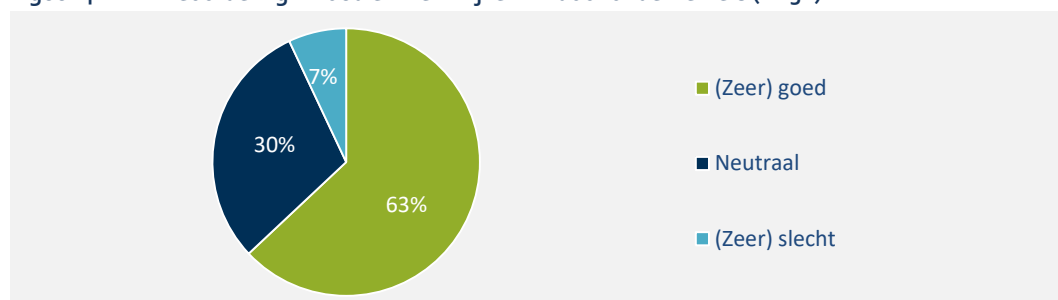
-
- Oordeel doelgroep over inhoud PIM
 - Aansluiting inhoud/opzet PIM bij behoeften doelgroep
 - Waardering onderdelen instrument
 - Functioneren loketfunctie bij PIM
 - Ervaringen ondernemers met maatwerkondersteuning PIM
-

Op een vergelijkbare wijze als in het voorgaande hoofdstuk presenteren we wat dit onderwerp betreft eerst de uitkomsten van het veldwerk onder de deelnemende en niet-deelnemende ondernemers. Aan het eind van de paragraaf komen de ervaringen van de geraadpleegde partners aan bod.

Beoordeling inhoud en werkwijze PIM

De geraadpleegde ondernemers hebben we allereerst in de gelegenheid gesteld om de inhoud en werkwijze van PIM te beoordelen. De uitkomsten op deze vraag staan in figuur 4.1 weergegeven. Van de 33 respondenten waren 30 in staat om een oordeel te geven.

Figuur 4.1 Beoordeling inhoud en werkwijze PIM door ondernemers (N=30)



Bijna twee derde van respondenten blijkt positief tot zeer positief over de inhoud en werkwijze van PIM te zijn. Hierin zien we geen verschil tussen deelnemers en niet-deelnemers. Bij deze positieve beoordeling geven de ondernemers vooral aan dat PIM hen heeft geholpen om stappen te zetten in de ontwikkeling van hun bedrijf.

Drie op de tien respondenten was neutraal in hun oordeel. Daarbij werd naar voren gebracht dat zij zelf al veel van de aangereikte kennis van PIM in huis hadden of dat zij het lastig vinden om PIM

als programma te beoordelen, omdat zij hier naar eigen zeggen alleen een beeld hebben van KplusV. Twee respondenten – één deelnemer en één niet-deelnemer – waren negatief over PIM. De deelnemer geeft aan dat het concept van het programma goed in elkaar zit, maar dat de ondersteuning vanuit de adviseur voor de verdere ontwikkeling van het bedrijf in zijn optiek ondermaats was. De niet-deelnemer heeft het intakegesprek met de PIM-adviseurs als onprettig ervaren, omdat het voelde als een verkooppitch van het programma en niet als een oprechte interesse in het verder helpen van de onderneming.

Overall gezien kan de ondersteuning die vanuit PIM wordt gegeven bij het investeringsgereed maken van innovatieve plannen en het matchen naar financieringsbronnen op veel waardering rekenen. Dit blijkt uit het gemiddelde rapportcijfer dat deelnemers voor de verkregen ondersteuning hebben gegeven (zie figuur 4.2). Van de 23 geraadpleegde deelnemers hebben 19 hun waardering kenbaar gemaakt, terwijl vier aangaven geen rapportcijfer te kunnen geven. Gemiddeld komt de waardering uit op een 7,6. Ondernemers geven aan over het algemeen goed geholpen te zijn met het zetten van de juiste stappen richting financiering. Slechts één respondent beoordeelt de ondersteuning met een onvoldoende.

Figuur 4.2 Waardering ondersteuning vanuit PIM in rapportcijfer (N=19)



Sterke en zwakke punten

Van de geraadpleegde ondernemers (N=33) waren 27 respondenten (82%) in staat om sterke punten van het PIM-programma te noemen (20 deelnemers en 7 niet-deelnemers). De volgende punten zijn daarbij meer dan één keer genoemd:

- PIM levert waardevolle en accurate kennis en advies (10 keer genoemd);
- deskundige en geïnteresseerde adviseurs (8 keer genoemd);
- duidelijke communicatie over het proces bij de PIM-ondersteuning (6 keer genoemd);
- de kosten voor deelname – de eigen bijdrage – zijn betaalbaar, zeker voor startups (4 keer genoemd);
- PIM heeft een waardevol en uitgebreid netwerk (3 keer genoemd);
- PIM wijst de weg en dwingt je tot het zetten van stappen (3 keer genoemd);
- door PIM is mijn idee duidelijk geworden voor investeerders (2 keer genoemd).

"Het PIM-programma is motiverend, het geeft je een gevoel dat financiering gewoon mogelijk is",
deelnemer
maatwerkprogramma PIM

Desgevraagd waren 21 ondernemers (64%) van mening dat het programma (ook) zwakke punten bevat. Hierbij valt overigens wel op dat geen enkel zwak punt de boventoon voert. De volgende aspecten zijn daarbij vaker dan één keer genoemd:

- weinig kennis bij de adviseur over specifieke sectoren en/of thema's (bijvoorbeeld circulaire economie of de agrarische sector) (3 keer genoemd);
- van te voren is niet geheel duidelijk wat voor soort programma PIM is en hoe het ondersteuningstraject van PIM eruit ziet (uit de eerste informatie konden de respondenten

niet opmaken of PIM een incubator, versnellingsprogramma of iets anders was en dat PIM zelf geen fondsen heeft) (3 keer genoemd);

- weinig duidelijkheid en transparantie over de relatie tussen de PIM-organisatie en de individuele uitvoerders, bijvoorbeeld waar het gaat om de scheiding tussen de publieke dienstverlening van PIM en de commerciële dienstverlening van de uitvoerders zelf (3 keer genoemd);
- PIM is erg gefocust op Amsterdam (2 keer genoemd). Dit is overigens een aanname die in paragraaf 2.4 weerlegd wordt. Weliswaar is Amsterdam in absolute zin het meest vertegenwoordigd in de deelname, maar relatief gezien is deze regio zelfs iets ondervertegenwoordigd.
- het traject van ondersteuning verliep rommelig (bijvoorbeeld steeds een andere adviseur toegewezen) (2 keer genoemd).

Waardering onderdelen instrument

In hoofdstuk 2 is naar voren gekomen dat PIM uit verschillende vormen van ondersteuning bestaat. In de evaluatie hebben we de verschillende typen dienstverlening die vanuit het programma aangeboden worden, voorgelegd aan de respondenten. Achtereenvolgens gaan we in op de loketfunctie, de maatwerkondersteuning en het matchingsproces met financiers.

Loketfunctie

Eén van de doelen van PIM is om meer transparantie te realiseren op de financieringsmarkt voor innovaties van MKB-ondernemers (zie paragraaf 2.3). Om dit doel te realiseren vervult PIM een loketfunctie op het gebied van financiering. Deze loketfunctie is overigens in de praktijk breder: vanuit het MKB-loket van PIM wordt ook bekendheid gegeven aan de ondersteuningsmogelijkheden van PIM zelf (op de voorlichting over het programma komen we in de volgende paragraaf terug). Beperken we ons op de eerste functie van het loket – inzicht geven in de verschillende financieringsvormen – dan wordt dit enerzijds vervuld door op de website van het programma informatie over verschillende financieringsmogelijkheden en over bestaande regelingen en subsidies te presenteren. Anderzijds krijgen ondernemers uit de doelgroep informatie over financieringsmogelijkheden aangereikt in de contacten met medewerkers van het programma. In het onderstaande presenteren we de ervaringen van de geraadpleegde bedrijven met deze loketfunctie.

Allereerst is gevraagd in hoeverre de respondenten – deelnemers en niet-deelnemers – beide aspecten van de loketfunctie over de financieringsvormen benut hebben. Uit onderstaande tabel blijkt dat de loketfunctie in de praktijk vooral in de persoonlijke contacten met de PIM-medewerkers tot uitdrukking komt. Ruim een derde van de respondenten heeft via deze vorm informatie over typen financiering en regelingen gekregen. De informatie op de website is in veel mindere mate gebruikt.

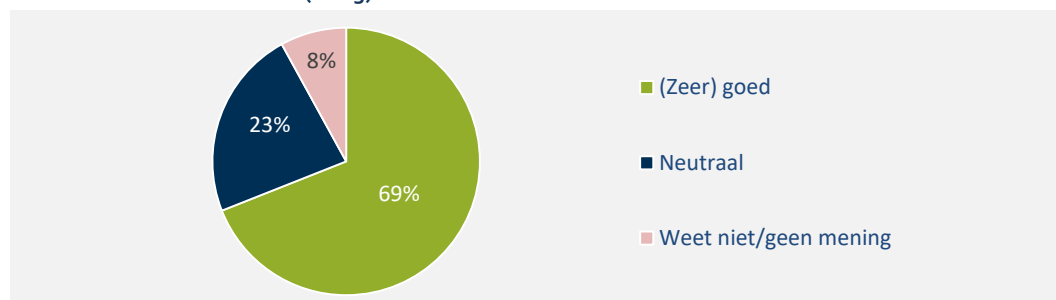
Tabel 4.1 Gebruik loketfunctie PIM door geraadpleegde ondernemers (N=33)

Aspect	Aandeel
Informatie over typen financiering/regelingen in contact met PIM-medewerkers	36%
Informatie over typen financiering/regelingen opgezocht op website PIM	18%

Vervolgens hebben we de respondenten die vanuit PIM informatie over financieringsmogelijkheden en/of regelingen/subsidie aangereikt hebben gekregen om een oordeel over de aangereikte informatie gevraagd. Uit figuur 4.3 blijkt dat een ruime meerderheid van de

respondenten hierover positief oordeelt. Vooral de duidelijke uitleg en het overzicht over de bestaande financieringsmogelijkheden en subsidies waarderen deze respondenten.

Figuur 4.3 Beoordeling aangereikte informatie over financieringsmogelijkheden vanuit PIM door ondernemers (N=13)



De respondenten die neutraal oordelen over de aangereikte informatie onderbouwen dit door aan te geven dat zij zelf ook al de nodige kennis in huis hebben over financieringsmogelijkheden en dat de aangereikte informatie daar niet veel aan toevoegde.

Het belang van de aangereikte informatie over de verschillende financieringsmogelijkheden via de loketfunctie is over het algemeen beperkt. Slechts 23% van de ondernemers die deze informatie via PIM heeft gekregen (N=13) hecht hier (zeer) veel waarde aan. Voor de overige respondenten geldt dat deze informatie voor een belangrijk deel al bekend was en/of dat deze informatie niet altijd ook resulteerde in concrete financieringsmogelijkheden. De doelgroep blijkt niet zozeer geïnteresseerd in algemene informatie over financieringsmogelijkheden maar wel in de meest ideale (mix van) financieringsvorm(en) voor hun concrete situatie.

Maatwerkondersteuning

Zoals eerder aangegeven, wordt bij de maatwerkondersteuning onderscheid gemaakt tussen individuele ondersteuning en collectieve ondersteuning. Aan de geraadpleegde deelnemers hebben we gevraagd van welke ondersteuning (binnen deze twee vormen) zij gebruik gemaakt hebben. Dit levert het volgende beeld op (zie tabel 4.2).

Tabel 4.2 Gebruik PIM-maatwerkondersteuning door geraadpleegde deelnemers (N=23)

Type/onderdeel	Aandeel
Individueel	
▪ Strategische sessies/sparringsessies	91%
▪ Ondersteunen bij het uitwerken van een businessplan	70%
▪ Maken financieel model	65%
▪ Anders	19%
Collectief	
▪ Masterclasses	9%

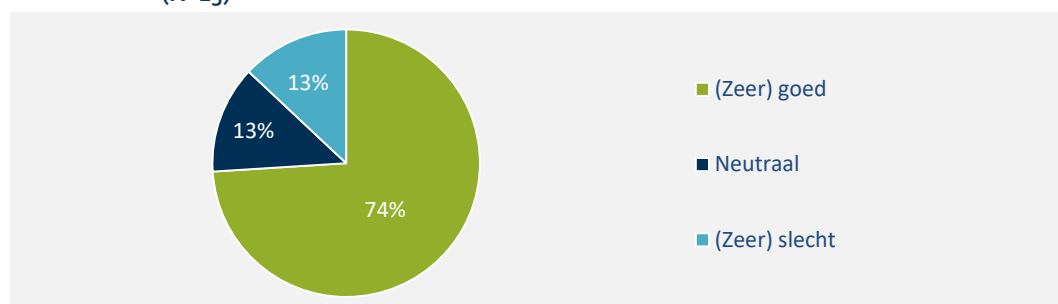
De percentages tellen niet op tot 100% omdat respondenten meerdere onderdelen konden noemen.

Alle deelnemers hebben gebruik gemaakt van de individuele vorm van maatwerkondersteuning. Wat dit type dienstverlening vanuit PIM betreft blijkt vooral gebruik te zijn gemaakt van de strategische sessies en sparringsessies. Ongeveer twee derde van de geraadpleegde deelnemers heeft ook hulp gehad bij het vervaardigen of verder uitwerken van het businessplan en het invullen van een financieringsmodel.

De masterclasses is door een beperkt aandeel geraadpleegde deelnemers gebruikt. Deze masterclasses moeten als aanvullend op de individuele ondersteuning worden beschouwd. Uit de gesprekken met het PIM-programmamanagement blijkt dat het lastig is gebleken om deelname aan de masterclasses te verkrijgen. Enerzijds had dit te maken met het ruime aanbod van masterclasses binnen de provincie, anderzijds kwamen niet alle aangemelde ondernemers opdagen. Om het wegblijven te voorkomen is tussentijds besloten om een kleine deelnamevergoeding in rekening te brengen. Dit heeft volgens het PIM-programmamanagement het beoogde effect gehad.

De verkregen maatwerkondersteuning wordt door ondernemers die participeerden positief gewaardeerd. Driekwart van de respondenten die hiervan gebruik heeft gemaakt, vond deze ondersteuning goed tot zeer goed (zie figuur 4.4).

Figuur 4.4 Beoordeling maatwerkondersteuning vanuit PIM door deelnemende ondernemers (N=23)



Enkele respondenten waren minder tevreden over de maatwerkondersteuning die zij vanuit PIM hebben verkregen. Hiervoor werden twee argumenten aangevoerd, namelijk enerzijds het eerdergenoemde punt van het ontbreken van kennis bij de PIM-adviseurs over de sector of het type bedrijf (waardoor niet de klik met de betreffende adviseur ontstond) en anderzijds dat de maatwerkondersteuning (nog) niet geresulteerd heeft in een financiering. Bij dit laatste is het verwachtingsmanagement niet geheel juist geweest. De betreffende ondernemers zijn teleurgesteld omdat zij in de veronderstelling waren dat de stap naar matching met kapitaal gemaakt zou worden als de plannen via de maatwerkondersteuning verder uitgewerkt en verdiept worden.

In totaal 12 deelnemers van maatwerkondersteuning hebben verbeterpunten aangegeven. Het gaat hierbij om de volgende twee verbeter suggesties (die meer dan één keer genoemd zijn en) die aansluiten bij de bovenstaande kritiekpunten, namelijk:

- inzet van adviseurs met kennis van de sector/type bedrijf (6 keer genoemd);
- betere communicatie over wat PIM wel en niet kan betekenen/beter verwachtingsmanagement rondom de intensiteit van de ondersteuning en het niet kunnen garanderen van resultaat van matching (3 keer genoemd).

Voor de individuele maatwerkondersteuning vanuit PIM wordt een bijdrage in de kosten gevraagd. Van de maximaal zes dagen ondersteuning is de eerste dag gratis, terwijl voor de overige dagen een dagtarief van 500 euro wordt gerekend. Voor duurzame bedrijven op de thema's circulaire economie, duurzame mobiliteit en energietransitie wordt een tarief van 250 euro per dag gerekend. We hebben de respondenten gevraagd wat zij van deze eigen bijdrage vinden in verhouding tot de kwaliteit en het belang van de advisering. Het overgrote deel van de

respondenten is van mening dat de eigen bijdrage reëel is voor wat zij ervoor krijgen (78% bij N=23), terwijl een klein deel (13%) de bijdrage zelfs relatief laag vindt. Voor slechts 9% van de ondernemers geldt dat zij naar eigen zeggen te veel hebben betaald voor de verkregen maatwerkondersteuning.

Gevraagd naar de voorkeur voor een model van een eigen bijdrage – de huidige systematiek met een vergoeding voor uren boven een bepaald volume aan adviesuren of een bijdrage afhankelijk van het resultaat van de matching met financiers (een vorm van no cure, no pay) – levert een duidelijk beeld op. In grote meerderheid gaat de voorkeur uit naar de systematiek zoals die nu gehanteerd wordt (61% bij N=23), terwijl een kwart voor een resultaatafhankelijke vergoeding gaat (26%). Voor de overige drie geraadpleegde deelnemers geldt dat zij geen specifieke voorkeur voor een variant hebben. Op dit punt zien we geen onderscheid tussen gevestigde ondernemingen en startups.

