

University of Groningen

Ondernemerskompas

Pronk, Annechien

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Pronk, A. (2004). Ondernemerskompas: boekt men winst uit ervaring?

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.



Ondernemerskompas: boekt men winst uit ervaring?

Evaluatie van ondersteuning
van startende ondernemers met
mentoren door de drie
Noordelijke Kamers van
Koophandel

Annechien Pronk

EC 143

2004

Ondernemers*kom*pas: boekt men winst uit ervaring?

Evaluatie van ondersteuning van startende ondernemers met mentoren door de
drie Noordelijke Kamers van Koophandel

Ondernemers*kom*pas: boekt men winst uit ervaring?

Evaluatie van ondersteuning van startende ondernemers met mentoren door de
drie Noordelijke Kamers van Koophandel

Annechien Pronk

EC 143

Groningen, 2004

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Ondernemers*kompas*: boekt men winst uit ervaring?, Annechien Pronk, Groningen: Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde (Publicatiereeks Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde EC 143)
-Met literatuurlijst.

ISBN 90-5803-039-3

NUR 780

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde RuG

Onderzoeksbureau en stageloket

Begeleidend docenten: Prof. Dr. P.S. Zwart, Dr. C.H.M. Lutz

Begeleiding wetenschapswinkel: drs. F.J. Sijtsma

Betrokken maatschappelijke organisatie: Kamer van Koophandel Friesland - Project Ondernemers*kompas*

Adres:

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde

Coördinatoren: drs. E. Kamphuis en drs. F.J. Sijtsma

Secretariaat: H.W. Janssen

Postbus 800

9700 AV GRONINGEN

Tel. 050-363 7182 / 3754 / 3810

Fax 050-363 3720

e-mail: wewi@eco.rug.nl

internet: www.rug.nl/wewi/eb

Copyright 2004 Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

Voorwoord

Dit rapport is het verslag van een afstudeeronderzoek bij de drie Noordelijke Kamers van Koophandel. Het onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van het aflopen van de subsidietermijn voor het project en een behoefte aan evaluatie van het projectteam. Graag wil ik het projectteam danken voor het in mij gestelde vertrouwen en het bieden van de mogelijkheid om af te studeren. Graag wil ook alle andere betrokkenen bij het project die hebben meegewerkt aan de interviews, dan wel enquêtes, hartelijk danken voor hun medewerking. In het bijzonder de medewerkers van de Kamer van Koophandel Friesland die vele vragen van mij hebben beantwoord. Tot slot wil ik ook mijn begeleiders van de universiteit bedanken voor hun feedback en input voor verbeteringen. Ik hoop dat ik met dit verslag nuttige zaken heb aangedragen voor een vervolgproject.

Annechien Pronk, Groningen

Samenvatting

Inleiding

Doel onderzoek

Ondernemerskompas is een project voor startende ondernemers in Noord-Nederland. Hierbij adviseren ervaren ondernemers, de zogenaamde mentoren, startende ondernemers op regelmatige basis. Het project heeft zichzelf ten doel gesteld het aantal starters in het noorden te vergroten, maar met name het succes van deze starters te verbeteren. Het project wordt uitgevoerd door de drie noordelijke Kamers van Koophandel en wordt gefinancierd door het Samenwerkingsverband Noord Nederland. Het project is opgezet voor 5 jaar, maar in eerste instantie voor 2,5 jaar gefinancierd.

Het doel van dit onderzoek is het beoordelen van het succes van het project Ondernemerskompas tot dusver (na ca. 2 jaar¹) voor alle stakeholders van het project. Het onderzoek is verricht in opdracht van het projectteam van Ondernemerskompas. De centrale vraag is: Wat zijn de opbrengsten, kosten en impact van Ondernemerskompas tot dusver en zijn daarmee de door alle stakeholders gestelde doelen behaald?

Opzet onderzoek

Aan de hand van de doelen die verschillende stakeholders van het project hadden gesteld, is de effectiviteit van het project bepaald. Er is voor alle doelen gekeken in hoeverre deze behaald zijn. Voor de beoordeling van het succes van deelnemers is een controlegroep samengesteld. Ondernemers die in dezelfde periode zijn gestart en in dezelfde branches werkzaam zijn, zijn net als de deelnemers naar hun ondernemerssucces gevraagd. Op deze manier is geprobeerd de netto-effecten van het project te bepalen. Behalve de effectiviteit is ook een beoordeling van de budgetbesteding van verschillende onderdelen gemaakt.

Resultaten

Deelnemers tevreden

Wat betreft de deelnemers van het project geldt dat deelnemers van Ondernemerskompas over het algemeen tevreden zijn: ze geven een gemiddeld rapportcijfer van 7,5. Bij het oplossen van hun startproblemen werden de ondernemers van alle beschikbare adviseurs het beste geholpen door hun mentoren van Ondernemerskompas en door hun accountant.

¹ Dit onderzoek is verricht in de tweede helft van 2003.

Mentoren: er kan nog meer uitgehaald worden

Veel mentoren vinden dat er nog meer uit *Ondernemerskompas* gehaald kan worden. Allereerst door meer deelnemers te werven. Tegelijkertijd vinden de mentoren dat er wel een betere selectie gemaakt moet worden van deelnemers.

Mentoren willen meer duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt, en hebben behoefte aan een regelmatig contact om de voortgang te evalueren.

Er wordt dus wel gedeeltelijk voldaan aan het hoofddoel van de mentoren, namelijk kennis en ervaring overdragen, maar mentoren vinden dat ze dit nog meer en beter zouden kunnen doen. Ook hun subdoel, namelijk het vergroten van het eigen netwerk, wordt gedeeltelijk gehaald: mentoren zouden ook dit nog verder uit willen bouwen d.m.v. bijeenkomsten voor mentoren.

Kamers van Koophandel: tevreden maar de doelen kunnen hoger

De Kamers van Koophandel en medewerkers zijn tevreden over de inhoud van het project. Het voldoet aan hun doel te komen tot een intensivering van de adviesrelatie. Over het aantal keren dat dit gebeurt, is men nog niet tevreden. Voor een vervolgtraject willen directies dat de doelen en daarmee de inspanningen voor het project en de werving van deelnemers worden verhoogd.