Matching

Voor businesscases die voldoende investeringsgereed zijn gemaakt, wordt vanuit het programma PIM ondersteuning aangeboden bij het aantrekken van kapitaal of subsidies. De ondersteuning bij deze matching kan verschillende vormen aannemen. In tabel 4.3 is weergegeven van welke typen diensten de geraadpleegde deelnemers gebruik hebben gemaakt. Hierbij tekenen we aan dat 10 van de geraadpleegde 23 deelnemers op het moment van het interview inmiddels in de matchingsfase was aanbeland. Vandaar dat de N in onderstaande tabel lager is dan hiervoor. Bovendien tellen de percentages niet tot 100% op, omdat een respondent van meerdere diensten gebruik kan hebben gemaakt. Bij onderstaande tabel merken we op dat dit niet een totaalbeeld geeft van de verkregen ondersteuning op het gebied van matching (maar uitsluitend is gebaseerd op de ervaringen van respondenten). Verderop blijkt namelijk dat er wel degelijk ook kapitaal is opgehaald door middel van crowdfunding. Ook zijn (veel) deelnemers via PIM in contact gekomen met leveranciers en/of klanten.²³

Tabel 4.3 Gebruik typen matchingdiensten PIM door geraadpleegde deelnemers (N=10)

Type	Aandeel
In contact gebracht met financiers	80%
Assisteren bij de onderhandelingen met financiers	40%
Doorverwezen naar subsidieloket	30%
Ondersteund bij opzetten van crowdfundingcampagne	-
In contact gebracht met leveranciers en/of klanten	-

De percentages tellen niet op tot 100% omdat respondenten meerdere onderdelen konden noemen.

*"Het was zeer nuttig. Ik ben op een laagdrempelige manier geïntroduceerd bij financiers",
deelnemer matching PIM*

De dienstverlening vanuit PIM bij de matching blijkt bij de betreffende respondenten vooral betrekking te hebben op het in contact brengen van de ondernemer met een financier, op enige afstand gevolgd door het assisteren bij de onderhandelingen met deze financiers en doorverwijzing naar een subsidieloket.

²³ Dit laatste – niet-financiële matching – is niet meegenomen in de aangereikte monitorgegevens.

Zeven van de tien respondenten kon een oordeel geven over de rol van PIM bij de matching, bij de overige twee respondenten kwam deze vraag te vroeg omdat dit nog in volle gang was. Vier respondenten vonden de matchingsdiensten vanuit PIM (zeer) positief. De ondersteuning die zij hebben verkregen, werd als zeer waardevol ervaren om in contact te komen met financiers. Twee respondenten waren neutraal in hun oordeel en één negatief. Deze respondenten voeren hetzelfde argument aan als onderbouwing van hun oordeel, namelijk dat zij een intensievere begeleiding vanuit PIM hadden verwacht. Ook sommige geraadpleegde partners brengen het punt naar voren dat het verwachtingsmanagement op dit punt niet altijd goed geweest is. Ondernemers hebben soms de verwachting dat zij bij de hand worden genomen en volledig 'ontzorgd' worden in het matchingsproces. Dit laatste is overigens niet reëel om te verwachten aangezien PIM niet als een soort subsidieadviesbureau moet worden gezien.

"Er werd eerst een longlist gemaakt van mogelijke financiers en daarna een shortlist. Dit schieten met hagel levert niet echt iets op",
deelnemer matching PIM

Twee derde deel van de deelnemers die in PIM-verband met matching met kapitaal te maken hebben gehad, heeft desgevraagd verbeteruggesties voor deze dienstverlening vanuit PIM. Deze suggesties hebben vooral betrekking op het duidelijker communiceren vanuit PIM over wat wel en niet kan worden verwacht (4 keer genoemd) en een meer intensievere ondersteuning (3 keer genoemd).

Van de geraadpleegde PIM-deelnemers blijkt ten tijde van de evaluatie meer dan de helft (13 van de 23) (nog) niet met matchingsdiensten te maken te hebben en dus ook niet gekoppeld te zijn aan financiers of een subsidie. We zijn bij deze respondenten nagegaan wat de achterliggende redenen daarvoor zijn. Vier redenen werden door deze respondenten meer dan één keer te berde gebracht, namelijk dat:

- het nog te vroeg is om te zoeken naar financiering (omdat het proces van investeringsgereed maken nog niet voltooid is) (3 keer genoemd);
- de ondernemer geen verdere ondersteuning nodig heeft bij het zoeken naar financiers (3 keer genoemd);
- PIM op dit punt, om uiteenlopende redenen, niet de ondersteuning kon bieden die zij nodig hadden (3 keer genoemd);
- het onduidelijk was wat PIM voor hen op dit punt kon betekenen.

Ervaringen partners met inhoud

Net als bij GO!-NH hebben wij partners van PIM gevraagd naar hun mening over de inhoud van het programma PIM. Van de 'drietrapsraket' – loketfunctie, maatwerkondersteuning en matching

"PIM vult een leemte in de markt wat betreft het ondersteunen van bedrijven."
partner van PIM

– blijken vooral de laatste twee 'trappen' op veel waardering te kunnen rekenen bij de partners. Als argumenten worden daarbij in de eerste plaats aangevoerd dat deze programmaonderdelen professioneel en kundig worden uitgevoerd. In de optiek van de partners bestaat bij de uitvoerende partijen veel expertise over het investeringsgereed maken en het matchen van vraag naar en aanbod

van kapitaal. De maatwerkondersteuning wordt dan ook als waardevol voor MKB-ondernemers aangemerkt (zelfs in een situatie waarbij het uiteindelijk niet tot matching met kapitaal leidt). In

de tweede plaats wordt opgemerkt dat PIM in een behoefte voorziet die niet door andere partijen wordt ingevuld. Wat dit aangaat voegt het programma dan ook echt wat toe om de kapitaalbehoefte bij de doelgroep en het aanbod van kapitaal vanuit de verschillende typen financieringsbronnen bijeen te brengen. PIM heeft dan ook een breed netwerk van uiteenlopende financieringsbronnen tot stand gebracht dat effectief wordt ingezet. Het volume aan gematcht kapitaal wordt dan ook als een belangrijke prestatie van het programma ervaren. Hier is door PIM efficiënt op gestuurd: meer dan 70 bedrijven hebben door PIM financiering weten te krijgen.

De loketfunctie daarentegen komt in de optiek van verschillende gesprekspartners minder goed uit de verf (zoals hiervoor ook al bleek uit de uitkomsten van de raadpleging van ondernemers). Gewaardeerd wordt dat er echt een loket is voor financieringsvraagstukken rondom innovaties waar ondernemers zich kunnen melden. Dit loket vervult dan meer de functie als 'entree' tot het programma en in veel mindere mate als generieke informatiebron voor uiteenlopende financieringsmogelijkheden. Achteraf gezien is het ook de vraag of de doelgroep wel zoveel belang hechten aan transparantie over financieringsmogelijkheden. Zij zijn er vooral bij gebaat om toegeleid te worden naar de juiste financieringsbron of -bronnen.

4.3 Uitvoering PIM

De onderzoeksvragen over de uitvoering van PIM die in deze paragraaf beantwoord worden, hebben betrekking op de volgende aspecten.

-
- Ervaringen doelgroep met voorlichting over PIM
 - Beoordeling intake en selectie bij PIM
 - Ervaringen doelgroep met ondersteuning vanuit PIM
 - Samenwerking en afstemming tussen betrokken partijen
 - Ervaringen met TRL-model
-

Ervaringen ondernemers met voorlichting over PIM

Op een vergelijkbare wijze als hiervoor bij GO!-NH staan we ook stil bij de (ervaringen met de) informatievoorziening over PIM. De geraadpleegde deelnemers en niet-deelnemers zijn via de volgende kanalen op het spoor gekomen van het programma (zie tabel 4.4).

Tabel 4.4 Kennismaking met PIM (N=33)

Bron	Aandeel
Benaderd vanuit (één van de partijen binnen) het PIM-programmamangement	36%
Internet	15%
Ander innovatieprogramma	12%
Provincie Noord-Holland	9%
Fondsen (bijvoorbeeld het Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland)	6%
Andere ondernemer	6%
Investeerder	6%
Informatiebijeenkomst/event	6%
Anders (Milieufederatie Noord-Holland en crowdfundingplatform)	6%
Weet niet meer	3%

De percentages tellen niet op tot 100% omdat respondenten meerdere bronnen konden noemen.

Voornamelijk een (persoonlijke) connectie of contact met medewerkers van het PIM-programmamangement zorgt voor een eerste kennismaking met PIM. Internet en andere programma's voor innovatieve MKB-ondernemers volgen op enige afstand. Wat dit laatste betreft, zijn de volgende programma's genoemd van waaruit de betreffende respondenten naar PIM zijn doorverwezen, namelijk GO!-NH (zie in het volgende hoofdstuk meer over de verwijzing vanuit dit programma), Impact Hub, Demonstrator Lab en een ready-to-scale programma.

Bezien we de informatiekkanalen die door de respondenten benut zijn om informatie te achterhalen over het doel en de mogelijke ondersteuningsmogelijkheden vanuit PIM, dan valt op dat met name medewerkers van het PIM-team genoemd zijn. Dit is namelijk door 70% van de respondenten naar voren gebracht. De overige kanalen spelen een veel mindere rol van betekenis in de informatievoorziening (zie tabel 4.5).

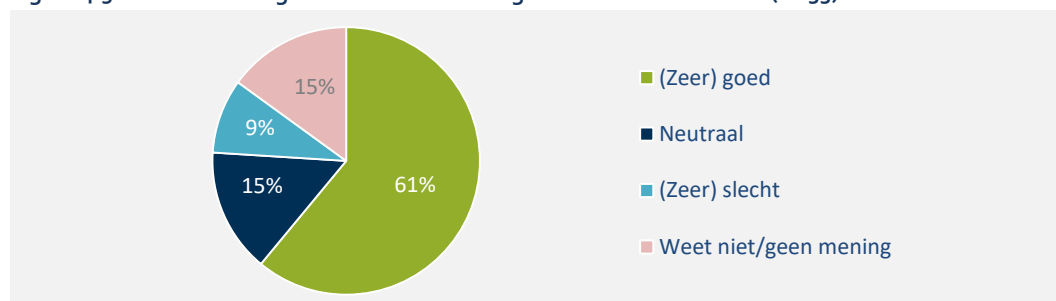
Tabel 4.5 Gebruik informatiekkanalen over PIM (N=33)

Informatiekanaal	Aandeel
Medewerkers van PIM	70%
Website van PIM	55%
Nieuwsbrieven/publicaties van PIM	9%
Bijeenkomsten	9%
Sociale media	6%
Anders	4%

De percentages tellen niet op tot 100% omdat respondenten meerdere redenen konden noemen.

Een ruime meerderheid van de respondenten is positief over de informatievoorziening over PIM: 61% spreekt van een (zeer) goede informatievoorziening over het programma. Met name de persoonlijke interactie, tijdens een informatiebijeenkomst maar ook tijdens een telefonisch gesprek, wordt als helder en motiverend ervaren. Een zesde van de respondenten was neutraal over de informatievoorziening. Over het algemeen was deze voor hen duidelijk, hoewel sommige aspecten meer belicht hadden kunnen worden (zoals de rol van de uitvoerende organisaties binnen PIM of de hoogte van de eigen bijdrage). Drie respondenten waren negatief over de informatievoorziening. In hun optiek kregen ze meer informatie over de commerciële dienstverlening vanuit de uitvoerende partij dan over de dienstverlening vanuit het publieke PIM-programma.

Figuur 4.5 Beoordeling informatievoorziening PIM door ondernemers (N=33)



Net als bij GO!-NH is onder de geraadpleegde ondernemers algemeen bekend dat het programma een initiatief is van de provincie Noord-Holland (94% wist hiervan).

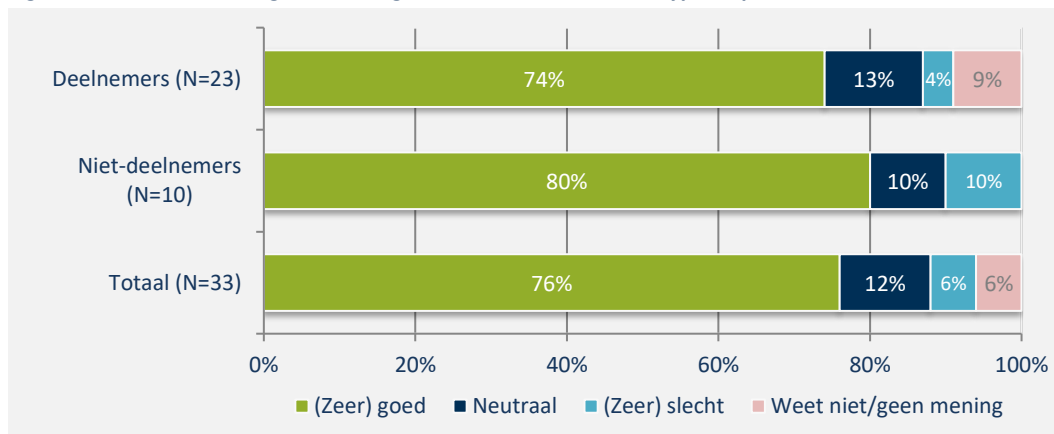
Aanmelding en intake voor maatwerkondersteuning

Om voor de maatwerkondersteuning in aanmerking te komen, dienen de ondernemers zich eerst

aan te melden bij PIM. Op basis van de aangereikte gegevens vindt een intakegesprek met twee adviseurs van het PIM-programma plaats. In dit gesprek wordt bepaald in hoeverre deelname aan de maatwerkondersteuning wenselijk en zinvol is.

De geraadpleegde ondernemers hebben we gevraagd naar hun ervaringen met de aanmelding en het intakegesprek. Deze vraag is voorgelegd aan zowel deelnemers als niet-deelnemers. Uit figuur 4.6 blijkt dat beide typen ondernemers in overgrote meerderheid positief over de aanmelding en intake zijn. Veel respondenten geven aan dat zij de adviseurs vriendelijk, deskundig en behulpzaam vonden. Bovendien wordt het aanreiken van informatie voor de aanmelding niet als belastend ervaren.

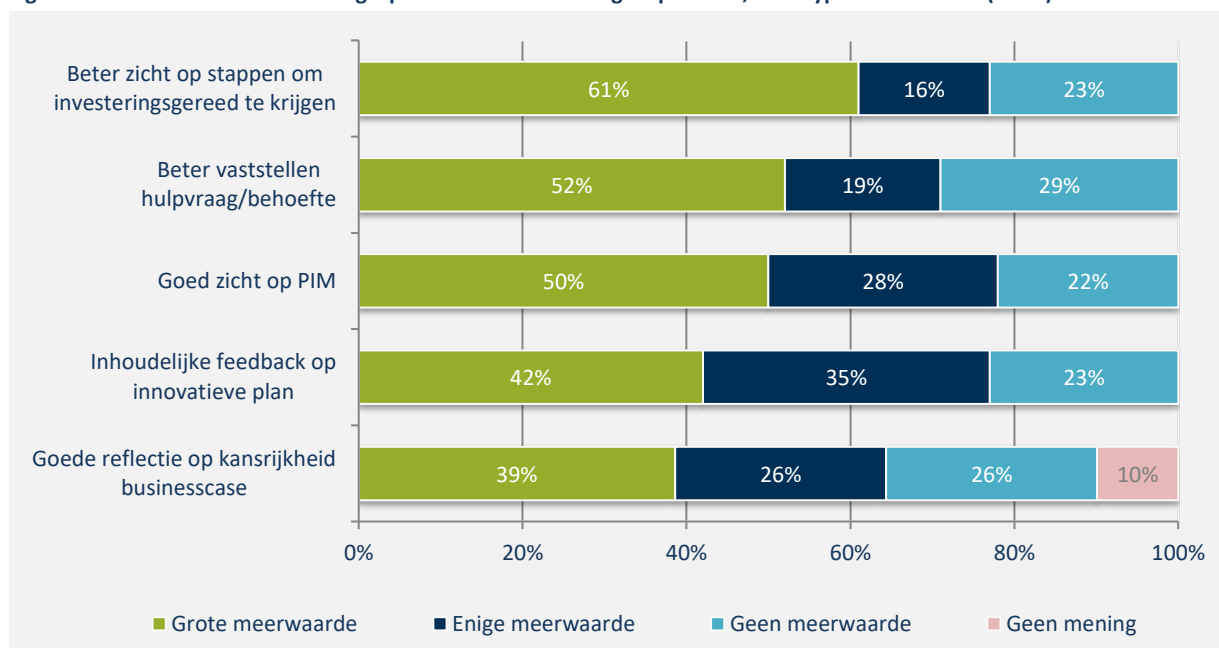
Figuur 4.6 Beoordeling aanmelding en intake voor PIM, naar type respondent en totaal



Een klein deel van de respondenten is meer kritisch over de aanmelding en intake. Enkele van hen hebben het intakegesprek meer als een verkooppitch van partijen binnen het PIM-programma ervaren. Daarnaast vindt een enkeling de betreffende adviseurs te onervaren in hun sector. Dit laatste wordt ook bevestigd als gevraagd wordt naar eventuele knelpunten bij de aanmelding en/of het intakegesprek. Het enige knelpunt dat meerdere keren (drie keer) werd aangevoerd had betrekking op het ontbreken van kennis en ervaring van de betreffende PIM-adviseur die het intakegesprek leidde in de tak van sport van de ondernemer, bijvoorbeeld circulaire economie of een specifieke bedrijfstak als de agrarische sector.

In figuur 4.7 is weergegeven in hoeverre de ondernemers bepaalde typen meerwaarde hebben ervaren naar aanleiding van het intakegesprek. Uit onderstaande figuur blijkt dat het intakegesprek vooral van betekenis is geweest om beter inzicht te verkrijgen in de stappen die nog gezet moeten worden om de onderneming investeringsgereed te krijgen, het zicht krijgen op de ondersteuningsmogelijkheden van PIM en het verkrijgen van inhoudelijke feedback op het innovatieve plan. Meer dan driekwart van de respondenten heeft op deze punten een grote of enige meerwaarde van het intakegesprek ervaren.