Overige belanghebbenden: tevreden en ontevreden

Aan de (kwantitatieve) doelen van de subsidieverlener *SNV* is grotendeels voldaan:

- Het aantal deelnemers was 305 (meer dan het doel van 275).
- Bij de gesteunde bedrijven werken 814 personen (meer dan 675)
- De bedrijven investeerden Euro 5,7 miljoen (meer dan 2 miljoen)
- 224 bedrijven waren actief in D2 gebieden (meer dan 184)
- 42 bedrijven waren actief in P.O. gebieden (meer dan 35)

Alleen het doel dat minimaal 45 deelnemers bijstand moeten ontvangen (waaronder 11 vrouwen) is niet behaald: slechts 5 deelnemers ontvingen bijstand, waarvan twee vrouwen.

Aan het doel van de *Hanze Hogeschool* is voldaan. Dit doel zou echter nog verder geoptimaliseerd kunnen worden door bijvoorbeeld afspraken te maken over de periode waarin opdrachten uitgevoerd kunnen worden.

Aan het doel van de *NHL* is niet voldaan. Voor een vervolgtraject is men wel weer bereid om mee te werken. Het is daarbij wel goed om weer eens in contact met elkaar te treden en duidelijke afspraken te maken voor verbetering in een vervolgtraject.

Aan het doel van *Advisor* is niet voldaan, vanwege het zeer geringe aantal deelnemers. Bij *Advisor* is men zeer ontevreden over hoe het project in het algemeen onder de aandacht is gebracht. Daarnaast is men ook ontevreden over de manier waarop *Advisor* daarbij is gepresenteerd.

Budgetbesteding

Het project is ruimschoots binnen de opgestelde begroting gebleven van Euro 2,4 miljoen; slechts een derde van het begrote geld is uitgegeven. Daarbij valt op dat aan de post aansturing en projectmanagement en de begrotingspost promotie en presentatie relatief veel geld is uitgegeven: ongeveer twee derde van het hiervoor begrote budget is besteed. De meest opvallende uitkomst is echter dat voor de uitvoering van de verschillende onderdelen van het project slechts 7% deel van het hiervoor beschikbare budget van Euro 1,4 miljoen is besteed. Dit terwijl het hier toch de daadwerkelijke uitvoering van het project betreft.

Vergelijking met niet-deelnemende starters

In dit onderzoek zijn de prestaties en kenmerken van de startende ondernemers die deelnemen aan Ondernemerskompas vergeleken met niet-deelnemers. Dat wil zeggen met andere startende ondernemers die geen ondersteunende diensten van Ondernemerskompas hebben genoten: de zogenaamde controlegroep. Uit de vergelijking met deze groep kwamen een aantal opmerkelijke zaken naar voren.

Hogere succesratio van deelnemers

Van de bedrijven die hebben deelgenomen aan Ondernemerskompas overleven er meer dan van de niet deelnemende bedrijven. Ze hebben een iets hogere succesratio (98% tegen 96%). Overigens waren de deelnemers gemiddeld nog wat korter actief dan de responderende niet-deelnemers: 1,9 jaar versus 2,5 jaar voor niet-deelnemers.

Opvallende verschillen tussen deelnemers en niet-deelnemers.

Bedrijven die deelnemen aan Ondernemerskompas laten op de volgende punten belangrijke verschillen zien ten opzichte van niet-deelnemende bedrijven²:

- Deelnemende bedrijven zijn vaak kleiner dan de niet-deelnemende bedrijven.
 - minder full-time³ werkzame personen (2,1; versus 3,2 bij niet-deelnemers),
 - meer deeltijd werk³ (1,2 werkzame personen; versus 0,8 bij niet-deelnemers)
 - minder omzet (Euro 100.000 versus 300.000)
 - minder investeringen. (Euro 12.500 versus 17.500)
- Deelnemers zijn vaker vrouwen dan niet-deelnemers.
 - percentage vrouwen onder deelnemers is 30%; bij niet-deelnemers 12%.

² De verschillen dienen als indicatie te worden opgevat, met name omdat de responderende niet-deelnemende bedrijven slechts 10% van de gehele populatie uitmaken. Er zijn overigens geen duidelijke aanwijzingen dat de respondenten niet-representatief zouden zijn; en alleen de echt grote verschillen zijn genoemd.

³ Feitelijk geënquêteerd als: meer respectievelijk minder dan 15 uur per week.

- Deelnemers hebben andere problemen dan niet-deelnemers.
-deelnemers noemen vaak acquisitie, en productformulering/doelgroepkeuze als belangrijke problemen. Niet-deelnemers noemen deze problemen niet.
- Deelnemers van *Ondernemerskompas* zijn hoger opgeleid dan de niet-deelnemers.
-vaker een wetenschappelijke opleiding (25%; versus 12% bij niet-deelnemers)
-minder vaak een middelbare beroepsopleiding (20%; versus 37% bij niet-deelnemers)
- Deelnemers zitten meer in de IT, telecommunicatie en grafisch ontwerp en minder in bouw, metaal en electrotechniek.
-IT, telecommunicatie en grafisch ontwerp (18%; versus 6% bij niet-deelnemers)
-bouw, metaal electrotechniek (8%; versus 23% bij niet-deelnemers)

Tenslotte

In de evaluatieliteratuur is er een adagium dat zegt: “Evalueer een project niet voor het trots is”. In dat licht is het voor de initiatiefnemers en de mentoren nog te vroeg voor een evaluatie: de ambities kunnen hoger, het mentorencontact kan beter. Het project is echter op de goede weg. *Ondernemerskompas* bereikt veel starters en deze zijn erg tevreden over de dienstverlening. Bovendien kost dit alles veel minder dan gedacht.

Het is voor het vervolg wellicht aan te raden de inspanningen explicieter te richten op het type ondernemers dat zich blijkbaar het meest voelt aangesproken, en op die manier een effectievere PR op te zetten. Enigszins chargerend: *ondernemerskompas* kan zich wellicht beter richten op de wetenschappelijk opgeleide vrouwelijke ondernemer in de zakelijke dienstverlening, dan op de beroepsgericht opgeleide mannelijke ondernemer in de industrie en bouw.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	7
Hoofdstuk 1: Opzet van het onderzoek	13
1.1 Inleiding.....	13
1.2 Probleemformulering.....	14
1.3 Typering van het onderzoek.....	16
1.4 Stakeholders en doelen.....	18
1.5 Theoretisch kader evaluatie.....	20
1.6 Methoden van dataverzameling.....	22
1.6.1 Deelnemers.....	22
1.6.2 Mentoren.....	23
1.6.3 Kamer van Koophandel en de raad van advies.....	23
1.6.4 Medewerkers Kamers van Koophandel.....	23
1.6.5 Samenwerkingsverband Noord-Nederland.....	23
1.6.6 Overige uitvoerders.....	24
1.6.7 Impactmeting.....	24
1.7 Respons.....	25
Hoofdstuk 2: Ondernemerskompas	29
2.1 Interne organisatie van Ondernemerskompas.....	29
2.2 Voor wie is Ondernemerskompas?.....	29
2.3 Werving van deelnemers.....	30
2.4 Producten binnen Ondernemerskompas.....	31
2.5 Financiering Ondernemerskompas.....	34
Hoofdstuk 3: Effectiviteit van Ondernemerskompas	37
3.1 Operationalisering van effectiviteit.....	37
3.1.1 Operationalisering van de kwaliteit van Ondernemerskompas.....	37
3.1.2 Het Gap-model toegepast op Ondernemerskompas.....	39
3.2 Mate waarin doelen bereikt zijn.....	40
3.2.1 Vinden deelnemers een antwoord op hun informatievraag?.....	40
3.2.2 Mentoren en de kwaliteit van Ondernemerskompas.....	53
3.2.3 Overige uitvoerders en de kwaliteit van Ondernemerskompas.....	58
3.2.4 De raad van advies en de kwaliteit van Ondernemerskompas.....	63
3.2.5 (Medewerkers van) De Kamers van Koophandel en de kwaliteit van Ondernemerskompas.....	64
3.2.6 Het bereiken van de kwantitatieve doelen van SNN.....	66
3.3 Impact van Ondernemerskompas.....	69
3.3.1 Verschil in succesvariabelen.....	70
3.3.2 Verschil in controle variabelen.....	73
3.3.3 Conclusie impact van Ondernemerskompas.....	76
3.3.4 Waarom heeft controlegroep niet deelgenomen?.....	77
Hoofdstuk 4: Budgetbesteding van Ondernemerskompas	79
4.1 Operationalisering van budgetbesteding.....	79
4.2 Begroting van Ondernemerskompas.....	79
4.3 Overzicht van gemaakt kosten & inkomsten.....	80
4.4 Beoordeling budgetbesteding.....	81

Hoofdstuk 5: Eindoordeel Ondernemerskompas	83
5.1 Synthese van effectiviteit en budgetbesteding	83
5.1.1 Is baten behalen voldoende?	83
5.1.2 Het effect van promotie en presentatie	85
5.1.3 Het verkrijgen van meer deelnemers vanuit de front office	85
5.1.4 De relatie met overige uitvoeders.....	86
5.1.5 Impact van Ondernemerskompas	86
Literatuurlijst.....	89
Bijlagen.....	91

Hoofdstuk 1: Opzet van het onderzoek

1.1 Inleiding

Winst uit ervaring. Dit is de slogan van “Ondernemerskompas”, het startersproject van de drie Noordelijke Kamers van Koophandel. Het project heeft zichzelf ten doel gesteld het aantal starters in het noorden te vergroten en met name het succes van deze starters te verbeteren.

Dit rapport is een verslag van een onderzoek naar het succes van *Ondernemerskompas*. In het onderzoek is het succes bepaald voor verschillende stakeholders binnen het project. Daarnaast is in het onderzoek de impact van het project bepaald. Tot slot zullen ook enkele verbeterpunten voor een mogelijk vervolgtraject gegeven worden. Dit onderzoek is naast een evaluatie van *Ondernemerskompas* tevens afstudeerscriptie voor de studie bedrijfskunde afstudeerrichting small business & entrepreneurship.

Ondernemerskompas is een stimuleringsproject voor startende ondernemers en jonge bedrijven in Noord-Nederland. Het project wordt uitgevoerd door de Kamers van Koophandel van de drie noordelijke provincies. Het project volgt op het project Jong Ondernemerschap dat in de periode van 1996 tot 2000 vergelijkbare acties uitvoerde als nu *Ondernemerskompas* doet. In het geval van Jong Ondernemerschap lag het projectmanagement bij Syntens. De drie noordelijke Kamers hebben ter opvolging van het project Jong Ondernemerschap een nieuw project bedacht, met als belangrijkste verschil de verlaging van de toetredingsvoorwaarden voor deelnemers. Hier is *Ondernemerskompas* uit voort gekomen. Het project heeft als doel: “Het bieden van extra ondersteuning aan jonge bedrijven, teneinde de overlevingskansen en de omvang van deze doelgroep te vergroten zodat hiermee een bijdrage wordt geleverd aan de werkgelegenheid en de economische structuurversterking van het Noorden.”

Om dit te bereiken worden vanuit het project verschillende faciliteiten aangeboden zoals: begeleiding door een mentor (vaak een ondernemer met ruime ervaring), financiële bijdragen voor: onderzoek, advies, seminars en themabijeenkomsten. Daarnaast worden er verschillende netwerkbijeenkomsten georganiseerd waar ook de deelnemers met elkaar in contact komen om ervaringen uit te wisselen. Tot slot worden er ook nog andere externe partijen betrokken bij de begeleiding, onder andere studenten van de noordelijke Hogescholen en ook het bedrijf Advisor, dat met een speciaal opgesteld traject de ondernemer helpt bij het schrijven van een ondernemingsplan. Het *Ondernemerkompas* heeft hierbij dus een faciliterende rol. *Ondernemerskompas* wijst deelnemers op de mogelijkheden en verleent de financiële ondersteuning voor de verschillende onderdelen die deelnemers kunnen volgen. Door *Ondernemerskompas* ‘zelf’ worden dus in de meeste gevallen niet de activiteiten gericht op kennisoverdracht uitgevoerd.

Aanleiding voor het onderzoek is het aflopen van de subsidietermijn van het project. Het project is voor 2,5 jaar gefinancierd door het Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN). De oorspronkelijke financieringsaanvraag van de Kamers van Koophandel was voor vijf jaar maar SNN heeft besloten tussentijds een beoordeling van de resultaten te maken. Inmiddels zijn de eerste 2,5 jaar verstreken en wil men het project graag nog 2,5 jaar voortzetten. Hiervoor moet een nieuwe subsidieaanvraag gedaan worden bij het SNN.

Deze evaluatie zal de noodzakelijke gegevens voor deze subsidieaanvraag leveren. Een evaluatie puur voor de subsidieverlener zou echter geen recht doen aan de andere stakeholders van het project. Zoals later ook duidelijk gemaakt zal worden zal er in dit onderzoek ook veel aandacht zijn voor de context waarin het project zich afspeelt. Voor alle stakeholders van het project zal daarom het succes bepaald worden. De stakeholders van het project zijn: deelnemers, mentoren, Kamers van Koophandel Noord Nederland, Samenwerkingsverband Noord Nederland, overige uitvoerders: HBO-instellingen en Advisor, medewerkers van de deelnemende Kamers van Koophandel en de raad van advies van *Ondernemerskompas*.