Figuur 4.7 Meerwaarde intakegesprek voor onderneming respondent, naar type meerwaarde (N=31)²⁴



Daarnaast heeft bij een meerderheid van de respondenten het intakegesprek ook een (grote) meerwaarde gehad voor het beter vaststellen van de hulpvraag of ondersteuningsbehoefte en het verkrijgen van inzicht in de kansrijkheid van de businesscase. Overigens merken we op dat er geen verschil is aangaande bovenstaande antwoorden van deelnemers en niet-deelnemers aan de maatwerkondersteuning.

Voor 10 geraadpleegde ondernemers geldt dat zij geen gebruik hebben gemaakt van de maatwerkondersteuning binnen het PIM-programma. We hebben deze niet-deelnemers gevraagd wat hiervan de redenen waren. De volgende redenen zijn meerdere keren naar voren gebracht, namelijk:

- onze plannen moesten eerst verder uitgewerkt worden alvorens voor ondersteuning in aanmerking te komen (3 keer genoemd). Dit argument is ook vanuit het PIM-programmamangement naar voren gebracht als argument om ondernemers niet toe te laten tot het programma;
- de eigen bijdrage voor het maatwerkadvies die de ondernemer niet kan of wil betalen (3 keer genoemd);
- ik had geen verdere ondersteuning nodig (2 keer genoemd).

Eén van de geraadpleegde niet-deelnemers is door PIM doorverwezen naar een ander programma of partij. Zes van de tien niet-deelnemers zijn erin geslaagd financiering voor hun onderneming te verkrijgen. Hierbij werden de volgende bronnen voor financiering genoemd: een partij uit hun eigen netwerk, een EU-programma en het Innovatiefonds Noord-Holland.

De respondenten hebben we gevraagd of ze op het gebied van investeringsgereed maken van innovatieplannen en de matching aan financiering nog bepaalde vormen van ondersteuning missen. Dit bleek nauwelijks het geval te zijn: 15% van de respondenten heeft naar eigen zeggen iets gemist. Zij geven aan dat de ondersteuning van PIM eventueel ook nog breder doorgetrokken

²⁴ Twee respondenten konden deze vraag niet beantwoorden, vandaar dat N=31 (in plaats van N=33).

kan worden, bijvoorbeeld door steun te bieden bij het daadwerkelijk binnenhalen van een subsidie of een koppeling te maken met Europese investeerders.

Ervaringen uitvoerders, provincie en partners

Zoals hiervoor aangegeven, heeft een consortium van drie partijen – KplusV, Innovate Today en ACE – destijds de aanbesteding van het programma gewonnen. Deze partijen vormen tezamen het PIM-programmamangement. Naast de rol van opdrachtgever ondersteunt de provincie Noord-Holland het PIM-programmamangement door onder meer aanvullende communicatie over het programma en – net als andere partijen in het innovatie-ecosysteem – het aandragen van kandidaten voor de maatwerkondersteuning (dit laatste blijkt ook uit tabel 4.4, waaruit blijkt dat een tiende van de deelnemers via de provincie op het spoor van PIM was gezet).

Een eerste conclusie over de uitvoering van PIM die uit de verschillende gesprekken afgeleid kan worden is dat PIM in relatief korte tijd veel naamsbekendheid heeft weten te bereiken. Daartoe zijn niet alleen de eigen netwerken van de partijen gebruikt en communicatie-inspanningen ontplooid (bijvoorbeeld via social media, websites en bijeenkomsten²⁵), maar is ook gebruik gemaakt van de mogelijkheden die andere partijen binnen het innovatie-ecosysteem bieden. Door op verschillende locaties in de provincie aanwezig te zijn op bijeenkomsten wordt PIM als heel actief en zichtbaar ervaren. De marketing richting andere partijen – om zo een positie in het innovatie-ecosysteem in te nemen – en richting de doelgroep is dan ook effectief geweest. Uit de volgende paragraaf blijkt namelijk dat de deelname aan PIM op schema ligt.

De samenwerking tussen het PIM-programmamangement en de provincie en de onderlinge communicatie worden door beide partijen als positief en constructief ervaren. Vanuit de provincie wordt opgemerkt dat de uitvoering strak verloopt en dat gericht gewerkt wordt aan het realiseren van de doelstellingen. Door voor een deel van deze doelstellingen afrekenbare KPI's te hanteren (zie volgende paragraaf) wordt adequaat gestuurd op het leveren van afgesproken prestaties. De periodieke rapportages worden ook als helder en duidelijk aangemerkt. Eventuele worstelingen bij de uitvoering worden goed 'gedeeld' met de opdrachtgever. Het PIM-programmamangement ervaart een goede betrokkenheid op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau van de provincie. Dit laatste geldt vanaf het begin voor de betrokken provinciale medewerkers die zich met innovatie in het MKB bezighouden. Het betrekken van de subsidieafdeling van de provincie en de inhoudelijke afdeling op het gebied van duurzaamheid blijkt in de praktijk wel voortdurende aandacht te vergen. Door PIM regelmatig bij medewerkers van deze afdelingen onder de aandacht te brengen groeit de interesse voor PIM, wat zich uit in het steeds meer spontaan aandragen van informatie en/of bedrijfscontacten.

"PIM is een belangrijke vindplaats van deelnemers voor ons." partner van PIM

Over het algemeen verlopen ook de samenwerking en de onderlinge informatie-uitwisseling tussen PIM en de partners goed. Vanuit PIM wordt doorverwezen naar andere partijen als MKB-ondernemingen nog niet klaar zijn om investeringsgereed te worden gemaakt, als specifieke expertise nodig is om investeringsgereed te worden of als bedrijven – nadat ze investeringsgereed zijn gemaakt – concreet een kapitaalbehoefte ingevuld willen hebben. Omgekeerd verwijzen kapitaalverschaffers ook bedrijven door naar PIM als zij nog investeringsgereed gemaakt moeten

²⁵ Waarbij de organisatie van het Innovatiefestival in Alkmaar spontaan door meerdere gesprekspartners als hoogtepunt is genoemd.

worden. Een belangrijk deel van hen komt vervolgens later met een beter onderbouwd businessplan terug.

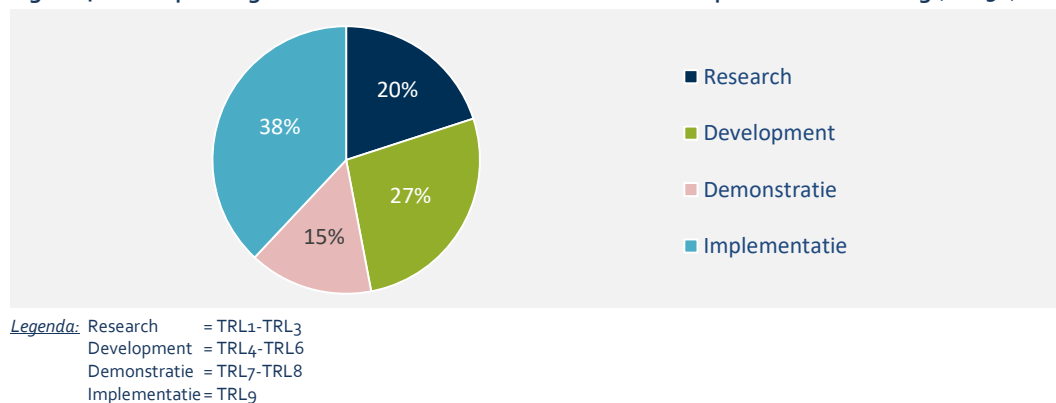
Ervaringen met TRL-model

Een onderzoeksvraag heeft betrekking op de ervaringen met het zogenoemde TRL-model. TRL staat voor de 'Technology Readiness Levels (TRL)'. De TRL-indeling is een internationale standaard voor de aanduiding van de *fasen van innovatie en productontwikkeling*. TRL₁ staat daarbij voor technologie aan het begin van de ontwikkeling en TRL₉ voor technologie die technisch en commercieel gereed is. Deze indeling wordt ook wel gebruikt om de doelgroep van innovatie-instrumenten nader af te baken. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) hanteert deze indeling bijvoorbeeld bij (een deel van hun) subsidieregelingen. Daarbij zijn de negen TRL-fasen teruggebracht naar een grovere indeling naar vier fasen (zie de legenda onder figuur 4.8). De TRL geeft dus niet de mate van nieuwigheid van een product of dienst aan, wel de afstand tot een eventuele marktintroductie.

In het monitoringsysteem van PIM wordt bij deelnemers aan de maatwerkondersteuning op twee momenten de TRL-fase vastgelegd, namelijk op het moment van de start van de deelname en na afloop van de ondersteuning. In het kader van de gehanteerde Funding Canvas methodiek wordt bij thema 'kenmerken van het product of de dienst' informatie verzameld om de TRL te bepalen. In de verantwoording in de richting van de provincie speelt de TRL geen rol. De TRL na afloop van de maatwerkondersteuning kan eventueel een hulpmiddel zijn in de matching naar geschikte financiering (zoals subsidieregelingen).

Van de helft van de deelnemende MKB-bedrijven aan het maatwerkprogramma (150 van de 274, september 2019) is de TRL bij de start van hun deelname vastgelegd. De spreiding over vier fasen van innovatie en productontwikkeling – zoals die ook door RVO wordt gehanteerd bij hun subsidieregelingen – ziet er als volgt uit (zie figuur 4.8).

Figuur 4.8 Spreiding PIM-deelnemers over fase van innovatie en productontwikkeling (N=150)



Uit bovenstaande figuur blijkt dat bijna twee derde van de vernieuwingsprojecten van de MKB-ondernemingen bij de start van hun deelname aan PIM in de Research & Development- of demonstratiefase zitten. Deze projecten zitten nog (redelijk) ver van marktintroductie af. De overige een derde van de ondernemingen zit in de laatste fase van productontwikkeling, namelijk de implementatiefase.

Hoewel het TRL-model niet bedoeld is om de mate van innovativiteit vast te stellen, is uit de bovenstaande uitkomst wel een indicatie te verkrijgen dat het bij PIM om innovatieve MKB-bedrijven gaat die ondersteund worden. De producten of diensten waarvoor ondersteuning (in de vorm van het investeringsgereed maken en matching met kapitaal) wordt gezocht zijn bij aanvang nog ver van marktintroductie af. Een andere indicatie kan worden verkregen uit de matchingsresultaten, namelijk het beperkte aandeel dat banken innemen in het verstrekt kapitaal. Banken zijn namelijk over het algemeen risicomijdend in de kapitaalverschaffing, waardoor bedrijven voor de innovaties doorgaans moeilijk bancair krediet kunnen krijgen. Bij de matching wordt 90% van het kapitaal uit andere bronnen dan bancair krediet verkregen (zie volgende paragraaf).

4.4 Doelrealisatie PIM

In deze paragraaf staat de doelrealisatie van PIM centraal. De beoordeling hiervan doen we aan de hand van de volgende onderzoeksvragen.

-
- Voortgang doelrealisatie PIM-taakstellingen
 - Bereikte en niet-bereikte ondernemers met PIM
 - Doelrealisatie maatwerkondersteuning circulaire economie, energietransitie en duurzame mobiliteit
 - Meerwaarde programmaonderdelen voor ondernemers
 - Bijdrage PIM aan vergroten transparantie financieringsmarkt en investeringsgereed krijgen
 - Bijdrage PIM aan financiering van innovatiever en duurzamer MKB
 - Bijdrage PIM aan provinciale doelstellingen duurzaamheid en versterking (innovatief) MKB
-

In het onderstaande staan we eerst stil bij het bereik van PIM.

Voortgang PIM-taakstellingen

Voor PIM zijn voor de programmaperiode concrete taakstellingen geformuleerd voor de verschillende onderdelen van het programma. Deze taakstellingen dienen aan het eind van het driejarige programma – dus medio 2020 – gerealiseerd te zijn. Bij deze doelstellingen wordt onderscheid gemaakt tussen **KPI's** en **streefwaarden**. In het eerste geval – de KPI's – gaat het om financieel afrekenbare taakstellingen, waarover tussen opdrachtgever en opdrachtnemer afspraken over een malus zijn gemaakt als de betreffende KPI niet behaald wordt. Het gaat hierbij dan om het aantal bedrijven dat deelneemt aan de maatwerkondersteuning, het aantal gefinancierde bedrijven en het aan te trekken kapitaal.²⁶ In het tweede geval zijn het doelstellingen waarop niet (financieel) wordt afgerekend. Streefwaarden zijn geformuleerd voor het aantal events, het aantal aanmeldingen, het aantal intakegesprekken en het aantal matches.

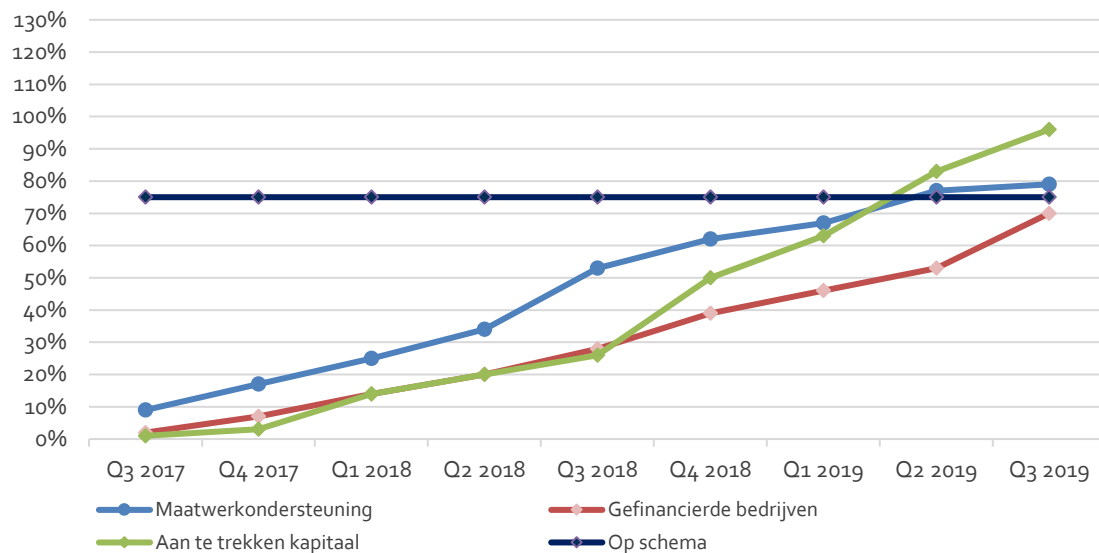
In tabel IV.2 in Bijlage IV zijn de realisatiecijfers (per kwartaal) voor zowel de KPI's als de streefwaarden weergegeven. Daaruit valt ook de laatste 'tussenstand' per 1 oktober jl. af te leiden. De genoemde aantallen hebben – tenzij anders vermeld – betrekking op het aantal bereikte ondernemers.

Zoomen we in op de **KPI's** dan ziet de ontwikkeling van de prestaties van het PIM-programmamanagement er als volgt uit (zie figuur 4.9). Met de horizontale streep op 75% is aangeduid waar de realisatie per 1 oktober – op driekwart van de programmaperiode – zou moeten liggen. Uit figuur 4.9 blijkt dus dat de KPI's goed op schema liggen. Voor het aantal

²⁶ Deze KPI's zijn in tabel IV.2 in Bijlage IV blauw gearceerd.

deelnemende bedrijven aan de maatwerkondersteuning en het aantal gefinancierde bedrijven geldt namelijk dat op 1 oktober jongstleden rond de 75% van de taakstelling voor deze KPI's was gerealiseerd.

Figuur 4.9 Ontwikkeling realisatie KPI's voor PIM, per kwartaal (cumulatief)

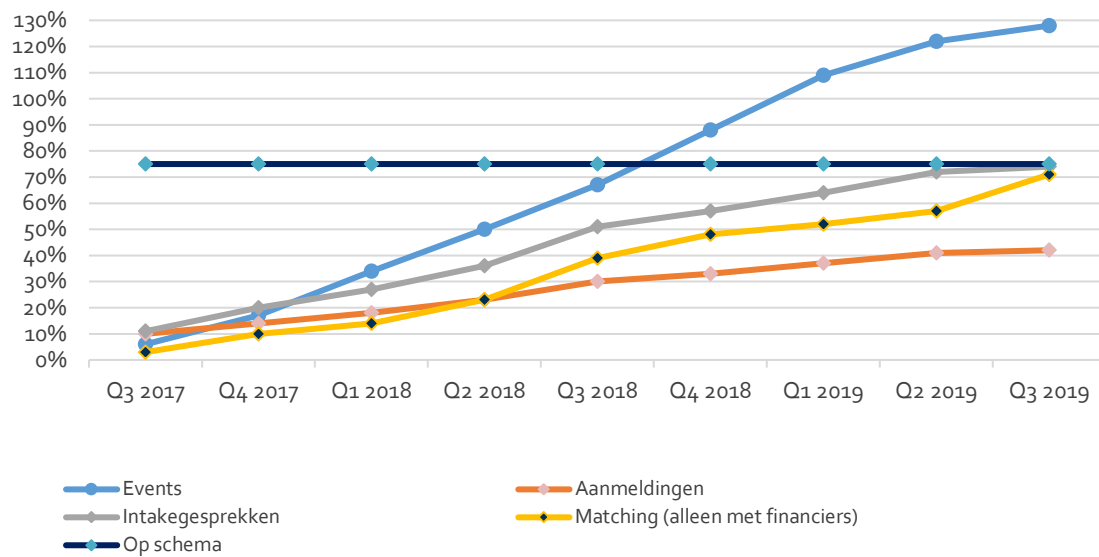


De realisatie van de taakstelling van aan te trekken kapitaal is ver boven verwachting. Op driekwart van de programmaperiode is de beoogde 30 miljoen euro als resultaat van het matchingsprogramma al bijna in zicht. Aangezien op het evaluatiemoment nog lang niet alle deelnemers aan het maatwerkprogramma in de fase van matching aanbeld zijn, mag verwacht worden dat het volume aan gematcht kapitaal nog sterk gaat groeien in de resterende programmaperiode. Dit is een eerste bouwsteen voor de conclusie dat PIM een grote bijdrage levert aan de financiering van het innovatieve MKB in Noord-Holland.