Indeling van de scriptie is als volgt: in het eerste hoofdstuk wordt de probleemformulering en de methoden van onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 de inhoud van het project en de huidige gang van zaken. Hoofdstuk 3 is een beoordeling van de effectiviteit van het project. Effectiviteit is hierbij geformuleerd als de mate waarin doelen van stakeholders zijn behaald. Voor alle stakeholders is gekeken in hoeverre hun vooraf gestelde doelen zijn bediend door het project. Als vervolg daarop wordt in hoofdstuk 4 de budgetbesteding behandeld. Budgetbesteding is daarbij omschreven als de uiteenzetting van kosten ten opzichte van de opbrengsten. Hoofdstuk 5 is een synthese van de begrippen effectiviteit en budgetbesteding op basis waarvan een oordeel over *Ondernemerskompas* is geformuleerd.

Synthese wil zoveel zeggen als een samenkomst van de begrippen effectiviteit en budgetbesteding. Oftewel wanneer men deze twee beoordelingen heeft gemaakt, wat kan men dan over het geheel van *Ondernemerskompas* zeggen? Op basis van al deze uitkomsten is het mogelijk in hoofdstuk 6 een aantal aanbevelingen te formuleren voor het vervolgtraject.

1.2 Probleemformulering

Volgens de Leeuw (1996) kan praktijkonderzoek worden onderscheiden in beleidsondersteunend en probleemoplossend onderzoek. In dit geval is er sprake van een beleidsondersteunend onderzoek. Het onderzoek beoogt kennis op te leveren die bruikbaar is voor het projectteam van *Ondernemerskompas*. Beleidsondersteuning valt daarbij te omschrijven als onderzoek waarvan de resultaten beogen de rationaliteit van het beleidsproces in termen van effectiviteit, doelmatigheid en betekenis voor de actoren te vergroten.

Probleemstelling heeft volgens de Leeuw drie componenten: doelstelling, vraagstelling en randvoorwaarden. De doelstelling heeft betrekking op het vastleggen van de relevantie. De vraagstelling is een weergave van de hoofdvragen. En de randvoorwaarden geven de beperkingen aan waaraan onderzoeksresultaten en methoden onderhevig zijn.

Doelstelling:

Het beoordelen van het succes van het project *Ondernemerskompas* tot dusver voor alle stakeholders van het project, in opdracht van het projectteam van *Ondernemerskompas*.

Vraagstelling:

Wat zijn de opbrengsten, kosten en impact van *Ondernemerskompas* tot dusver en zijn daarmee de door alle stakeholders gestelde doelen behaald?

Subdoel:

Het onderzoek moet gegevens genereren voor een nieuwe subsidieaanvraag. Randvoorwaarde voor het onderzoek is daarom, dat onderzoeksresultaten voor de jaarwisseling beschikbaar moeten zijn.

Deelvragen

Deelvraag 1: Wat is de inhoud van *Ondernemerskompas*?

- 1.1 Wat is *Ondernemerskompas*?
- 1.2 Waarom *Ondernemerskompas*?
- 1.3 Wie zijn stakeholder (= belanghebbende of belangengroepen) van het project?
- 1.4 Voor wie is *Ondernemerskompas*?
- 1.5 Wat zijn de producten binnen *Ondernemerskompas*?
- 1.6 Wat is de interne organisatie van *Ondernemerskompas*?

Deelvraag 2: Wat is de effectiviteit van de onderdelen van *Ondernemerskompas*?

- 2.1 Definiëring van effectiviteit.
- 2.2 Wat zijn de doelen van de verschillende stakeholders van *Ondernemerskompas*?
- 2.3 Zijn de doelen van de verschillende stakeholders behaald?
- 2.4 Zijn er verschillen tussen het succes van deelnemers en niet deelnemers
waarneembaar?

Deelvraag 3: Wat is de budgetbesteding van de onderdelen van *Ondernemerskompas*?

- 3.1 Definiëring van budgetbesteding.
- 3.2 Wat zijn de kosten en opbrengsten van het project *Ondernemerskompas*?

Deelvraag 4: Wat is het eindoordeel over Ondernemerskompas?

4.1 Definiëring van synthese.

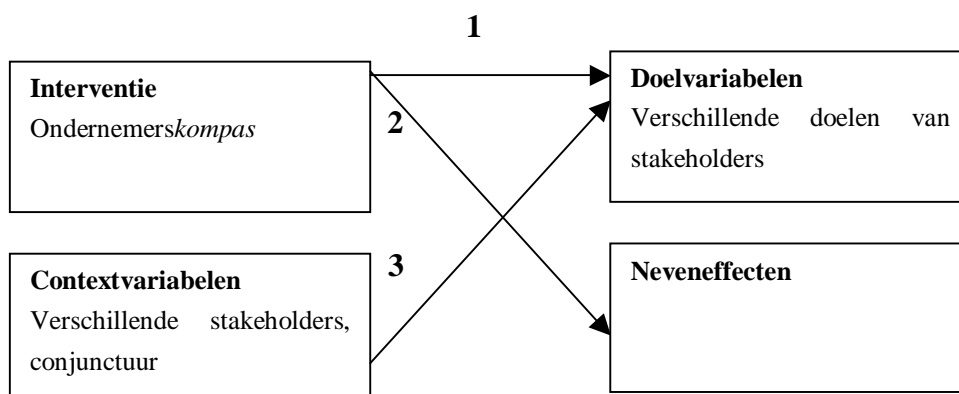
4.2 Totaaloordeel effectiviteit en budgetbesteding van heel Ondernemerskompas.

4.3 Wat is het eindoordeel van Ondernemerskompas?

Deelvraag 5: Wat zijn de verbeterpunten voor het (mogelijke) vervolgtraject, in het kader van een nieuwe subsidieaanvraag?

1.3 Typering van het onderzoek

Evaluatieonderzoek is een specifieke vorm van beleidsondersteunend onderzoek. Evaluatie onderzoek is er op gericht het slagen of falen van een interventie vast te stellen. Met interventie wordt bedoeld het samenhangend stelstel van activiteiten en /of maatregelen, een bewuste poging tot beïnvloeding van de werkelijkheid door een actor, in de richting van expliciet gestelde doeleinden (Swanborn, 1999). De interventie is in dit geval het project Ondernemerskompas. Het project intervenueert in de ontwikkeling van de ondernemersvaardigheden van deelnemers, en daarmee in de ontwikkeling van hun bedrijven. Dit interveniëren zal enerzijds invloed hebben op de doelen die bij de start van het project zijn omschreven. Dit zijn de zogenaamde doelvariabelen. Swanborn (1999) zegt hierover: “Bij bestudering van interventies in de werkelijkheid staan we voor de taak om een of meer effecten te beschrijven. Een effect manifesteert zich hierbij in een verband tussen een interventie en doelvariabele(n).”



figuur 1: evaluatiemodel

Swanborn geeft in zijn model van evaluatieonderzoek echter ook aan dat de werkelijkheid nooit alleen uit een interventie en doelvariabelen bestaat. Interventies werken, volgens Swanborn, in een bepaalde context. Pas als de context aan bepaalde voorwaarden voldoet treedt het gewenste effect op. Een belangrijke factor in de context in het geval van Ondernemerskompas is de economische conjunctuur. Bij een vergelijking in starterssucces, in

de zin van overlevingspercentages, speelt de conjunctuur een belangrijke rol. Zo blijkt het lastig *Ondernemerskompas* te vergelijken met een voorgaand project omdat toen de omstandigheden voor starters over het algemeen beter waren. Daarnaast is er ook een bestaande markt voor advies aan ondernemers, hetgeen ook de adviesbehoefte van starters beïnvloedt. Binnen het onderzoek moet er daarom rekening mee worden gehouden dat de context waarbinnen de interventie plaatsvindt invloed uitoefent op de doelvariabelen.

Bij de formele beoordeling van het project wordt door de subsidieverlener deze nuance niet aangegeven. In de formele evaluatie (door het SNN) worden ontwikkelingen van bedrijven direct toegewezen aan de deelname aan het project. De context van hoe bijvoorbeeld andere bedrijven zich ontwikkelen in dezelfde periode wordt bij dergelijke onderzoeken niet opgenomen. De vraag is of er op die manier wel plausibele uitspraken gedaan kunnen worden over het presteren van dergelijke projecten als dit.

In dit onderzoek is daarom geprobeerd wel aandacht te besteden aan de context waarbinnen het project opereert. Vraag bij de onderzoeksopzet is dan ook geweest: hoe kan nu op een zuivere manier de impact, oftewel de mate waarin doelen behaald zijn, van *Ondernemerskompas* beoordeeld worden?

Impactbeoordeling wordt gedaan om te bepalen of een project zijn bedoelde effecten genereert. Dergelijke beoordelingen kunnen in iedere fase van het project worden gemaakt. Basis voor alle impactbeoordelingen is het onderzoeksmodel van het steekproef experiment, het meest overtuigende onderzoeksmodel voor het bepalen van oorzaak-gevolg relaties. Het experimentmodel bestaat uit een vergelijking tussen 1 of meer experimentele (interventie) groepen met 1 of meerdere controle (niet-interventie) groepen. Ondanks het feit dat veel impactbeoordelingen geen gebruik kunnen maken van een strikte experimentele techniek, gebruiken alle impactbeoordelingsmodellen in essentie de vergelijking tussen interventie uitkomsten en een schatting van wat zich zonder interventie zou voordoen.

Een belangrijke taak van impactbeoordeling is het ontwarren van de netto-effecten van een project en van de bruto-effecten die worden waargenomen. Bruto uitkomsten zijn doorgaans eenvoudig te bepalen en bestaan uit het verschil in uitkomsten van voor en na projectdeelname. Netto effecten zijn veel moeilijker te meten. Dit zijn de veranderingen in uitkomsten die terecht kunnen worden toebedeeld aan de interventie (het project), vrij van de invloed van enig andere causale factor die ook de uitkomst kan bepalen.

Door ook in het geval van *Ondernemerskompas* een zogenaamde controlegroep op te zetten is gekeken in hoeverre de ontwikkeling van de deelnemende bedrijven is toe te schrijven aan de ondersteuning van *Ondernemerskompas*. Dit is gedaan door te onderzoeken of er significante

verschillen bestaan tussen ondernemers die wel en ondernemers die niet hebben deelgenomen aan *Ondernemerskompas*. Daarbij is gekeken naar zogenaamde afhankelijke variabelen als overlevingskans, aantal werknemers, omzet etc. en naar een aantal controlevariabelen (startjaar, leeftijd, geslacht, vooropleiding, branche en gebruik van adviseurs) welke mogelijk invloed hebben gehad op de afhankelijke variabelen. De controlevariabelen kunnen mogelijk verschillen verklaren welke niet door het project worden veroorzaakt.

Door het inzetten van de controlegroep wordt duidelijk of er verschillen bestaan tussen wel en niet-deelnemers. Tevens kan duidelijk worden of er nog verschillen zijn ontstaan door deelname aan het project, welke mogelijk niet als doel waren geformuleerd maar wel gaande het project zijn ontstaan. Dit zijn dan de zogenaamde neveneffecten van *Ondernemerskompas*.

1.4 Stakeholders en doelen

Stakeholder van het project zijn natuurlijk in de eerste plaats deelnemers die hun informatievraag beantwoord willen krijgen. Maar daarnaast is de Kamer van Koophandel, als stakeholder, ook benieuwd naar het effect van haar inspanningen. Ook de ´uitvoerders´ zoals mentoren, HBO studenten en Advisor, zijn stakeholder. Tot slot is ook de raad van advies van *Ondernemerskompas* als stakeholder van het project te omschrijven. Al deze stakeholders hebben vervolgens ook hun eigen doelen. In het onderzoek word voor alle stakeholders en alle doelen gekeken in hoeverre deze behaald zijn, met als doel een zo pluriform mogelijk beeld van *Ondernemerskompas* te kunnen vormen.

In onderstaand schema is opgenomen wat de verschillende doelen van verschillende stakeholders zijn.