Vanuit PIM zelf wordt geen subsidie of kapitaal verstrekt aan de deelnemende ondernemingen. Het programma vormt, zoals hiervoor aangegeven, een loket naar andere spelers op de kapitaalmarkt (en bijbehorende financieringsbronnen). In het maatwerkprogramma en bij de matching wordt de meest geschikte financieringsvorm of mix ervan uitgedacht en indien mogelijk gerealiseerd. Uit de monitoringgegevens blijkt bij de realisatie van de matching een grote spreiding over **typen financieringsbronnen**. Ongeveer een derde van het aangetrokken kapitaal blijkt afkomstig van business angels, een vijfde bestaat uit subsidies en een ongeveer vergelijkbaar aandeel uit venture capital. Op afstand volgen private equity, strategische partnerships, bancaire kapitaal, crowdfunding en overige financieringsvormen (met elk minder dan 10%).

In figuur 4.10 is de realisatie van de andere doelstellingen – dus de **streefwaarden** uit het programmavoorstel – weergegeven. Zoals hiervoor aangegeven wordt op deze streefwaarden niet gestuurd door de provincie en het PIM-programmamangement.

Figuur 4.10 Ontwikkeling realisatie streefwaarden voor PIM, per kwartaal (cumulatief)



In het geval van het aantal **events** gaat het om (eigen) bijeenkomsten en masterclasses. De schaalgrootte en functies van bijeenkomsten en masterclasses verschillen van elkaar. De meer grootschalige voorlichtingsbijeenkomsten hebben vooral als doel om PIM op het netvlies van de doelgroep te krijgen, de masterclasses zijn kleinschaliger en hebben als doel om op interactieve wijze aangereikte kennis toe te passen en ervaringen uit te wisselen. In het oorspronkelijke programmavoorstel zijn voor beide typen bijeenkomsten separate taakstellingen geformuleerd.²⁷ Uit het bovenstaande blijkt dat – op driekwart van de programmaperiode – het aantal georganiseerde events (bijeenkomsten en masterclasses) inmiddels het streefaantal van 32 ruim is overschreden.

De streefwaarden voor het aantal **intakegesprekken** en **matches** liggen op het evaluatiemoment op schema. Bij matches merken we op dat vanuit het PIM-programmamangement alleen op financiële matches wordt gerapporteerd. De niet-financiële matches – dus het koppelen aan businesspartners die mogelijk interesse hebben in het afnemen van het innovatieve product/dienst – zijn dus niet meegenomen in figuur 4.9.

Het aantal **aanmeldingen** loopt als enige achter bij de streefwaarde zoals die in het programmavoorstel was opgenomen. Op 1 oktober jl. hadden 635 MKB-ondernemers zich aangemeld bij PIM voor ondersteuning op het gebied van de financiering van innovaties. De realisatie staat op het evaluatiemoment op iets meer dan 40% van de streefwaarde van 1.500 aanmeldingen. Dit moet overigens niet negatief geduid worden. Het is namelijk een indicatie dat in veel grotere mate MKB-bedrijven zich aanmelden die ook daadwerkelijk voor ondersteuning c.q. deelname aan het maatwerkprogramma in aanmerking komen. In het programmavoorstel werd ervan uit gegaan dat 350 van de 1.500 aangemelde bedrijven toegelaten zouden worden tot het maatwerkprogramma (1 op 4,3 aanmeldingen). In de praktijk gaat het om 278 van de 635 aangemelde bedrijven, dus 1 op 2,2. Dit impliceert dat naar verhouding veel minder bedrijven teleurgesteld worden omdat zij geen maatwerkondersteuning vanuit PIM ontvangen.

²⁷ Namelijk 32 eigen bijeenkomsten en – binnen het werkpakket 'PIM-ondersteuning' – 32 masterclasses. Nadat bleek dat het masterclassprogramma onvoldoende aansloeg bij de doelgroep en vanuit GO!-NH ook groepsgewijze ondersteuning in de vorm van workshops georganiseerd gingen worden, is in onderling overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer besloten om de streefwaarde voor het aantal events aan te passen naar 32 eigen bijeenkomsten en masterclasses.

Bereik PIM

In de Uitvoeringsagenda Economie 2016-2019 staat – bij het speerpunt ‘Sterk innovatieklimaat’ – voor PIM een outputindicator voor het bereik weergegeven, namelijk het aantal ondersteunde en/of opgerichte innovatieve (duurzame) bedrijven.²⁸ In het geval van PIM heeft het bereik betrekking op het aantal ondernemers dat via deelname aan het maatwerkprogramma ondersteund wordt. Ten tijde van de evaluatie staat de teller voor het bereik op 278 MKB-ondernemingen (zie Bijlage IV, tabel IV.2). Hierbij tekenen we overigens aan dat niet hoeft te betekenen dat niet-deelnemende bedrijven niets aan het contact met PIM hebben gehad. Hiervoor is namelijk aangegeven dat een deel van de geraadpleegde niet-deelnemers meerwaarde ontleend hebben aan het intakegesprek (zie paragraaf 4.3).

Uit tabel IV.2 blijkt dat voor maatwerkondersteuning ook nog een nader onderscheid gemaakt wordt in het bereik van **typen ondernemers**. Bij de KPI ‘maatwerkondersteuning’ is namelijk bepaald dat de helft van de deelnemers zou bestaan uit innovatieve duurzame en circulaire MKB-ondernemers (hierna gemakshalve ‘duurzame MKB-ondernemers’ genoemd²⁹) en de andere helft uit overige, innovatieve MKB-ondernemers. Voor beide typen ondernemers geldt dus een taakstelling van 175 deelnemers aan het maatwerkprogramma. Uit tabel IV.2 blijkt dat op 1 oktober jongstleden in totaal 114 duurzame MKB-ondernemers en 164 overige innovatieve MKB-ondernemer aan het PIM-maatwerkprogramma deelgenomen hebben of nog deelnemen. Dit betekent dat de doelrealisatie voor het bereiken van duurzame MKB-ondernemers iets achterloopt (65% terwijl dit 75% had moeten zijn om op schema te liggen). Bij de overige innovatieve MKB-bedrijven ligt PIM juist sterk voor op de planning; 94% van de taakstelling is hierbij inmiddels gerealiseerd.

De verhouding tussen beide typen ondernemers is op dit moment dus ongeveer 40%-60%. Op het bereiken van duurzame MKB-ondernemers – en dus het bewaken van deze verhouding – wordt vanuit het PIM-programmamangement gericht ingezet en gestuurd. Dit door onder meer in de marketing van het programma en de scouting van potentiële deelnemers, partners te betrekken die actief zijn op het gebied van duurzaamheid en circulaire economie (zoals het GO!-NH programma, het programma Startup in Residence, Het Versnellingshuis Nederland circulair! en het Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland). De verwachting is dat deze verhouding in de resterende periode rechtgezet gaat worden, ook omdat er binnenkort geen ruimte meer is om overige innovatieve MKB-ondernemers toe te laten tot het maatwerkprogramma (omdat de 175 deelnemers voor die categorie dan bereikt zal zijn).

Bij het bovenstaande merken we ter verduidelijking nog op dat PIM bij de matching voor duurzame MKB-bedrijven juist beter presteert dan voor overige innovatieve MKB-bedrijven. Hoewel bij de KPI ‘aangetrokken kapitaal’ geen taakstelling is geformuleerd voor de verhouding tussen beide typen ondernemingen, nemen duurzame MKB-bedrijven circa 53% van het aangetrokken kapitaal (bijna 15,5 miljoen euro) voor hun rekening tegenover 47% voor de overige innovatieve MKB-bedrijven (de resterende ruim 13,5 miljoen euro).

Net als hiervoor bij GO!-NH hebben we de PIM-deelnemers toegedeeld naar de zeven Noord-

²⁸ Dezelfde indicator geldt ook voor GO!-NH. Zie pagina 24 van de *Uitvoeringsagenda Economie 2016-2019*.

²⁹ De aanduiding ‘duurzame MKB-ondernemers’ geldt voor duurzaamheid binnen de drie thema’s duurzame mobiliteit, circulaire economie en energietransitie. Duurzame bedrijven op andere thema’s worden hier niet onder geschaard, deze bedrijven vallen onder de categorie ‘overige MKB-ondernemingen’.

Hollandse **regio's** zoals die zijn afgebakend in het Strategisch Beleidskader Economie. Uit tabel 4.6 blijkt dat de regio Groot-Amsterdam iets onderverdeeld is in de deelname aan PIM, terwijl de regio Zuid-Kennemerland naar verhouding juist veel deelnemers aan PIM kent. Dit patroon troffen we hiervoor ook al bij GO!-NH aan (zie paragraaf 3.4).

Tabel 4.6 Regionale spreiding deelnemers aan maatwerkondersteuning PIM

Regio	T/m Q3 2019	Verdeling	Verdeling BRP 2014
Kop van Noord-Holland en West-Friesland	18	7%	7%
Regio Alkmaar (Noord-Kennemerland)	20	7%	5%
Regio IJmond	6	3%	5%
Regio Zaanstad	8	3%	4%
Regio Zuid-Kennemerland	53	19%	5%
Regio Groot-Amsterdam (incl. Amstelland-Meerlanden en Waterland)	168	60%	67%
Regio Gooi en Vechtstreek	5	2%	7%
Totaal	278	100%	100%

Het PIM-programma is zowel voor **startups** als voor **gevestigde MKB-bedrijven** bedoeld. Voor de verhouding van beide typen ondernemers binnen de deelnemerspopulatie van PIM is – in tegenstelling tot duurzame respectievelijk overige innovatieve MKB-ondernemers (zie hiervoor) – geen taakstelling geformuleerd. Van sturing op deze verhouding is dan ook geen sprake. Uit aangereikte informatie vanuit het PIM-programmamanagement blijkt dat de meeste bedrijven die aan het maatwerkprogramma deelnemen uit **startups** bestaan. In september jongstleden bestond 65% van de deelnemers uit startups, terwijl de overige 35% gevestigde MKB-bedrijven zijn (N=274). Een mogelijke verklaring voor het feit dat startups meer bereikt worden dan gevestigde bedrijven kan zijn dat bij de eerste categorie de ondersteuningsbehoefte op het gebied van financiering van innovaties (en hun bedrijf) wellicht groter is dan die van gevestigde bedrijven en dat de eerste categorie mogelijk eerder op zoek gaat naar externe ondersteuning bij dit type vraagstukken. In één van de gesprekken met partners is naar voren gebracht dat naar de toekomst toe voor PIM nog wel 'winst' te behalen valt in het bereiken van gevestigde MKB-bedrijven. Dit door nog meer dan nu het geval is netwerken van deze bedrijven (banken, accountants en andere typen externe dienstverleners) aan te boren.

Aan de hand van de monitoringgegevens zoals die door de uitvoerders van PIM bijgehouden worden, is de spreiding van deelnemers over **sectoren** in kaart gebracht. Daaruit blijkt een grote variatie van sectoren waarin de deelnemende MKB-bedrijven actief zijn. De volgende sectoren kwamen vaker dan 10 keer voor binnen deelnemers aan het maatwerkprogramma (tussen haakjes staat het aantal vertegenwoordigers binnen de deelnemerspopulatie weergegeven):

- ICT en nieuwe media (40);
- agro (inclusief biobased) (31);
- industrie en technologie (27);
- groot- en detailhandel (24);
- creatieve industrie (22);
- gezondheid (18);
- persoonlijke diensten (18);

- energie (17);
- High Tech System & Materials (15);
- recreatie en toerisme (12);
- bouw (10);
- logistiek (10).

De bovenstaande spreiding duiden er niet op dat bepaalde sectoren of bedrijfstakken nog niet bereikt worden met de PIM-ondersteuning.

Belang ondersteuning

Net als bij GO!-NH hebben we ook bij PIM in de interviews met de deelnemers zicht proberen te krijgen op de effecten van de ondersteuning, namelijk de deelname aan de maatwerk-ondersteuning en de resultaten van de matching. Hier past de nuancering dat PIM nog niet heel lang loopt en dat van volledig uitgekristalliseerde effecten nog geen sprake kan zijn. Zo is bij een deel van de geraadpleegde deelnemers de maatwerkondersteuning nog gaande. Zij kunnen per definitie nog niets van de matching hebben ervaren, omdat zij deze fase nog niet bereikt hebben. Van de 23 geraadpleegde deelnemers waren er 10 op het moment van de evaluatie zover dat er sprake is (geweest) van matchingdiensten vanuit PIM. De navolgende uitkomsten moeten dan ook met de nodige voorzichtigheid worden betracht: deze bevindingen vormen namelijk geen eindbeeld van de effectiviteit van PIM.

Aan de deelnemers van PIM hebben we de vraag voorgelegd hoe belangrijk de maatwerk-ondersteuning en – indien daarvan al sprake was – de matching met financiers is geweest voor het bedrijf. Voor vier van de tien geraadpleegde PIM-deelnemers die inmiddels in de matchingsfase aanbeld waren, was het matchingsproces nog gaande. Voor hen kwam de vraag om het belang van de matching te duiden, te vroeg. Bij de overige zes PIM-deelnemers was op het evaluatiemoment al wel resultaat geboekt bij de matching. Dit kan zowel betrekking hebben op financiële matching als niet-financiële matching (zie verderop).

Figuur 4.11 Ervaren belang maatwerkondersteuning en matching, volgens deelnemers



In paragraaf 4.2 blijkt al dat de maatwerkondersteuning en de matchingdiensten vanuit PIM goed gewaardeerd werden. Uit de bovenstaande figuur valt af te leiden dat beide vormen van PIM-ondersteuning voor een groot deel van de ondernemers ook als (zeer) belangrijk aangemerkt wordt. Deelnemers aan de maatwerk-ondersteuning kwalificeren dit als (zeer) belangrijk en zien de verkregen ondersteuning als een belangrijke stap om verder te komen naar de volgende fase van het bedrijf. Dit doordat

"De blik van buiten was essentieel om de beren op de weg te zien én te benoemen, en dus heel belangrijk voor onze startup." deelnemer PIM

het businessplan beter uitgewerkt en onderbouwd is en beter zicht is verkregen op de kapitaalbehoefte van het bedrijf (zie ook figuur 4.12).

Het grote belang van de matching is dat PIM ertoe bijgedragen heeft dat kapitaal is aangetrokken en/of contacten zijn gelegd met businesspartners die belangrijk zijn voor de toekomstige afzet/groei van de onderneming (dus de niet-financiële matching).

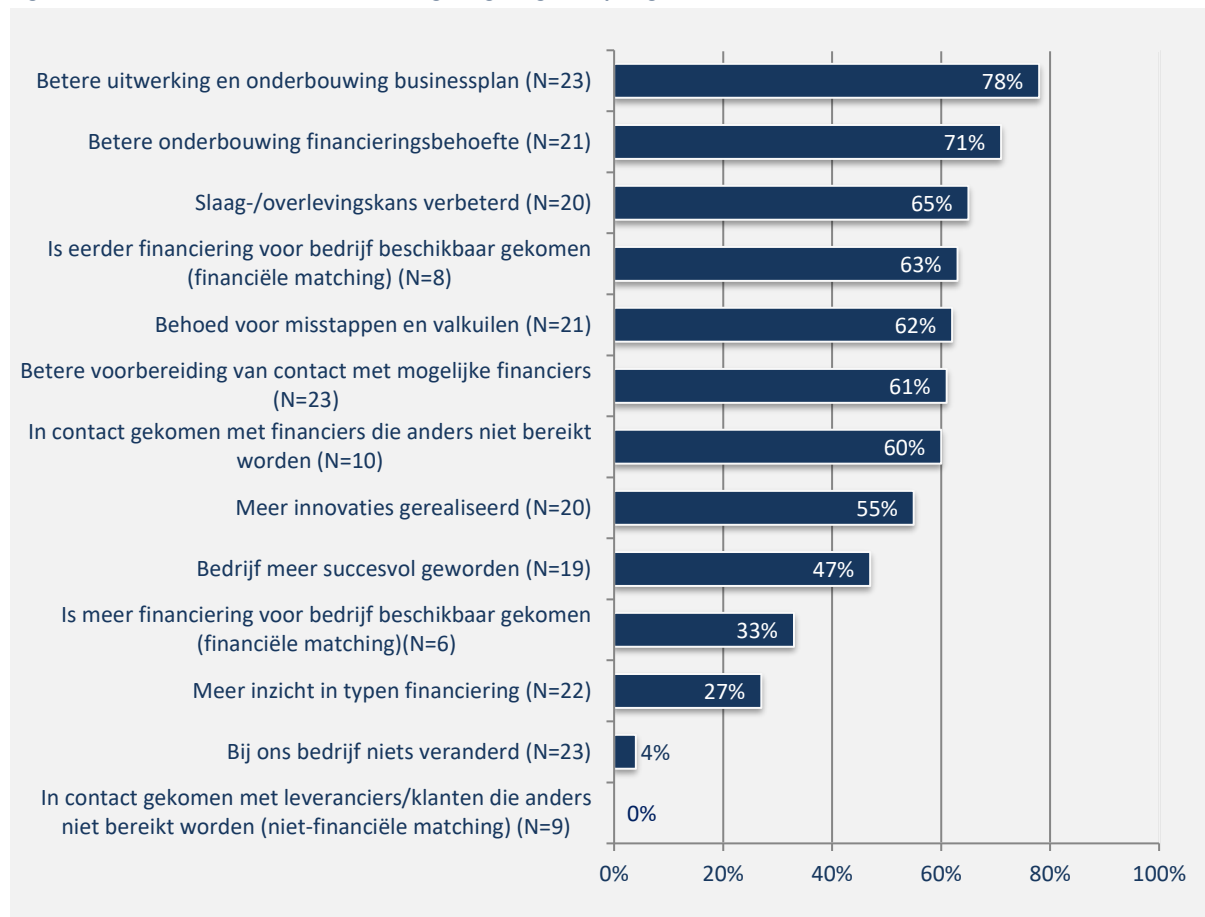
De ondernemers die neutraal oordelen over het belang van de maatwerkondersteuning geven aan dat het verkrijgen van financiering niet uitsluitend op het conto van PIM te schrijven is, maar dat ook anderen daarbij een rol hebben gespeeld, of dat het nog niet gelukt is om financiering aan te trekken. Zij waarderen wel de feedback en de begeleiding die ze hebben ontvangen hieromtrent.