Tabel 1: verschillende stakeholders met hun doelen

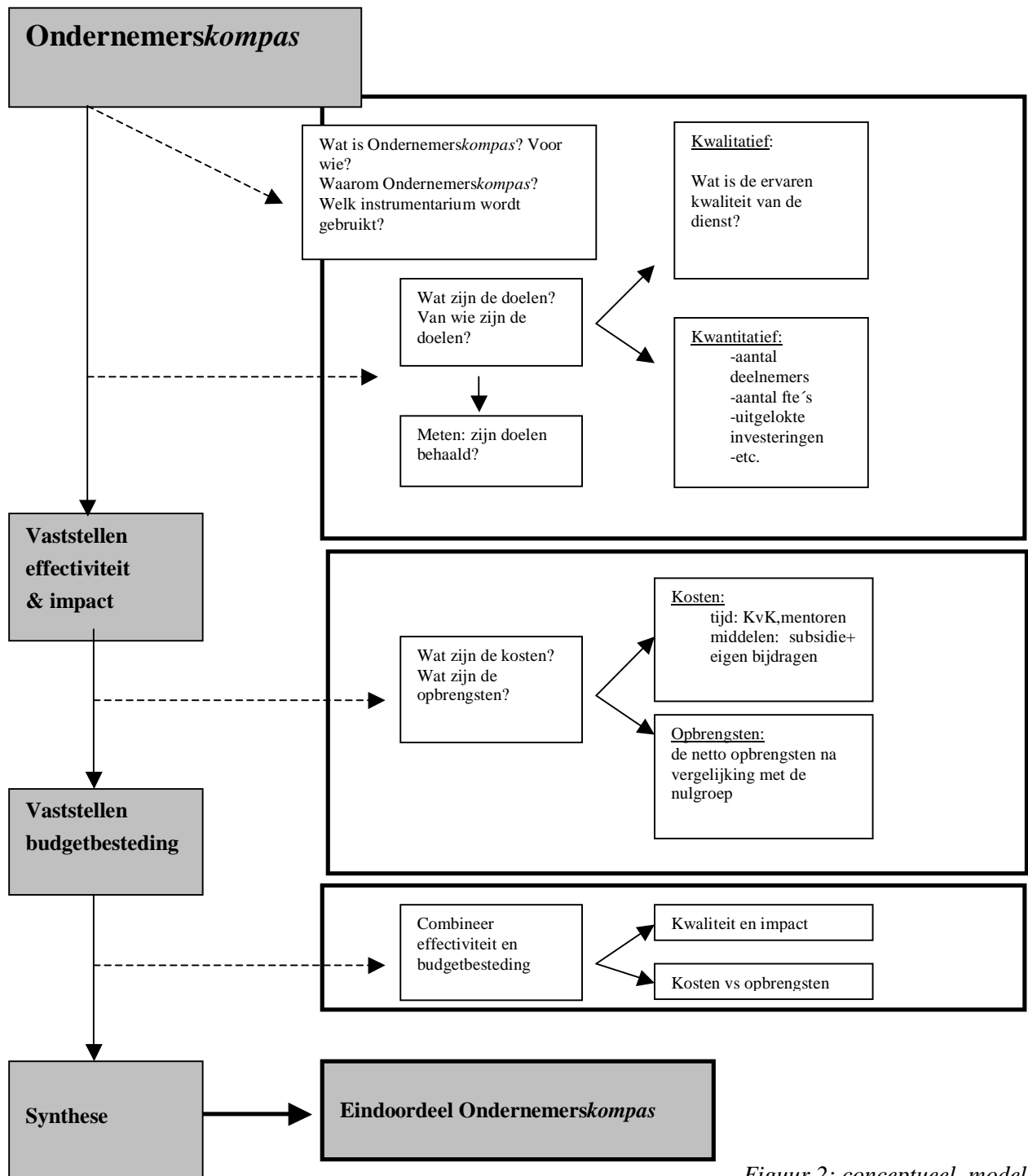
Verschillende stakeholders	Primaire doel	Bijkomende doel(en)
Kamers van Koophandel Noord Nederland	Diensten pakket uitbreiden met een project waarbij de intensiteit van de begeleiding vergroot kan worden, waardoor slaagkans van startende bedrijven wordt vergroot.	Kamer van Koophandel positief onder aandacht brengen.
Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN)	Structuurversterking in Noord Nederland, uitgedrukt in: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Minimaal aantal deelnemers: 270 <input type="checkbox"/> Van deelnemers moet 45 financiële bijstand ontvangen, waaronder 11 vrouwen <input type="checkbox"/> Aantal werkzame personen bij deelnemers: 675 <input type="checkbox"/> Investerings door deelnemers: 2 miljoen Euro <input type="checkbox"/> Minimale verdeling over gebieden: 184 d2 & 35 P.O. gebieden 	Een legitieme* besteding van subsidiegelden
Deelnemers	Antwoord op hun informatievraag.	Betrouwbare gesprekspartner vinden Opdoen van nuttige contacten
Mentoren	Kennis en ervaring overdragen waardoor starters geholpen worden.	Eigen netwerk uitbreiden
Overige dienstverleners: 1. Advisor 2. HBO-instellingen	Eigen diensten verlenen aan deelnemers <i>Ondernemerskompas</i> Verkoop van eigen diensten Plaatsing van studenten	Naamsbekendheid vergroten
Medewerkers Kamer van Koophandel	Vinden van geschikt product voor doorverwijzen van starters op basis van hun informatievraag	Eigen targets behalen
Raad van advies Ondernemerskompas	Het toetsen van <i>Ondernemerskompas</i> en het creëren van draagvlak voor het project	Nieuwe ideeën voor project aandragen.

* Onder legitiem wordt verstaan een goede besteding van verkregen middelen en niet of het verkrijgen van de middelen legitiem is.

Deze doelen zijn opgesteld op basis van interviews met vertegenwoordigers van de stakeholdersgroepen. Daarnaast is gebruik gemaakt van het projectvoorstel zoals dit is opgesteld in 2001, en de uiteindelijke subsidiebeschikking.

1.5 Theoretisch kader evaluatie

De evaluatie van *Ondernemerskompas* kan als volgt in een conceptueel model worden weergegeven:



Figuur 2: conceptueel model

Het conceptueel model bestaat uit verschillende theoretische kaders.