Voor twee op de tien PIM-deelnemers had de deelname aan de maatwerkondersteuning (tot dusver) niet geleid tot financiering, omdat zij nog niet in die fase van PIM-ondersteuning zijn beland (zie hierboven). Op het moment van de evaluatie was de maatwerkondersteuning dan ook nog niet essentieel of belangrijk voor hun bedrijf.

Effecten ondersteuning

In de uitvoeringsagenda is wat betreft de effectiviteit van PIM een tweetal outcome-indicatoren benoemd, namelijk een betere toegang tot bestaande financieringsbronnen voor het MKB en vergroting van de transparantie en investment readiness. Net als hiervoor bij GO!-NH hebben we ook bij de deelnemers aan PIM meer zicht gekregen op de effectiviteit door hen een aantal stellingen voor te leggen. Deze stellingen sluiten aan bij de doelstelling en beoogde werking van de PIM-ondersteuning (en dus bij bovenstaande outcome-indicatoren). De uitkomsten hiervan zijn in figuur 4.12 weergegeven. De antwoordcategorie 'weet niet' is in deze figuur buiten beschouwing gelaten.

Figuur 4.12 Effecten PIM-ondersteuning, volgens geraadpleegde deelnemers³⁰



Een eerste constatering is dat – net als bij GO!-NH – ook voor PIM geldt dat bij nagenoeg alle deelnemers één of meerdere effecten van de verkregen ondersteuning is ervaren. Slechts één deelnemer heeft namelijk aangegeven dat er bij hun bedrijf niets veranderd is als gevolg van de ondersteuning vanuit PIM. Door de overige ondernemers zijn dus één of meerdere effecten van PIM ervaren.

Dat PIM effectief is voor het investeringsgereed maken van innovatieplannen/de onderneming, blijkt uit het feit dat 78% van de geraadpleegde PIM-deelnemers een betere uitwerking van hun businessplan en 71% van de deelnemers (ook) een betere onderbouwing van de financieringsbehoefte heeft ervaren. Zij zijn hierdoor een stap verder gekomen in de ontwikkeling van hun onderneming. In het verlengde hiervan geeft een ruime meerderheid van de respondenten ook aan hierdoor de slaag- of overlevingskans vergroot is, dat zij behoed zijn voor misstappen en valkuilen en/of dat zij (hierdoor) beter voorbereid zijn op het contact met mogelijke financiers (telkens door zes op de tien respondenten genoemd).

Dat de matchingsactiviteiten van PIM effectief zijn, blijkt hiervoor als naar de doelrealisatie op de indicator 'aangetrokken kapitaal' wordt gekeken. De bijdrage van PIM aan een effectieve matching blijkt ook doordat de betreffende ondernemers³¹ ervaren hebben dat zij door de

³⁰ De effecten over contacten met financiers, financiële matching en niet-financiële matching zijn uitsluitend voorgelegd aan de respondenten die op het moment van de evaluatie in de matchingsfase aanbeland waren. Vandaar dat het aantal waarnemingen voor deze typen effecten aangepast is.

³¹ Deze effecten zijn uiteraard alleen voorgelegd aan de respondenten waar ook daadwerkelijk matchingsactiviteiten hebben plaatsgevonden.

ondersteuning vanuit PIM eerder financiering krijgen en in contact komen met financiers die anders buiten hun bereik liggen. Beide effecten werden door zes op de tien deelnemers aan het matchingsprogramma ervaren. PIM heeft in deze gevallen dus daadwerkelijk tot een betere toegang tot financiers geleid. Twee deelnemers hadden naar eigen zeggen door PIM meer financiering gekregen.

Meer zicht op verschillende typen financieringsmogelijkheden werd door 27% van de geraadpleegde deelnemers als effect ervaren. Op dit punt van het realiseren van meer transparantie op de financieringsmarkt draagt PIM wel degelijk bij, maar dit effect doet zich minder sterk voor dan de andere effecten. Hiervoor is opgemerkt dat het bevorderen van deze transparantie één van de doelstellingen van de loketfunctie van PIM is. In paragraaf 4.2 zagen we al dat maar een relatief klein deel van de respondenten met deze functie wordt bereikt.

Op grond van bovenstaande evaluatie-uitkomsten stellen we vast dat het PIM-programma effectief is en dus – op elk van de genoemde outputindicatoren – positieve effecten teweegbrengt bij de deelnemende bedrijven. Het effect op de toegankelijkheid van kapitaal voor het innovatieve MKB en de matching – die voortvloeien uit de een op een dienstverlening vanuit het maatwerk-respectievelijk het matchingsprogramma – komt nadrukkelijker naar voren dan het meer algemene effect van het realiseren van meer transparantie op financieringsvormen.

Overige doelrealisatie

Dat PIM bijdraagt aan de provinciale doelstelling van versterking van het (innovatief) MKB kan uit voorgaande uitkomsten zonder twijfel geconcludeerd worden. Plaatsen we het instrument in het kader van het provinciale duurzaamheidsbeleid, dan moet de vraag beantwoord worden of de ondersteuning aan de ondernemers ook leidt tot de duurzaamheidseffecten. In paragraaf 2.2 is nader toegelicht om welke typen effecten het daarbij dient te gaan.

Over het al dan niet manifesteren van de duurzaamheidseffecten worden geen gegevens opgevraagd en bijgehouden bij de deelnemende MKB-bedrijven. Op indirecte wijze kan wel aangenomen worden dat er (in de toekomst) wel degelijke duurzaamheidseffecten op kunnen treden. Uit het voorgaande blijkt namelijk dat gestuurd wordt op de ondersteuning van duurzame MKB-bedrijven en dat hierbij ook resultaat wordt geboekt. Op het moment van de evaluatie is het PIM-programmamanager erin geslaagd om 114 duurzame MKB-ondernemers op de drie thema's te werven voor de maatwerkondersteuning. Deze duurzame ondernemers zijn getalsmatig in de minderheid, maar nemen wel meer dan de helft van het aangetrokken kapitaal voor hun rekening (zie hiervoor). Uit het voorgaande blijkt dat PIM ook bijdraagt aan een grotere slaagkans van ondersteunde onderneming en aan meer innovaties (zie figuur 4.12). Dit geldt ook voor duurzame bedrijven die met hun bedrijfsactiviteiten bijdragen aan één of meerdere doelstellingen op dit gebied.

5. Samenhang innovatie-instrumentarium

5.1 Inleiding

Uit hoofdstuk 1 valt op te maken dat GO!-NH en PIM in samenhang met andere provinciale innovatie-instrumenten voor het Noord-Hollandse MKB moeten worden beschouwd. Zij vormen namelijk samen met de MIT-regeling, het Innovatiefonds Noord-Holland en het Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland een samenhangend geheel: het programma Duurzame MKB-innovaties. In dit hoofdstuk geven we weer in hoeverre deze samenhang ook tot uitdrukking komt in samenwerking en onderlinge interacties.

5.2 Uitkomsten integraliteit

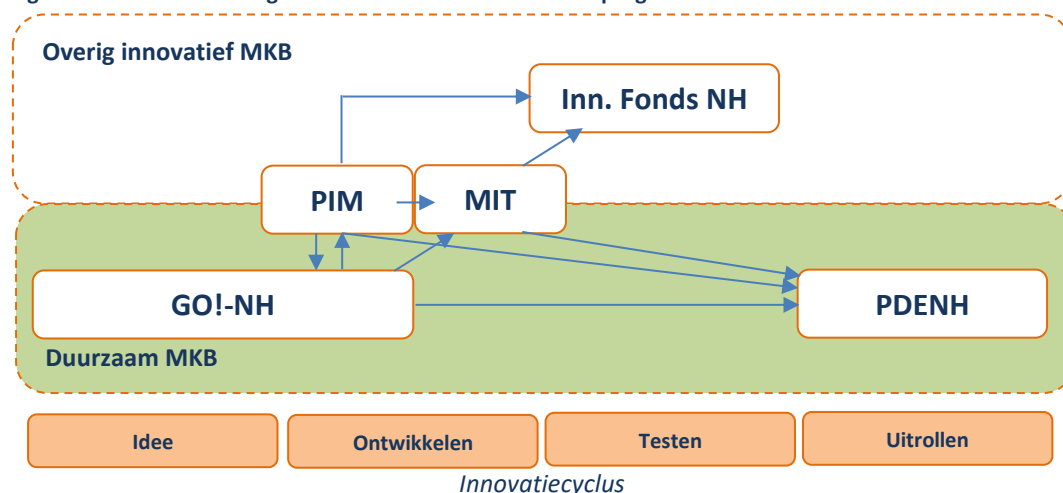
Om tot een oordeel te komen over de werking van de bovenstaande innovatie-instrumenten binnen het geheel van het programma Duurzame MKB-innovaties staan we in deze paragraaf stil bij de volgende onderzoeksvragen:

- Samenwerking en afstemming met andere (provinciale) innovatie-instrumenten
- Doorstroom vanuit GO!-NH naar PIM
- Doorstroom van GO!-NH en PIM naar andere (provinciale) innovatie-instrumenten

Samenhang

Om tot een adequate beantwoording van bovenstaande onderzoeksvragen te komen, lichten we eerst de beoogde samenhang tussen de genoemde innovatie-instrumenten toe. Dit doen we aan de hand van figuur 5.1. In dit schema zijn de instrumenten langs de fasen van de innovatiecyclus gelegd. Bovendien is daarbij aangegeven in hoeverre de instrumenten duurzame MKB-ondernemers en/of overige innovatieve MKB-ondernemers als doelgroep hebben.

Figuur 5.1 Samenhang innovatie-instrumenten binnen programma Duurzame MKB-innovaties



Legenda: Offerteaanvraag evaluatie investeringsgereedprogramma PIM en versnellingsprogramma GO!-NH, juli 2019 (bewerkt)

Het doel en de werking van de vroege fase instrumenten GO!-NH en PIM zijn hiervoor al voldoende toegelicht. De **MKB Innovatiestimulering Topsectoren (MIT)** is een landelijke subsidieregeling waarvan de uitvoering gedecentraliseerd is naar de regio. Vanuit deze regeling wordt subsidie verstrekt om in topsectoren innovaties in het MKB te stimuleren. Bij deze

topsectoren gaat het om water, agri & food, tuinbouw en uitgangsmaterialen, energie, biobased, creatieve industrie en logistiek. Het kan daarbij zowel om duurzame MKB-innovaties als algemene MKB-innovaties gaan. Het **Innovatiefonds Noord-Holland** bevindt zich verderop in de innovatiecyclus, namelijk in de fase waarin het ontwikkelde product uitgewerkt wordt tot een mogelijk te vermarkten product. Vanuit dit zogenoemde Proof of Concept fonds worden aan startups en MKB-bedrijven converteerbare leningen verstrekt van minimaal 50.000 tot maximaal 300.000 euro.³² Het **Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland** stimuleert duurzame ondernemersinitiatieven. Dit fonds zit aan het eind van de innovatiecyclus. Het fonds verstrekt eigen en vreemd vermogen in de vorm van seed capital, projectfinanciering, aanloopkapitaal en expansiekapitaal. Dit kan zowel in de vorm van aandelenparticipatie als leningen. De minimumomvang van de deelneming/lening bedraagt 250.000 euro, het maximum is 7 miljoen euro. Het fondsbeheer is in handen van KplusV en StartGreen Capital.³³

Samenwerking en interactie GO! NH en PIM

Hiervoor is al opgemerkt dat PIM op verschillende manieren betrokken is bij de uitvoering van GO!-NH. Zo heeft een vertegenwoordiger van PIM zitting in de commissie die de voorselectie van kandidaten voor de selectiedagen doet. Verder geeft PIM presentaties over haar rol en typen dienstverlening tijdens de selectiedagen en tijdens de workshops die in het kader van het GO!-NH programma georganiseerd worden. Ook tijdens de afsluitende Demo Day zijn vertegenwoordigers van PIM aanwezig. De samenwerking die op deze manier tot stand is gebracht wordt vanuit beide programma's als prettig en waardevol aangemerkt.

De achterliggende gedachte van de aanwezigheid van PIM in de verschillende fasen van het GO!-NH programma is dat ideeën voor innovaties die via GO!-NH versneld worden, vervolgens bij PIM terecht kunnen om daar verder ondersteund te worden bij het investeringsgereed maken en daarna eventueel de matching met kapitaalverschaffers. Uit opgave vanuit PIM blijkt dat op 1 oktober jongstleden twee deelnemers aan de maatwerkondersteuning doorgestroomd waren uit het GO!-NH programma. Het ging daarbij om gevestigde MKB-bedrijven die deelgenomen hadden aan een versnellingsprogramma voor duurzame mobiliteit. Uit hoofdstuk 3 blijkt dat bij een deel van de GO!-NH deelnemers behoefte bestaat aan meer ondersteuning na afloop van hun deelname. Hier liggen kansen om de samenhang tussen beide initiatieven verder te versterken. We komen hier bij de aanbevelingen op terug (zie paragraaf 6.6).

In omgekeerde richting is er ook sprake van interactie tussen PIM en GO!-NH. Uit tabel 3.1 blijkt dat 20% van de geraadpleegde ondernemers voor het eerst van GO!-NH hoorden via een ander innovatie-instrument van de provincie, waaronder ook PIM. Vanuit het PIM-programma-management is aangegeven dat zij ondernemers die zich melden maar waarvan het idee nog niet rijp is voor het investeringsgereed maken actief doorverwijzen naar andere programma's en initiatieven. Sinds de start van PIM zijn circa 30 leads naar GO!-NH overgedragen.

Doorstroom naar andere innovatie-instrumenten

Zowel GO!-NH als PIM hebben netwerken van partners opgebouwd, waarvan ook de genoemde fondsen onderdeel uitmaken. PIM onderhoudt daarnaast ook contacten met de uitvoerders van de MIT-regeling. Van PIM zijn gegevens bekend over de mate waarin deze contacten ook geresulteerd hebben in geslaagde matches met de andere innovatie-instrumenten. Het gaat

³² Bron: interview met en website van Innovatiefonds Noord-Holland.

³³ Bron: website PDENH.

hierbij in totaal om acht succesvolle matches, namelijk:

- drie bedrijven zijn door doorverwezen naar c.q. in contact gebracht met de MIT-regeling. Dit leverde in totaal 73.000 euro aan MIT-subsidie op;
- eveneens drie bedrijven hebben via PIM met succes een beroep gedaan op het Innovatiefonds Noord-Holland. Met de verstrekte leningen uit dit fonds was een bedrag van 900.000 euro gemoeid;
- ten slotte zijn twee MKB-bedrijven via PIM doorverwezen naar het Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland. Vanuit dit fonds is 1,75 miljoen euro verstrekt voor het op de markt brengen van de innovaties.

Het bovenstaande betekent dat op 1 oktober jongstleden ruim 2,7 miljoen euro aan kapitaal vanuit de andere innovatie-instrumenten is verstrekt aan PIM-deelnemers. Dit staat gelijk aan bijna 10% van het op dat moment aangetrokken kapitaal, als direct resultaat van de dienstverlening op het gebied van matching vanuit PIM. Ook vanuit GO!-NH wordt doorverwezen naar MIT en andere innovatie-instrumenten.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk trekken we op grond van de voorgaande bevindingen de conclusies. Daarbij trekken we conclusies over:

-
- De inhoud en opzet van beide instrumenten
 - De uitvoering van het instrument
 - De voortgang van de doelrealisatie
 - De samenwerking en afstemming met andere provinciale innovatie-instrumenten
 - De doorstroom van GO!-NH en PIM naar deze andere instrumenten
-

De laatste twee aspecten (onderzoeksvragen) komen in de afsluitende paragraaf aan bod.

Bovendien presenteren we een aantal bouwstenen voor de toekomst in de vorm van concrete aanbevelingen.

6.2 Samenvattende conclusies GO!-NH

Conclusies inhoud en opzet GO!-NH

Op grond van de uitkomsten die met de evaluatie zijn verkregen, concluderen we dat GO!-NH qua inhoud en opzet een sterk en aantrekkelijk programma is dat in een behoefte van de doelgroep voorziet. Zowel de doelgroep als de betrokken partners hebben veel waardering voor de wijze waarop dit programma ingevuld is. Bijna negen op de tien respondenten van de doelgroep is positief over de inhoud en werkwijze. Het programma wordt als leerzaam en inspirerend beschouwd. Ook de professionele begeleiding werd als sterk punt aangemerkt, net als het netwerk van experts en andere ondernemers dat door deelname voor hen beschikbaar komt. De ondersteuning vanuit het programma wordt met een gemiddeld rapportcijfer van een 8 gewaardeerd. Hoewel het alumni-programma op zichzelf door vier op de vijf deelnemers positief gewaardeerd wordt, lopen de meningen over de nazorg na afloop van het programma uiteen. Een deel van de geraadpleegde ondernemers had een meer actieve en ondersteunende rol van de provincie verwacht om de ontwikkelde innovatie verder naar de markt te brengen en te financieren.

Zoomen we in op de ervaringen met de verschillende onderdelen van GO!-NH dan blijkt hier veel waardering onder de doelgroep te bestaan. De inschrijving voor GO!-NH verloopt doorgaans zonder problemen. Een deel van de ondernemers is wel van mening dat via het inschrijfformulier veel gegevens aangereikt moeten worden. De selectiedagen worden door zowel deelnemers als niet-deelnemers goed gewaardeerd. Alle deelaspecten van de selectiedagen – de begeleiding door coaches, de pitchtraining, de finaledag, de methodes tijdens de bootcamp en de duur/planning – worden goed gewaardeerd (met gemiddelde rapportcijfers van 7,7 tot 8,2).