- a. Basis voor het model ligt in de keuze voor evaluatie op basis van effectiviteit, efficiency en synthese. Dit is gebaseerd op het model van Hofstee (1987) (zie bijlage 1 voor weergave van zijn model). Hofstee, die uit de onderwijswereld komt, heeft dit model opgesteld ter beoordeling van onderwijsprogramma's. Het model heeft als doel opleidingsinstituten een methode te verschaffen hun programma's te beoordelen. Op deze manier hebben opleidingen een standaardmethode om te rapporteren aan een onderwijscommissie. Hoewel het hier niet direct om een opleiding gaat is het wel goed vergelijkbaar omdat het ook in het geval van *Ondernemerskompas* om een niet commerciële vorm van dienstverlening gaat. Daarnaast is het ook vergelijkbaar omdat er verantwoording moet worden afgelegd door de uitvoerders aan de financierder, in dit geval het SNN. Dit model is verder geschikt voor dit onderzoek omdat het rekening houdt met de doelen die gesteld zijn, als wel het financiële resultaat van het project. De effectiviteit wordt binnen dit model vastgesteld door het wel of niet behalen van doelen. Wanneer doelen niet behaald worden dan is dit aanleiding om het programma of de doelen bij te stellen. Ander criterium voor het slagen van het programma is de efficiëntie. Onder efficiëntie wordt daarbij verstaan het wel of niet behalen van de opgestelde begroting. Wanneer het project niet de begroting haalt zal tot wijziging van de begroting overgegaan moeten worden of tot een wijziging in de geplande kosten. Omdat dit (volgens bedrijfskundige theorieën) niet een juiste weergave van het begrip efficiency is, zal in dit onderzoek gesproken worden over mate van budgetbesteding i.p.v. efficiency. Budgetbesteding is voor dit onderzoek een belangrijke variabele, omdat het een gesubsidieerd project betreft. Wanneer het budget wordt overschreden zijn er geen reservebronnen voor financiering. Wanneer er sprake is van onderbesteding heeft dit gevolgen voor de vervolgaanvraag, waarbij opnieuw een beoordeling gemaakt zal worden van de noodzaak van het financieren van het project.
- b. In het model van Hofstee wordt geen onderscheid gemaakt tussen soorten doelen. Dit is de eerste aanvulling op het model. Door een scheiding te maken tussen kwantitatieve en kwalitatieve doelen wordt duidelijk dat men eigenlijk benieuwd is naar twee verschillende zaken. Allereerst zal de subsidieverlener in het bijzonder geïnteresseerd zijn in de bijdrage aan de structuurversterking van het Noorden. Dit wordt uitgedrukt in zeer globale termen zoals het aantal fte's en omzetgegevens (kwantitatieve gegevens) van de deelnemers. Opvallend is dat deze variabelen eigenlijk de enige zijn waar het SNN naar kijkt bij de beoordeling van het project. Volgens het SNN wordt de kwaliteit van het project afdoende uitgedrukt in de behaalde cijfers.

Dit geeft echter volgens het projectteam een niet afdoende beeld van het slagen van het project. De kwantitatieve gegevens geven niet weer hoe de bedrijven zich echt ontwikkeld hebben. Er wordt slechts een eindmeting gedaan. Daarnaast geven de kwantitatieve metingen weinig handvatten voor verbeteringen voor een eventueel vervolgproject. Er zal daarom ook wel degelijk op een andere manier naar de kwaliteit van het project worden gekeken. Dit zal gebeuren door het begrip kwaliteit te operationaliseren als de mate waarin het project aan de verwachtingen van stakeholders (behalve het SNN) heeft voldaan. Dit wordt ook wel de klantgerichte benadering van kwaliteit genoemd (Boomsma & Borrendam, 2003). Dat wil zeggen als de klant vindt dat het geleverde product in overeenstemming is met wat hij (zij) wilde, is hij tevreden en dan is de kwaliteit goed. Klanttevredenheid is dus het doel van de klantgerichte kwaliteitsbenadering. Deze benadering is in het bijzonder interessant omdat men graag het project wil voortzetten en omdat op deze manier mogelijk nog verbeterpunten te vinden zijn voor een nog betere dienstverlening. De benadering wordt echter niet alleen gehanteerd voor de klant (de deelnemers) maar ook voor de andere stakeholders.

1.6 Methoden van dataverzameling

Voor het bepalen van het succes van *Ondernemerskompas* zijn, zoals uit tabel 1 duidelijk wordt, verschillende stakeholders benaderd. Met de data die worden verzameld moet afdoende een antwoord gegeven kunnen worden of aan de doelen van alle stakeholders wordt voldaan. De kwantitatieve doelen van het SNN zullen worden gemeten door een schriftelijke enquête onder deelnemers. Alle andere doelen oftewel de kwalitatieve doelen zullen worden beoordeeld door het bevragen van vertegenwoordigers van de verschillende stakeholdersgroepen.

1.6.1 Deelnemers

De belangrijkste stakeholders zijn de deelnemers. Deelnemers en oud-deelnemers zijn gevraagd naar hun ervaringen met *Ondernemerskompas* door middel van een schriftelijke enquête.

Op basis van een schriftelijke enquête, zie bijlage 2 voor het vragenformulier, wordt een algemeen beeld verzameld over de ervaren kwaliteit van *Ondernemerskompas* door deelnemers. Hierbij geven deelnemers aan:

- a. Hoe goed *Ondernemerskompas* heeft kunnen helpen bij de problemen in de startfase van hun bedrijf
- b. Wat hun waardering is voor de verschillende onderdelen van *Ondernemerskompas* waaraan zij hebben deelgenomen

- c. Wat mogelijke verbeterpunten voor *Ondernemerskompas* zijn
- d. Wat hun algehele waardering voor *Ondernemerskompas* is in de vorm van een rapportcijfer.

1.6.2 Mentoren

De ervaren kwaliteit door mentoren wordt gemeten door middel van een schriftelijke enquête (zie bijlage 3). Aan mentoren worden de volgende zaken gevraagd:

- a. Waardering voor de onderdelen waaraan is deelgenomen
- b. Ervaringen met communicatie met medewerkers van *Ondernemerskompas*
- c. Ervaren ondersteuning door medewerkers van *Ondernemerskompas*
- d. Aandacht voor de kwaliteit van de begeleiding binnen het project
- e. Wat hun algehele waardering voor *Ondernemerskompas* is in de vorm van een rapportcijfer.

1.6.3 Kamer van Koophandel en de raad van advies

Wat betreft het behalen van de doelen van de andere stakeholders zijn gesprekken gevoerd. Voor de doelen van de Kamers van Koophandel en de raad van advies is een gesprek gevoerd met de directeur van de Kamer van Koophandel Friesland en tevens voorzitter van de raad van advies: Eric Jansen (zie bijlage 6 voor de vragenlijst).

1.6.4 Medewerkers Kamers van Koophandel

Aan medewerkers van de Kamer van Koophandel is gevraagd in hoeverre zij vinden dat *Ondernemerskompas* goed aansluit bij wat 'klanten' volgens hun nodig hebben. Daarnaast is gekeken of zij vinden dat zij goed geïnformeerd zijn over de gang van zaken rond *Ondernemerskompas*. Hiervoor is onder andere gebruik gemaakt van recent onderzoek (Nijstad, 2003), waarin wordt gekeken naar het proces van doorverwijzen van front office medewerkers naar *Ondernemerskompas*. Hiervoor zijn 15 interviews afgenomen van front office medewerkers van de drie verschillende Kamers. Doel van dit onderzoek was te bepalen of er meer deelnemers voor *Ondernemerskompas* verkregen zouden kunnen worden naar aanleiding van doorverwijzing van front office medewerkers van de Kamer van Koophandel.