Ondernemers die geselecteerd zijn voor deelname aan het versnellingsprogramma hebben veel waardering voor de bootcamp en de workshops. Deze worden als interessant, leerzaam en waardevol ervaren. Het overgrote deel van de respondenten is ook positief over de experts en coaches die tijdens en na afloop van de bootcamp ingezet worden. Voor twee op de tien respondenten geldt dat zij neutraal over de meerwaarde van deze experts/coaches zijn, terwijl bij

één op de tien deelnemers deze experts/coaches niet aan de verwachtingen voldaan hebben. Hoewel een ruime meerderheid positief over de Demo Day is, hebben relatief veel respondenten verbeteringsuggesties voor dit afsluitende evenement gemaakt. Deze verbeteringen liggen dan vooral in de duur van het programma en het meer betrekken van stakeholders die van belang zijn voor het verder brengen van het idee naar de markt. De eerste ervaringen met de stimuleringsbijdrage duiden niet op een grote meerwaarde van deze vorm van ondersteuning. Hiervoor is de bijdrage te laag.

Conclusies uitvoering GO!-NH

De geraadpleegde ondernemers blijken vooral via een actieve benadering vanuit Innomics, andere ondernemers, andere provinciale instrumenten en partnerorganisaties op het spoor te zijn gekomen van GO!-NH. Om nadere informatie over het programma te verkrijgen, is vooral gebruik gemaakt van de website van het programma en van contact met het programmamanagement en in iets mindere mate de introductiebijeenkomsten. Deze informatievoorziening werd door maar liefst 84% van de respondenten als (zeer) goed ervaren. Door enkele respondenten wordt wel meer informatie over het gevraagde tijdsbeslag van deelname aan het programma verwacht. Bij hen is het verwachtingsmanagement op dit punt niet helemaal geslaagd.

De uitvoering van GO!-NH verloopt in grote lijnen volgens plan. In het geval van GO!-NH is sprake van een 'lerend programma' waarbij tussentijds zaken bijgesteld worden in de uitvoering als deze verbetering behoeven. Hiervoor is nauw contact met de provincie als opdrachtgever. De werving van potentiële deelnemers aan de accelerators blijkt wel een tijdsintensieve aangelegenheid. Daarbij worden niet alleen eigen netwerken van de uitvoerder en de provincie benut, maar ook die van partners. Rondom het programma is een netwerk van partners opgebouwd die bijdraagt aan meer uitwisseling van kennis en expertise en samenwerking binnen het innovatie-ecosysteem. Er zijn weliswaar contacten met andere versnellingsprogramma's, maar ook kansen om de inhoudelijke samenwerking en onderlinge doorverwijzing van potentiële deelnemers te versterken.

Naast Innomics als uitvoerder is ook de provincie zelf intensief bij de uitvoering van het programma betrokken. Deze betrokkenheid bij de uitvoering is voor de provincie van grote waarde. Hierdoor komt zij in contact met een segment van het bedrijfsleven waarmee van nature niet veel contact is. De betrokkenheid van de provincie wordt door alle betrokkenen (zowel ondernemers als partners) erg gewaardeerd. Zowel door de partners als geraadpleegde ondernemers wordt wel ervaren dat de provincie tot dusver geen actieve betrokkenheid heeft bij de nazorg na afloop van het programma. Bij het ondersteunen van de implementatie van de ontwikkelde innovaties kan zij namelijk ook een wezenlijke rol vervullen.

Conclusies doelrealisatie GO!-NH!

Binnen GO!-NH zijn zowel vier reguliere versnellingsprogramma's als een aantal aanvullende, reguliere challenges van andere partijen – zoals Techport en enkele gemeenten – georganiseerd. Na de werving en voorselectie zijn ruim 100 bedrijven uitgenodigd voor de selectiedagen. Hiervan hebben 83 bedrijven ook daadwerkelijk geparticipeerd in deze selectiedagen. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in de deelname van 53 (teams van) bedrijven, namelijk 40 aan de reguliere versnellingsprogramma's en 13 aan de aanvullende challenges. Tot dusver heeft slechts één bedrijf haar deelname voortijdig gestaakt. Hoewel het programma open staat voor zowel startups als gevestigde (MKB-)bedrijven worden met GO!-NH vooral de startups bereikt. Verder is de regio

Amsterdam getalsmatig het meest vertegenwoordigd in de deelname, maar relatief ondervertegenwoordigd. De regio Zuid-Kennemerland telt juist relatief veel deelnemers.

Uit de evaluatie blijkt dat het GO!-NH programma doet wat het beoogt te doen, namelijk de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten versnellen. Vier op de vijf deelnemers heeft dit namelijk ervaren. Voor hen is de deelname aan het GO!-NH programma (zeer) belangrijk geweest. De versnelling wordt gerealiseerd door verschillende typen ondersteuning vanuit het programma, namelijk toegang tot relevante expertise, contact met partijen die anders niet bereikt worden, versterking van het businessplan, betere aansluiting bij wensen van marktpartijen en meer samenwerking. Zeven op de tien deelnemers is van mening dat GO!-NH positief uitpakt op het succes en de slaagkans van de onderneming.

6.3 Aanbevelingen GO!-NH

Op grond van de voorgaande uitkomsten reiken we enkele bouwstenen voor de toekomstige invulling van GO!-NH aan. Onderstaande onderzoeksvragen zijn vooraf aan de evaluatie hieromtrent geformuleerd en de gepresenteerde bouwstenen grijpen, waar passend, hierop terug.

-
- Aansluiting bij actuele provinciale beleidscontext
 - Kansen betere aansluiting GO!-NH op behoeften doelgroep
 - Mogelijkheden (verdere) verbetering uitvoering en opzet van GO!-NH
 - Versterking nazorg van deelnemers aan GO!-NH
 - Mogelijkheden verbetering voorlichting en communicatie over GO!-NH
 - Mogelijkheden versterken doeltreffendheid van GO!-NH
 - Mogelijkheden verbetering samenwerking met partners/launching customers en rol provincie daarbij
 - Lessen uit ervaringen andere instrumenten
-

Hieronder presenteren we deze bouwstenen in de vorm van concrete aanbevelingen. Daarbij formuleren we telkens eerst de aanbeveling en daaronder de onderbouwing om tot deze aanbeveling te komen. De eerste twee aanbevelingen vormen de kern van de bouwstenen voor de toekomst, terwijl de overige drie aanbevelingen betrekking hebben op het (nog verder) optimaliseren van het programma.

1. Houd de opzet en invulling van GO!-NH in stand.

Toelichting

Bij de deelnemers bestaat veel waardering voor de invulling van het programma. Zij ervaren de stappen als nuttig en effectief. Uit de evaluatie komt naar voren dat het instrument effectief is in die zin dat duurzame innovaties daadwerkelijk versneld worden door deelname aan het programma. Voor zowel het thema duurzame mobiliteit als circulaire economie is GO!-NH erin geslaagd om voldoende interesse vanuit het bedrijfsleven op te wekken en het beoogde aantal deelnemers te realiseren. Ook in het huidige beleid van de provincie Noord-Holland is aandacht voor verdere verduurzaming van de economie (zie het coalitieakkoord). Binnen deze nieuwe beleidscontext past dan ook een programma als GO!-NH. Mogelijk dat in de toekomst andere thema's centraal zouden kunnen staan in de challenges. Vanuit de evaluatie kan geen argument gevonden worden om in de toekomstige opzet en invulling van het programma wezenlijke veranderingen door te voeren.

2. Pak als provincie een actieve rol op in de nazorg aan GO!-NH deelnemers.

Toelichting

De opbouw en invulling van het huidige GO!-NH programma is onderbouwd en volgt een logisch patroon. Voor de invulling van het versnellingsprogramma zelf bestaat veel waardering van de doelgroep. De belangrijkste omissie zit in de 'post GO!-NH' fase, namelijk de nazorg na afloop van deelname aan het versnellingsprogramma. Het alumni-programma voldoet momenteel (nog) niet aan de behoefte van de oud-deelnemers. Hier constateren we een ondersteuningsbehoefte van de doelgroep die op dit moment nog onvoldoende aandacht krijgt, namelijk verdere ondersteuning om de fase naar marktintroductie van de ontwikkelde innovatie – dus de volgende fasen van de innovatiecyclus – te overbruggen. Door hier meer aandacht aan te besteden kan de effectiviteit van het GO!-NH programma verder worden vergroot. Versnelling in de vroege fasen van de innovatiecyclus wordt door GO!-NH al bereikt, in versnelling in de latere fasen van deze cyclus kan winst worden geboekt.

Zowel deelnemers als partners verwachten in de nazorg een actievere rol van de provincie dan tot dusver is vervuld. Deze provinciale rol kan verschillende vormen aannemen, zoals het (nog) actiever verwijzen naar of betrekken van andere programma's (waaronder PIM, zie paragraaf 6.6) of in de sfeer van het verstrekken van opdrachten voor implementatie van de innovatie (launching customer aanpak). Voor dit laatste kan ook inspiratie opgedaan worden bij andere versnellingsprogramma's die met een dergelijke aanpak werken. Een andere leerervaring vanuit andere programma's is het ondersteunen van een duidelijk afgebakende pilotfase voor het testen van het ontwikkelde product.

3. Optimaliseer de voorlichting over GO! NH door nog meer aandacht te besteden aan de gevraagde tijdsinvestering van deelnemers.

Toelichting

De informatievoorziening over GO!-NH wordt goed gewaardeerd door de doelgroep. Wel is het verwachtingsmanagement wat betreft de tijdsinvestering voor deelname aan het programma niet in alle gevallen optimaal geweest. Deelname aan GO!-NH vergt veel inzet en commitment van deelnemende bedrijven. Hiermee hebben de deelnemers overigens in de praktijk geen problemen: de tijdsinvestering weegt absoluut op tegen de meerwaarde die het programma voor de deelnemers heeft.

4. Overweeg een andere invulling van de stimuleringsbijdrage.

Toelichting

De eerste ervaringen met de stimuleringsbijdrage wijzen niet op een (grote) meerwaarde voor de deelnemers. De hoogte van de bijdrage is hiervoor te gering. Voor de toekomst kan wat deze bijdrage betreft twee mogelijke richtingen worden gekozen. De eerste richting is het fors verhogen van de bijdrage (zoals ook in andere versnellingsprogramma's het geval is). Mocht dit niet wenselijk of mogelijk zijn dan kan – als tweede richting – ervoor gekozen worden om de stimuleringsbijdrage geheel af te schaffen.

5. Bevorder dat GO!-NH meer intensief gaat samenwerken met andere versnellingsprogramma's.

Toelichting

Hoewel er vanuit GO!-NH inmiddels met meerdere versnellingsprogramma's contacten worden onderhouden, wijzen de gevoerde gesprekken met vertegenwoordigers van elk van deze

programma's (nog) niet op een samenwerking. Van een inhoudelijke afstemming en/of samenwerking is dan ook geen sprake. Hier valt echter winst te behalen, bijvoorbeeld waar het gaat om profilering van de programma's naar de doelgroepen toe en het werven van potentiële deelnemers.

6.4 Samenvattende conclusies PIM

Conclusies inhoud PIM

Uit de evaluatie blijkt dat PIM een waardevol en effectief instrument is om innovatieve startups en MKB-bedrijven te ondersteunen bij het investeringsgereed maken en de matching met kapitaal. Het transparant maken van verschillende vormen van financiering gebeurt weliswaar (via het loket), maar lijkt voor de doelgroep een minder wezenlijke vorm van ondersteuning.

Er bestaat brede waardering over de inhoud en werkwijze van PIM: bijna twee derde van de doelgroep oordeelt hierover positief. Vooral de ingebrachte kennis en het gegeven advies worden als waardevol en accuraat ervaren. Andere sterke punten zijn de deskundige en geïnteresseerde adviseurs, de duidelijkheid van de stappen die bij de PIM-ondersteuning worden gezet en de hoogte van de eigen bijdrage. Bij een deel van de deelnemers kan de match met sector kennis of kennis van het type bedrijf wel verbeterd worden. Desondanks hebben de geraadpleegde deelnemers over het algemeen veel waardering over de verkregen ondersteuning: gemiddeld wordt hiervoor een 7,6 als rapportcijfer gegeven. Bij PIM wordt niet iets wezenlijks gemist in de verleende ondersteuning.

De individuele maatwerkondersteuning wordt goed gewaardeerd: bijna driekwart van de deelnemende ondernemers beoordeelt deze als (zeer) goed. De eigen bijdrage voor deze ondersteuning levert geen problemen op: ruim driekwart van de respondenten vindt dat zij waar voor hun geld krijgen, terwijl nog eens 13% de eigen bijdrage te laag vindt. Voor de collectieve maatwerkondersteuning – in de vorm van masterclasses – bestond minder belangstelling dan vooraf gedacht.

De laatste trap van de 'drietrapsraket' van het PIM-programma bestaat uit het matchingsprogramma, dus het ondersteunen van de investeringsgerede MKB-ondernemer bij het aantrekken van kapitaal. Daar waar respondenten (al) met de PIM-dienstverlening op het gebied van matching te maken hebben gehad, lopen de meningen uiteen. Een deel is zeer positief omdat de ondersteuning waardevol is geweest voor het verkrijgen van kapitaal. Andere respondenten hadden een intensievere begeleiding van PIM bij de matching verwacht.

Conclusies uitvoering PIM

Door een goede marketing in de richting van partnerorganisaties en de doelgroep heeft PIM in korte tijd een belangrijke positie en naam weten te verwerven. Een proactieve benadering en de aanwezigheid van PIM op diverse 'podia' verspreid over de provincie hebben hieraan bijgedragen. Persoonlijk contact vanuit het programmamanagement, internet en andere programma's blijken de meest effectieve kanalen voor het bereiken van de doelgroep van PIM. Het contact met de medewerkers van PIM (in casu het intakegesprek) en de website van het programma vormen de belangrijkste informatiebronnen voor de respondenten. Zes op de tien respondenten is (zeer) positief over de informatievoorziening vanuit het programma, enkele respondenten waren hierover niet tevreden.

Rondom de aanmelding en intake doen zich geen noemenswaardige knelpunten voor. Het intakegesprek blijkt vanuit meerdere invalshoeken van (grote) meerwaarde voor de respondenten. De samenwerking en onderlinge communicatie tussen het PIM-programmamangement en de provincie verlopen positief. Dit geldt ook voor de samenwerking en informatie-uitwisseling met partners. PIM weet het netwerk van partners goed te mobiliseren. Omgekeerd verwijzen kapitaalverschaffers ook MKB-bedrijven door als deze nog investerings-gereed gemaakt moeten worden.

Conclusies doelrealisatie PIM

Voor PIM is een aantal KPI's vastgesteld die aan het eind van de programmaperiode medio 2020 bereikt dienen te worden. De drie financieel afrekenbare KPI's – het aantal deelnemers aan het maatwerkprogramma, het aantal gefinancierde bedrijven en het volume van aan te trekken kapitaal – liggen (ruim) 'op schema'. Voor de maatwerkondersteuning geldt dat inmiddels 278 (van de beoogde 350) MKB-ondernemingen zijn bereikt. Twee derde van deze deelnemers bestaat uit startups, een derde uit gevestigde ondernemingen. De verhouding circulaire en duurzame ondernemers versus 'reguliere' innovatieve ondernemers is hierbij nog iets scheef (40%-60%), maar dit zal in de resterende programmaperiode in balans worden gebracht. Ook het aantal gefinancierde ondernemers ligt met 71 van de beoogde 102 'op schema'. De beoogde 30 miljoen euro aan aangetrokken kapitaal is al bijna bereikt. De 'teller' staat namelijk op bijna 29 miljoen euro. Business angels vormen met ongeveer een derde van dit kapitaal de belangrijkste bron, gevolgd door subsidies en venture capital (met beide een aandeel van ongeveer een vijfde).

Naast KPI's zijn ook enkele streefwaarden geformuleerd waarop niet zozeer gestuurd wordt door het PIM-programmamangement en de provincie, namelijk het aantal events, het aantal aanmeldingen, het aantal intakegesprekken en het aantal matches. Waar het gaat om het aantal events, is het streefaantal inmiddels ruimschoots overschreden. Ook het aantal intakegesprekken en matches liggen goed op schema. Hoewel het aantal aanmeldingen enigszins achterblijft bij het streefaantal, hoeft dit niet negatief opgevat te worden. In de praktijk blijkt namelijk dat naar verhouding een groter aandeel van de aangemelde bedrijven ook daadwerkelijk wordt ondersteund (en dus minder bedrijven teleurgesteld zijn doordat ze niet toegelaten worden).

De individuele maatwerkondersteuning en de matching met financieringsbronnen worden door partners als sterke punten van PIM aangemerkt. Het consortium dat het PIM-programmamangement invult, beschikt op deze terreinen over veel expertise en netwerken. Het volume aan aangetrokken kapitaal wordt dan ook als een belangrijke prestatie van het programma ervaren. De loketfunctie daarentegen is nu vooral gericht op het toeleiden van MKB-ondernemers naar het programma. Het verspreiden van generieke kennis over uiteenlopende financieringsmogelijkheden komt minder tot recht (ook omdat dit minder aansluit bij de behoeften van de doelgroep).

Bij de deelnemers aan PIM is sprake van een grote spreiding over branches. Bij de regionale spreiding van de deelnemende MKB-ondernemers zien we hetzelfde patroon als bij GO!-NH, namelijk relatief veel uit de regio Zuid-Kennemerland en naar verhouding minder uit de regio Amsterdam. De overige Noord-Hollandse regio's zijn evenredig vertegenwoordigd. Startups worden wel meer bereikt dan gevestigde MKB-bedrijven.

Ook een ruime meerderheid van PIM-deelnemers hecht (veel) belang aan de dienstverlening zoals die vanuit het programma is verkregen. De PIM-ondersteuning draagt vooral bij aan het kunnen zetten van volgende stappen met het bedrijf. Ruim driekwart van de deelnemers heeft door PIM een beter uitgewerkt businessplan, zeven op de tien ervaart een beter onderbouwde financieringsbehoefte. Waar ondersteuning op het gebied van matching heeft plaatsgevonden, zegt zes op de tien ondernemers dat zij in contact zijn gekomen met financiers die zij anders niet bereikt hadden. Ook is voor een deel van hen eerder of meer financiering beschikbaar gekomen.

6.5 Aanbevelingen PIM

Op een vergelijkbare wijze als hiervoor bij GO!-NH hebben we uit de resultaten van de evaluatie ook voor PIM een aantal aanbevelingen voor de toekomstige invulling van PIM geformuleerd. De volgende onderzoeksvragen worden aldus beantwoord.

-
- Lessen voor de inhoud en opzet van PIM
 - Lessen voor uitvoering van PIM
 - Mogelijkheden verbetering voorlichting en communicatie over PIM
 - Mogelijkheden versterken doeltreffendheid van PIM
-

Ook in het onderstaande formuleren we eerst de aanbeveling en vervolgens de onderbouwing.

1. Heroverweeg de loketfunctie van PIM tot uitleg over de mogelijke ondersteuning vanuit het programma.

Toelichting

De eerste trap van de 'drietrapsraket' van het PIM-programma bestaat uit een brede loketfunctie om meer transparantie over verschillende financieringsvormen te bieden aan de doelgroep. In de praktijk gebeurt dit in zekere mate ook, maar dan niet zozeer via de website maar wel via de contacten met medewerkers van het PIM-team. Het loket is nu vooral gericht op de informatievoorziening over de ondersteuningsmogelijkheden vanuit het programma. De evaluatie levert indicaties op dat het vergroten van de transparantie over uiteenlopende financieringsmogelijkheden niet de primaire interesse van de doelgroep is. De bedrijven die deelnemen aan PIM zijn vooral geïnteresseerd in c.q. hechten belang aan ondersteuning vanuit de andere twee programmaonderdelen, namelijk het investeringsgereed maken en de matching met de juiste financieringsbron (of mix van bronnen).

2. Vraag naar de toekomst toe meer aandacht voor de werving van gevestigde MKB-bedrijven.

Toelichting

PIM heeft zowel innovatie startups als innovatieve MKB-bedrijven als doelgroep. Voor beide typen bedrijven geldt dat er een duidelijke behoefte aan ondersteuning bij het investeringsgereed maken en matchen met kapitaal. Dit wordt ook door partners als banken aangegeven. Uit de evaluatie blijkt dat startups veel meer bereikt worden dan gevestigde bedrijven. Wat dit laatste betreft kan naar de toekomst toe nog de nodige winst worden behaald. Hierbij kan gedacht worden aan het (nog) intensiever betrekken van bestaande netwerken van en dienstverleners aan dit type bedrijven. Een andere mogelijkheid is het meer uitdragen van succesvolle voorbeelden van ondersteuning aan innovatieve MKB-bedrijven.

3. Houd de individuele maatwerkondersteuning voor het investeringsgereed maken in stand.

Toelichting

De individuele maatwerkondersteuning sluit aan op de behoeften van ondernemers. Uit de evaluatie blijkt dat deze ondersteuning over het algemeen goed gewaardeerd wordt door deelnemers en in een groot deel van de gevallen inmiddels ook al effectief is. Dit blijkt uit de hoge waardering vanuit deelnemers voor de maatwerkondersteuning (gemiddeld een 7,6) en de effecten die zij ervaren, zoals het uitwerken en/of verbeteren van hun businessplan. Collectieve maatwerkondersteuning daarentegen (door middel van masterclasses) is niet per se nodig. De deelname hieraan is dan ook relatief beperkt, mede doordat ook elders dergelijke collectieve vormen van kennisoverdracht plaatsvindt.

4. Optimaliseer de match tussen deelnemend bedrijf en adviseur.

Toelichting

De kennis vanuit de adviseurs over financieringsvraagstukken staat buiten kijf. Hiervoor bestaat grote waardering bij de PIM-deelnemers en de partners. Bij een klein deel van de startups en MKB-bedrijven die gebruik maken van de maatwerkondersteuning, plaatsen echter wel kritische kanttekeningen bij de aanwezige kennis bij specifieke adviseurs over de sector of type bedrijf van de deelnemer. Voor zover dit nog niet gebeurt, zou overwogen kunnen worden om de match tussen het deelnemende bedrijf en de adviseur te optimaliseren.

5. Laat een verdere afbakening/definitie van innovaties en innovatieve MKB-ondernemers achterwege.

Toelichting

Uit de evaluatie zijn geen indicaties verkregen dat niet-innovatieve MKB-ondernemers toegelaten zijn tot PIM. Zowel uit de beschreven en toegelichte werkwijze als de ervaringen van partners komt naar voren dat ondernemingen die tot het maatwerkprogramma worden toegelaten met innovatieve trajecten bezig zijn (en – als spiegel – niet-innovatieve bedrijven niet toegelaten worden). Het is daarom niet nodig om in het vervolg tot een verdere afbakening of definitie van termen als 'innovaties' en 'innovatieve MKB-ondernemers' te komen.

6. Houd de eigen bijdrage, zoals die nu is vastgesteld, ook in de toekomst in stand.

Toelichting

Vanuit de deelnemers komt naar voren dat men een voorkeur heeft voor de huidige vorm van de eigen bijdrage (betaling voor dienstverlening en niet resultaatafhankelijk). Men vindt de hoogte van de bijdrage reëel ten opzichte van de verkregen dienstverlening. Desondanks zijn er enkele niet-deelnemers die de eigen bijdrage (mede) als argument aandragen voor niet-deelname. Het is wel de vraag of zij voldoende duidelijk in beeld hebben welke dienstverlening hier tegenover staat.

6.6 Conclusies en aanbevelingen integraliteit

Tot slot besteden we aandacht aan de samenhang tussen de verschillende innovatie-instrumenten die de provincie Noord-Holland heeft geïnitieerd in het kader van het programma Duurzaam MKB. Daarbij beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen:

-
- Conclusies en aanbevelingen over versterking van de samenhang tussen GO!-NH en PIM en met andere (provinciale) innovatie-instrumenten
-

GO!-NH en PIM zijn op verschillende manieren met elkaar verbonden. Vertegenwoordigers van Pim participeren bijvoorbeeld in de voorselectie van GO!-NH en de Demo Day. Daarnaast verzorgt PIM presentaties tijdens workshops en treden zij op als mentor. Tot nu toe zijn twee deelnemers aan de maatwerkondersteuning doorgestroomd naar PIM vanuit het GO!-NH programma. Aangezien bij een deel van de GO! NH deelnemers behoefte bestaat aan meer ondersteuning na afloop van hun deelname, liggen hier kansen om de samenhang tussen beide initiatieven verder te versterken. Mogelijk zijn er nog meer manieren waarop de doorverwijzing van GO!-NH naar PIM versterkt kan worden. Anders wordt ook vanuit PIM aandacht gegenereerd voor GO!-NH: indien ondernemers zich melden bij PIM terwijl zij nog niet klaar zijn voor het investeringsgereed maken, worden zij waar mogelijk doorgestuurd naar GO!-NH. Dit is tot op heden circa 30 keer gebeurd.

GO!-NH en PIM bevinden zich daarnaast in samenhang met andere instrumenten zoals MIT, Innovatiefonds Noord-Holland en Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland. Met deze fondsen en regeling onderhouden PIM en GO!-NH contact via het netwerk dat zij hebben opgebouwd. Uit doorverwijzingen vanuit PIM naar deze andere instrumenten blijkt dat 2,7 miljoen euro aan kapitaal vanuit de andere innovatie-instrumenten is verstrekt aan PIM-deelnemers. Dit komt neer op bijna 10% van het op dat moment aangetrokken kapitaal en is daarmee – gezien de relatief korte doorlooptijd – zeer succesvol.

Op grond van de bovenstaande uitkomsten komen we voor de samenhang tussen de instrumenten op de volgende twee aanbevelingen.

- 1. Haak het PIM-programma nog sterker aan op de gevraagde nazorg voor de GO!-NH deelnemers.***
- 2. Optimaliseer de onderlinge samenwerking tussen PIM en GO!-NH en andere provinciale innovatie-instrumenten.***

Bijlage I Onderzoeksvragen

A. Inhoud

- Hoe beoordelen ondernemers uit de doelgroep (innovatieve/duurzame starters en MKB-bedrijven in Noord-Holland) en uitvoerders de inhoud en voorwaarden van GO!-NH respectievelijk PIM?
- In hoeverre sluiten de inhoud en opzet van GO!-NH respectievelijk PIM aan bij de behoeften van ondernemers uit de doelgroep? Op welke punten doen zich eventueel afwijkingen voor?
- Hoe waarderen ondernemers uit de doelgroep de verschillende onderdelen van GO!-NH respectievelijk PIM? Welke onderdelen van deze programma's worden goed dan wel minder goed beoordeeld en wat zijn mogelijke verklaringen daarvoor?
- Hoe functioneert de loketfunctie bij PIM, bijvoorbeeld waar het gaat om de vindbaarheid/zichtbaarheid en doorverwijzing naar andere PIM-onderdelen en (provinciale) innovatie-instrumenten?
- Hoe ervaren ondernemers de maatwerkondersteuning van PIM en in welke mate sluit deze ondersteuning aan bij hun verwachtingen? Hoe vergaat het ondernemers na deze ondersteuning?
- Hoe ziet op dit moment het 'landschap' van groei- en versnellingsprogramma's in Noord-Holland eruit? Hoe verhoudt het programma GO!-NH zich tot deze programma's? Wat zijn onderscheidende kenmerken van GO!-NH?
- Welke conclusies kunnen er per saldo worden getrokken over de inhoud en opzet van het programma GO!-NH respectievelijk PIM? Wat zijn hierin de belangrijkste sterke en zwakte punten?

B. Uitvoering

- Welke ervaringen hebben ondernemers uit de doelgroep en uitvoerders met de voorlichting en communicatie rondom GO!-NH en PIM? Welke hiaten worden hierin eventueel signaleerd?
- Hoe beoordelen ondernemers en betrokken uitvoerders de procedure zoals die bij GO!-NH wordt gehanteerd om ideeën te selecteren die vanuit het versnellingsprogramma ondersteund worden? Wat gaat hierin goed en wat is nog voor verbetering vatbaar?
- Hoe beoordelen ondernemers de intake bij PIM? In hoeverre is het Investment Readiness Canvas een geschikt selectiemiddel om te bepalen of een ondernemer in aanmerking komt voor maatwerkondersteuning bij PIM? Wat zijn de voor- en nadelen van deze tool?
- Is het TRL-model – zoals dat bij PIM wordt gehanteerd – een geschikt middel om de fasering in de innovatieketen te bepalen? Wat zijn de pro's en contra's daarvan?
- Wat zijn de ervaringen van ondernemers met de wijze waarop de ondersteuning vanuit het programma GO!-NH respectievelijk PIM aangeboden en georganiseerd wordt? Over welke aspecten zijn zij meer of minder tevreden en wat zijn de achtergronden daarvoor?
- Hoe verloopt de samenwerking en afstemming tussen partijen die betrokken zijn bij het programma GO!-NH respectievelijk PIM en met partijen van andere (provinciale) innovatie-instrumenten? Op welke punten doen zich eventueel fricties voor?
- Welke activiteiten worden er ontplooid om doorstroom van GO!-NH en PIM naar andere (provinciale) innovatie-instrumenten te bevorderen en welke ervaringen zijn daarmee opgedaan?
- Welke conclusies kunnen er per saldo worden getrokken over de uitvoering van het programma GO!-NH respectievelijk PIM? Wat zijn belangrijke aandachtspunten voor de toekomst?

C. Doelrealisatie

- Welke typen ondernemers worden wel en niet bereikt met het programma GO!-NH respectievelijk met PIM en wat zijn verklaringen daarvoor?
 - Welke meerwaarde ontleen ondernemers aan (de verschillende onderdelen van) het programma GO!-NH en PIM?
 - Welke bijdrage levert GO!-NH respectievelijk PIM aan het realiseren van de provinciale doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en versterking van het (innovatief) MKB in Noord-Holland?
-

-
- Hoe verloopt de (voortgang van de) doelrealisatie van de taakstellingen zoals die voor PIM zijn geformuleerd (bereiken 30.000 MKB'ers, maatwerkondersteuning bij 350 bedrijven, realiseren 30 miljoen euro aan financiering voor 100 projecten, e.d.)?
 - Welke bijdrage levert PIM aan het vergroten van de transparantie van de financieringsmarkt en aan het investeringsgereed krijgen van ideeën/innovaties/business cases van ondernemers?
 - Wat is de bijdrage van PIM aan de financiering van een innovatiever en duurzamer MKB in de provincie Noord-Holland? Wat zijn redenen voor het niet tot stand komen van financiering?
 - In hoeverre wordt bij PIM het doel gerealiseerd dat circa 50% van de maatwerkondersteuning binnen de thema's circulaire economie, energietransitie en duurzame mobiliteit dient te vallen?
 - In welke mate draagt het programma GO!-NH bij aan het versnellen van innovatieprocessen, het investerings- en marktgereed maken van innovaties en het bevorderen van doorstroom naar andere (provinciale) innovatie-instrumenten zoals PIM?
 - Hoe wordt bij het programma GO!-NH de samenwerking met de provincie en partners ervaren? In hoeverre is er samenwerking ontstaan tussen deelnemers, met de provincie en/of partners?
 - Welke conclusies kunnen er op grond van de beantwoording van bovenstaande vragen worden getrokken over de voortgang van de doelrealisatie van het programma GO!-NH respectievelijk PIM?
-

D. Bouwstenen voor de toekomst

- In hoeverre sluit het programma GO!-NH respectievelijk PIM aan bij de actuele provinciale beleidscontext? Welke mogelijkheden zijn er eventueel om deze aansluiting nog verder te versterken?
 - Wat leert de evaluatie over de inhoud en opzet van het programma GO!-NH? Welke kansen zijn er voor het (nog) beter bereiken – en aansluiten bij de behoeften – van de verschillende doelgroepen?
 - Welke mogelijkheden zijn er voor (verdere) verbetering van de uitvoering en opzet van GO!-NH, bijvoorbeeld waar het gaat om de scouting en werving, inzet stimuleringsbijdragen, netwerk per thema, rol van de provincie en participatie van partners?
 - Hoe kan de nazorg van deelnemers aan het programma GO!-NH versterkt worden? Wat zijn wat dit aangaat de ervaringen met het alumni-programma en hoe kan daarmee nog meer aansluiting worden gerealiseerd bij de behoeften van ondernemers?
 - Welke lessen zijn er uit de evaluatie te destilleren waar het gaat om de inhoud en opzet van PIM? Welke aanpassingen zijn wat dit aangaat eventueel aan te bevelen en waarom?
 - Welke lessen voor de uitvoering van PIM komen uit de evaluatie naar voren? Hoe kan de uitvoering van dit programma (verder) geoptimaliseerd worden?
 - Hoe kan de voorlichting en communicatie rondom het programma GO!-NH respectievelijk PIM (verder) verbeterd worden?
 - Welke mogelijkheden zijn er om de doeltreffendheid van het programma GO!-NH respectievelijk PIM (verder) te versterken?
 - Welke kansen zijn er voor (verdere) uitbouw van de samenwerking en doorstroom tussen het programma GO!-NH en PIM en met andere (provinciale) innovatie-instrumenten?
 - Hoe kan de samenhang tussen de programma's GO!-NH en PIM – en met andere (provinciale) innovatie-instrumenten – (verder) versterkt worden?
 - Hoe kan bij GO!-NH respectievelijk PIM de samenwerking met partners/launching customers verbeterd worden en welke rol kan de provincie daarbij spelen?
 - Welke lessen voor de programma's GO!-NH en PIM zijn er te destilleren uit de ervaringen die andere provincies opgedaan hebben met min of meer vergelijkbare instrumenten?
-

Bijlage II Geraadpleegde personen

Naam contactpersoon	Organisatie
André Knol	Innomics
Arthur Tolsma	IDEA
Bas Bisschop	Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (ONHN)
Bouwe van den Oever	Provincie Noord-Holland
Edwin Netjes	KplusV
Erik Meiberg	Generation-E
Geert van Vlijmen	Leadcoach/mentor
Gerik ten Berge	Techport
Gijs Ossenkoppele	Rabobank
Hans Janssen	BFly Ventures
Ilse Kwaaitaal	Impact Hub
Janneke Brouwer	Mobility Lab
Jessica Schonewille	Provincie Noord-Holland
Joost Reimert	Amsterdam Center for Entrepreneurship
Kalle van Seeters	Provincie Noord-Holland
Leonie van der Kruk	Provincie Noord-Holland
Michiel de Klein	Innomics
Mike Rijkers	Innovate Today
Minouche Cramer	Startup in Residence Amsterdam
Niina Pussinen	Circl/ABN AMRO
Oscar Jansen	Gemeente Hilversum
Richard Hoving	Amsterdam Economic Board
Servaz van Berkum	Pakhuis De Zwijger
Thijs Pennink	Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (ONHN)
Tom van de Schoot	KplusV
Vincent Bakker	Gemeente Haarlemmermeer
Wouter Keij	Innovatiefonds Noord-Holland

Vanuit het oogpunt van vertrouwelijkheid zijn de geraadpleegde ondernemers niet vermeld.

Bijlage III. Andere programma's

In de evaluatie is ook een blik geworpen op enkele andere versnellingsprogramma's binnen en buiten Noord-Holland. Hieronder beschrijven we achtereenvolgens Startup in Residence in Amsterdam, Mobility Lab in Zuidwest Nederland en Noord-Brabant en Generation-E in Gelderland.

Startup in Residence Amsterdam

Startup in Residence Amsterdam (SiR Amsterdam) wil de aanschaf van innovatieve producten en diensten door de gemeente Amsterdam stimuleren door het inkooptraject voor startups toegankelijk te maken. Op deze manier worden (ideeën van) innovatieve startups en maatschappelijke opgaven van de gemeente Amsterdam bij elkaar gebracht. In 2015 zijn de eerste challenges uitgezet en inmiddels zijn staat de teller van het totaal aantal uitgezette challenges op 51.

Na een inventarisatieronde binnen de gemeente, selecteert SiR een aantal challenges. Deze challenges hebben betrekking op verschillende aspecten rond het leven en werken in de stad Amsterdam, bijvoorbeeld 'openbare ruimte', 'sociale innovatie' of 'gezonde stad'. De geselecteerde challenges zet SiR breed uit binnen het eigen netwerk en via andere kanalen, waarbij aan startups gevraagd wordt om een innovatieve oplossing aan te dragen voor de maatschappelijke opgave. Hoewel startups zich zelf kunnen aanmelden voor het programma, worden zij overwegend benaderd vanuit medewerkers of partners van SiR. Een jury kiest uit de startups voor elke challenge een winnaar aan de hand van selectiecriteria volgens drie hoofdthema's:

1. Visie & innovatie: hoe uniek, creatief en innovatief is de oplossing? Wat is de bedrijfsvisie van de startup?
2. Impact: wat is de impact van het product of dienst op lange en korte termijn? In hoeverre wordt de maatschappelijke opgave hiermee opgelost?
3. Realisatie & implementatie: hoe haalbaar is de oplossing technisch, financieel en qua tijdsplanning? Hoe zit het praktische gezien met implementatie (en wat is de rol van de gemeente daarbinnen)?

Aan deze geselecteerde startups wordt allereerst een ervaren ondernemer als mentor toegewezen. Samen met deze mentor en de ambtenaar die de challenge heeft uitgeschreven gaat de startup vervolgens door middel van deep dives aan de slag. Deze eerste fase is erop gericht om elkaar goed te leren kennen, de plannen van de startup volledig uit te spitten en een planning te maken. Vervolgens volgt een trainingsprogramma waarbij de startups onder begeleiding van coaches en trainingen hun idee verder uitwerken. Deze trainingen worden gegeven door succesvolle ondernemers, coaches en professionele trainers vanuit diverse invalshoeken. Tijdens dit trainingsprogramma is namelijk ruimte voor verschillende soorten aspecten; van financiën en het opzetten van een bedrijfsstructuur tot het technisch verder uitwerken van het idee en het leren hoe de gemeente Amsterdam werkt (bijvoorbeeld wat betreft besluitvorming). Daarnaast krijgen de Amsterdamse ambtenaren tijdens dit traject trainingen in het werken met startups en leren zij (nog) meer open te staan voor het inzetten van experimentele producten en diensten.

De volgende stap in het programma is de pilotfase, waarin de ontwikkelde producten of diensten getest worden en indien nodig verbeterd. Hierbij staat het build, measure, learn-principe centraal. In de eindfase van het programma wordt vanuit alle betrokken partijen die samen aan een

challenge hebben gewerkt gekeken naar deze samenwerking. Op een demonstratie dag ('Pitch Forward') krijgen de startups de kans om hun innovatieve oplossing te presenteren aan een groter publiek. Indien een product of dienst succesvol blijkt, kan de gemeente besluiten om deze in te kopen. Hiermee worden zij de zogeheten 'launching customer' van de startup, die hierdoor een boost krijgt. Het is echter ook mogelijk dat de gemeente de startup op een andere wijze ondersteunt, door bijvoorbeeld een partnerschap aan te gaan. De demonstratie dag is daarom niet zozeer een eindpunt van een programma, maar meer een startpunt van een publiek-private samenwerking. Het kan echter ook nodig zijn om eerst de pilotfase op grotere schaal te herhalen voordat er een besluit wordt genomen. De uitkomst van het programma voor de startup is daarom nooit precies hetzelfde, maar is afhankelijk van het traject en de interactie met de gemeente. In totaal duurt het feitelijke SiR-programma voor een startup ongeveer zes maanden. Hoewel er nu ook al sprake is van een alumninetwerk en partijen na afloop zelf contact met elkaar houden, zijn er plannen om dit nog verder uit te bouwen en te professionaliseren.

Bijzonder aan het SiR-programma is dat de ambtenaren die de challenge aandragen zeer intensief betrokken worden bij het traject. Als 'eigenaar' van het vraagstuk – en als potentiële opdrachtgever – zorgt de samenwerking met hen voor een extra verdieping in het programma dat de startup doorloopt. Het feit dat deze samenwerking tussen publieke en beginnende private partijen binnen het kader van een officieel programma plaatsvindt heeft voor beide partijen een grote meerwaarde. Allereerst is het voor de startups prettig om 'erkend' te worden als een volwaardige partner van de gemeente. Dit kan voor hen deuren openen of kennis ontsluiten die anders verborgen zou blijven. Aan de andere kant geeft deze 'officiële' samenwerking aan ambtenaren de ruimte om met deze experimentele potentiële partners in zee te gaan omdat zij kunnen verwijzen naar hun deelname aan dit programma. SiR fungeert derhalve als brug tussen de overheid en innovatieve startups.

Tot nu toe zijn er 340 aanmeldingen binnen gekomen van startups die een oplossing hebben voor een maatschappelijke opgave. 43 van hen zijn geselecteerd om dit binnen het SiR-programma verder uit te werken.

Mobility Lab

Het doel van Mobility Lab is tweeledig: door het koppelen van mobiliteitsvraagstukken aan startups worden innovatieve oplossingen gezocht voor vraagstukken én startups krijgen de mogelijkheid om hun prototype te testen in de praktijk. Mobility Lab kan daardoor gezien worden als vervolg op een incubatorprogramma. Van startups wordt namelijk verwacht dat ze (zeer binnenkort) in bezit zijn van een prototype. De eerste twee edities van Mobility Lab (in 2017 en 2018) matchte veelbelovende startups aan partijen die mogelijk als launching customer zouden kunnen dienen. Hierbij stond dus het idee van de startup rondom mobiliteit centraal. In 2019 is echter besloten om te gaan werken met challenges zoals deze ook bekend zijn vanuit GO!-NH, zodat het vraagstuk rondom mobiliteit meer centraal is komen te staan. Een ander bijkomend voordeel is dat de opdrachtgevers van de challenges nu vanaf het begin actief betrokken zijn bij het traject.

Nadat de challenges onder de partners van Mobility Lab zijn verzameld wordt via diverse kanalen geprobeerd om startups te werven (social media, netwerken, startup-events, et cetera). In 2019 hebben via deze wegen in totaal 70 startups zich aangemeld. Hieruit wordt door het projectteam van Mobility Lab een eerste selectie gemaakt van 25 startups. Tijdens deze selectiefase wordt bijvoorbeeld gekeken in hoeverre de startup al een uitgewerkt idee heeft. Alleen startups die al

toe zijn aan het ontwikkelen van een prototype – of al een prototype ontwikkeld hebben – komen in aanmerking om mee te doen. De 25 uitgekozen startups komen in een volgende selectiefase terecht. Ze krijgen de kans om te speeddaten met de launching customers. Hiervoor hebben zij een pitchtraining ontvangen om het speelveld zo gelijk mogelijk te houden. Aan het eind van de selectiedag worden 15 van de 25 startups uitgekozen op basis van het oordeel van een jury – bestaande uit provincieambtenaren, professionals en andere experts – over de pitch en de beoordeling van de launching customers.

Er wordt binnen een paar maanden geprobeerd om matches tot stand te brengen met de launching customers en de startups. Het belangrijkste einddoel hierbij is om samen een pilot te ontwikkelen rondom het testen van het prototype van de startup in een praktijksituatie. Hierbij worden deze twee partijen geholpen door accountmanagers, maar het is ook de bedoeling dat ze zelf proberen om eruit te komen. Ook krijgt elk team een budget dat zij kunnen spenderen aan het inkopen van expertise op allerlei gebieden, zoals marketing, financiering of juridische ondersteuning. Dit budget moet over meerdere expertises verdeeld worden (dus niet alles mag gaan naar marketing o.i.d.). Hierbij is gekozen voor individuele in plaats van collectieve begeleiding, omdat collectieve begeleiding vaak minder specifiek voor een startup relevant is. Gemiddeld duurt het matchen circa 3 maanden. Hierna gaat de pilotfase van start.

Tijdens de pilotfase wordt het prototype getest in samenwerking met de launching customer. Hiermee haalt de startup belangrijke testresultaten binnen die zij kan gebruiken om het product/dienst te verbeteren of om het product/dienst in de markt te zetten. De launching customer daarentegen kan op deze manier testen of de betreffende oplossing geschikt is voor zijn vraagstuk. Beide partijen doen daarnaast veel netwerkcontacten op en komen op een laagdrempelige manier met elkaar in contact. Hoewel de startup en de launching customer idealiter gezien na het programma een samenwerking aangaan, hoeft dit niet altijd het geval te zijn.

Er is momenteel nog geen alumniprogramma. Wel worden de deelnemers aan vorige edities uitgenodigd om bij navolgende programmaonderdelen aanwezig te zijn (en waar mogelijk te participeren).

Een pluspunt van het programma is dat het relatief gezien weinig tijdsintensief is. Uit ervaring weten ze dat het lastig is om startups goed betrokken te houden wanneer het programma veel van ze vraagt. Door te kiezen voor individuele begeleiding, hoopt Mobility Lab de tijdsinzet zo effectief mogelijk te gebruiken. In de communicatie richting potentiële deelnemers is dit daarom een belangrijk aspect. Ook is het interessant voor potentiële deelnemers dat het programma onder gunstige voorwaarden een lening kan verstrekken tot maximaal 25.000 euro ten behoeve van de pilot.

Generation-E

Regio Arnhem is van oudsher het energiecentrum van Nederland. Daarom bestond de wens om in deze regio een programma op te zetten dat zich richt op het samenbundelen van incubators op het gebied van duurzame energie. Specifieke doelstelling hierbij is het bijdragen aan de regionale economie, bijvoorbeeld door het creëren van werkgelegenheid.

In 2017 is Generation-E (met als uitvoerder KplusV) van start gegaan. Tijdens een traject van 18 maanden kregen startups ondersteuning op het gebied van technologieontwikkeling,

marktverkenningen en financieringsmogelijkheden. Daarnaast konden zij gebruik maken van een online en offline netwerk voor het binnenhalen van kennis en expertise. Na 14 maanden is echter besloten om het programma stil te leggen omdat bleek dat het programma in deze vorm niet voldeed aan de originele doelstelling (bijdragen aan de lokale economie). De vier grootste knelpunten die zich hierbij voordeden, zijn:

- De financieringspropositie ondervond hinder op basis van instabiel overheidsbeleid, waardoor de markt niet structureel kon worden bediend.
- Er ontstond in 2018 een basisinfrastructuur in Gelderland voor startups. Daarnaast dragen startups naar verhouding weinig bij aan de regionale economie en hadden de partners een hogere ambitie.
- Het programma in zijn oude vorm liet weinig ruimte voor kennis van lokale partners.
- De rol van investeerders in het programma was onduidelijk.

Na een periode van reflectie is besloten om met een ander format verder te gaan. Eind 2019 wordt dit nieuwe format gelanceerd en de verwachting is dat men begin 2020 echt kan beginnen met de uitvoering.

Het nieuwe format richt zich op scale-ups in plaats van startups. Dit betekent dat een bedrijf voor het begin van het programma een omzet moet draaien van minimaal 100.000 euro per jaar. Zodra de bedrijven toegang krijgen tot het programma, worden zij begeleid op twee fronten. Allereerst is er 150 uur beschikbaar voor begeleiding van het groeiplan (bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsmarktverkenning et cetera). Daarnaast wordt er maar liefst 500 uur beschikbaar gesteld voor de begeleiding van industrialisatie. Het doel hiervan is om een plan te ontwikkelen voor een fabriekje, zodat op industriële schaal geproduceerd kan worden. Zodra dit plan na deze intensieve begeleiding ontwikkeld is, komt pas de investeringsbehoefte van de scale-up in beeld. In dit format – in tegenstelling tot de eerste versie van Generation-E – is het aantrekken van financiering dus het einddoel van het traject, in plaats van een middel om op te starten. De begeleiding van de scale-ups zal hoofdzakelijk een individueel programma volgen, hoewel er ook collectieve elementen in verwerkt zullen zijn. De partners en investeerders zullen daarnaast als een netwerk rondom het programma staan, waar informatie en expertise uit gehaald kan worden.

De nieuwe aanpak leidt er toe dat Generation-E ten opzichte van de oude aanpak beperkt is in het aantal deelnemers dat zij kunnen helpen. In het komende jaar willen zij graag twee tot drie scale-ups ondersteunen met een goed uitgewerkt industrialisatieplan om zo te komen tot de bouw van nieuwe fabriekjes. Hierbij geldt het motto: minder kwantiteit, meer kwaliteit. Door in te zetten op industrialisatieprocessen sluit de nieuwe vorm van Generation-E beter aan bij het oorspronkelijke hoofddoel: bijdragen aan de regionale economie.

Generation-E heeft al met al een interessant leerproces doorgemaakt. Toen bleek dat het originele plan niet goed (genoeg) werkte en niet bijdroeg aan de doelstelling, hebben ze besloten om het op een andere manier aan te pakken. Het is belangrijk om continu de relevantie van een programma in de gaten te houden: voegt het programma daadwerkelijk iets toe aan het huidige aanbod en draagt het programma bij aan ons einddoel? Daarnaast wil Generation-E graag aan de provincie Noord-Holland meegeven dat het soms net zo waardevol is om te verdiepen of te versterken wat al goed loopt als om iets nieuws op te starten. Door over te stappen van startups naar scale-ups is Generation-E bijvoorbeeld in staat om meer economische impact te genereren voor de regio. Zo wordt het einddoel het beste bereikt.

Bijlage IV Tabellenboek

Tabel bij hoofdstuk 3

Tabel IV.1 Totaaloverzicht belangstelling en bereik voor GO!-NH

Versnellingsprogramma	Belangstelling	Uitgenodigd selectiedagen	Deelname selectiedagen	Geselecteerd voor GO!-NH
GO!-NH Duurzame Mobiliteit 2018	36	21	17	10
Techport Challenge	14	6	6	2
Totaal GO!-NH 1e editie*	42	24	18	12
GO!-NH Circulaire Economie 2018	38	20	18	10
Additioneel (E-Waste Arcade) betaald door Afvalzorg	-	-	-	1
Challenge Energie en Ruimte Haarlemmermeer 2018	12	8	8	3
Techport Challenge	16	6	6	1
PNH DataLab team	1	1	1	1
Totaal GO!-NH 2e editie*	42	26	24	16
GO!-NH Duurzame Mobiliteit 2019	26	18	14	9
Totaal GO!-NH 3e editie*	26	18	14	9
GO!-NH Circulaire Economie 2019	42	18	16	9
Challenge Green Deal Media Hilversum 2019	15	10	9	2
Natuurinclusieve Landbouw	11	5	5	3
Circulaire Relatiegeschenken	32	10	6	1
PNH IGI team	2	1	1	1
Techport Challenge	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.	n.n.b.
Totaal GO!-NH 4e editie*	67	38	27	16
Totaal*	177	106	83	53

* Totaal aantal unieke belangstellenden/deelnemers, dus exclusief 'dubbelingen' (teams die zich binnen een editie van GO!-NH voor meerdere thema's/challenges ingeschreven hebben).

Tabel bij hoofdstuk 4

Tabel IV.2 Ontwikkeling KPI's en streefwaarden PIM, per kwartaal (cumulatief)

KPI/Streefwaarden	Doel	2017		2018				2019		
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
Bijeenkomsten/masterclasses*	32	1	6	11	16	22	28	35	39	41
% streefwaarde		6%	17%	34%	50%	67%	88%	109%	122%	128%
Aanmeldingen	1.500	155	213	272	343	444	486	548	612	635
▪ % streefwaarde		10%	14%	18%	23%	30%	33%	37%	41%	42%
Intakegesprekken	675	75	132	181	246	345	387	431	484	501
▪ % streefwaarde		11%	20%	27%	36%	51%	57%	64%	72%	74%
Maatwerkondersteuning	350	33	60	87	118	184	216	235	268	278
▪ duurzaam/circulair/energie	175	0	15	37	46	79	93	97	110	114
▪ innovatief MKB	175	33	45	50	72	105	123	136	158	164
▪ % taakstelling KPI		9%	17%	25%	34%	53%	62%	67%	77%	79%
Matching (gecorrigeerd voor alleen financiële matches)**	143	4	15	20	33	56	69	74	82	101
▪ % streefwaarde		3%	10%	14%	23%	39%	48%	52%	57%	71%
Gefinancierde bedrijven	102	2	7	14	20	28	40	47	54	71
% taakstelling KPI		2%	7%	14%	20%	28%	39%	46%	53%	70%
Aan te trekken kapitaal***	30	0,33	1,01	4,19	6,10	7,83	15,08	18,83	24,79	28,91
▪ % taakstelling KPI		1%	3%	14%	20%	26%	50%	63%	83%	96%

* In aantal bijeenkomsten

** Uitsluitend matches met kapitaalverschaffers (financiële matching), niet met businesspartners (niet-financiële matching).
Op grond van het resultaat voor gefinancierde bedrijven (op dit moment 70%) is in samenspraak met het PIM-programmamangement de oorspronkelijke streefwaarde voor matches (van 235) opgedeeld in 70% financieel en 30% niet-financieel. Vandaar dat in de tabel 143 als streefwaarde staat, namelijk 70% van 235

*** In miljoenen euro's

Bron: PIM-programmamangement, 2019

Opmerking: blauw gearceerde taakstellingen hebben betrekking op financieel afrekenbare KPI's.