1.6.5 Samenwerkingsverband Noord-Nederland

Wat betreft het behalen van de doelen van het SNN is uit een gesprek met SNN opgemaakt dat zij in de beoordeling van *Ondernemerskompas* slechts zullen kijken naar het behalen van de formele (kwantitatieve) doelen die gesteld zijn. De doelen die worden gemeten zijn:

1. Er moeten 270 deelnemers zijn voor het project, waaronder 68 vrouwen
2. Van deze deelnemers moeten 45 financiële bijstand ontvangen, waaronder 11 vrouwen

3. Aantal werkzame personen onder deelnemers: 675
4. Investerings door deelnemers in de afgelopen 2 jaar : 2.000.000 Euro
5. Minimale verdeling van deelnemers over gebieden: D2 gebieden: 184
P.O. gebieden: 35.

SNN heeft aangegeven verder geen evaluatie criteria te zullen hanteren bij het beoordelen van het succes. Wel heeft SNN aangegeven veel waarde te hechten aan de accountantscontrole van de administratie van het project. Voorwaarde hiervoor is dat volledig inzichtelijk is hoeveel tijd door medewerkers aan *Ondernemerskompas* is besteed.

1.6.6 Overige uitvoerders

De ervaren kwaliteit door de overige uitvoerders, Advisor en HBO-instellingen, zal bepaald worden op basis van gesprekken met vertegenwoordigers van deze organisaties (zie bijlage 7 voor vragenlijst). In deze gesprekken is besproken of er een goede aansluiting (communicatie) is tussen het project en de organisaties. Of er voldoende aandacht is voor kwaliteit en hoe een verbetering van de kwaliteit tot stand gebracht zou kunnen worden. Daarnaast zal besproken worden waarom nog weinig deelnemers gebruik maken van deze organisaties.

1.6.7 Impactmeting

De vraag blijft dan natuurlijk: in hoeverre vallen de ontwikkelingen van doelvariabelen als overlevingskansen, aantal personeelsleden en omzet toe te wijzen aan *Ondernemerskompas*? Zoals bij de onderzoeksopzet is aangegeven zal er daarom een impactmeting worden gedaan door middel van een controlegroep. Op die manier kunnen de zogenaamde netto-effecten van het project inzichtelijk worden gemaakt. Deze controlegroep is tevens benaderd aan de hand van een schriftelijke enquête (zie bijlage 4).

De netto-effecten zijn te bepalen door aan een controlegroep van niet deelnemers dezelfde vragen te stellen wat betreft doelvariabelen en vervolgens te kijken of er significante verschillen in deze variabelen zijn. Er zijn diverse variabelen en omstandigheden van invloed op de doelvariabelen. Wanneer het onderzoek wordt uitgebreid met controle- of vergelijkingsgroepen die eveneens gemeten worden, maar die niet aan interventie worden blootgesteld, wordt duidelijk wat de belangrijkste variabelen zijn. Daarbij is het belangrijk dat andere causale verbanden, zoals verschil in leeftijd of geslacht worden uitgesloten. Dit is de reden dat bij beide groepen ook naar enkele controlevariabelen zijn gevraagd. Deze variabelen moeten uitsluiten dat het verschil tussen beide groepen door een andere reden dan deelname aan het project wordt beïnvloed. De controlevariabelen: startjaar, leeftijd, geslacht, vooropleiding, branche en gebruik van adviseurs zijn daarom opgenomen in de enquête.

1.7 Respons

Wat betreft de respons van deze enquête zijn verschillende percentages nagestreefd. Wat betreft deelnemers zijn alle deelnemers en oud-deelnemers benaderd (de gehele populatie), dit waren er op het moment van de enquête 228. Voor de deelnemers is gestreefd naar een respons van 85%. Als minimum, om de uitkomsten van de responderende groep te kunnen generaliseren naar alle deelnemers van *Ondernemerskompas*, is gesteld dat er minimaal 100 vragenlijsten geretourneerd moesten worden. Of de uitkomsten daadwerkelijk generaliseerbaar zijn is afhankelijk van de afwezigheid van bias in de responderende groep. Bias wil zeggen dat er een verschil bestaat tussen bedrijven die wel en bedrijven die niet responderen. Wat betreft de aantallen is allereerst de vooronderstelling gemaakt dat wanneer 44% van de deelnemers had gerespondeerd er een afdoende doorsnede is gemaakt van de groep deelnemers. Vervolgens is gekeken of er geen bias in de responderende groep zat.

Wat betreft mentoren is tevens naar een respons van 85% gestreefd, met als minimum 100 stuks. Op het moment van de enquête stonden er 167 mentoren ingeschreven. Oftewel wanneer 60% van de mentoren had gerespondeerd, en er geen bias was gevonden in de uitkomsten, is aangenomen dat de uitkomsten representatief zijn voor alle mentoren.

Wat betreft de respons van de controlegroep ligt dit wat lastiger, omdat voor deze groep geldt dat zij er minder belang bij hebben de vragenlijst te retourneren. Daarom is besloten de vragenlijst onder een groot aantal ondernemers uit te zetten. Daarnaast zijn, om toch ook deze groep te motiveren de enquête te retourneren, kortingskaarten voor Inspiratie beschikbaar gesteld. Inspiratie is een dag voor jonge bedrijven georganiseerd door *Ondernemerskompas* in april 2004.

Bij de controlegroep is gestreefd naar een respons van 10%. Om dit aantal te bereiken zullen 1000 mensen worden benaderd. Deze groep is samengesteld op basis van het handelsregister. Daarbij zijn de volgende voorwaarden gehanteerd:

- Ingeschreven in de noordelijke 3 provincies
- In de afgelopen 4 jaar ingeschreven
- Mogelijk ook alweer uitgeschreven
- Binnen de BIK – codes van *Ondernemerskompas*
- De onderneming heeft minder dan 100 werknemers

Deze voorwaarden zijn gehanteerd omdat dan de groep gelijk is aan de voorwaarden die voor deelname aan *Ondernemerskompas* gelden. Oftewel de groep bestaat uit ondernemers, die deel hadden kunnen nemen aan *Ondernemerskompas*, maar dat niet gedaan hebben.

Uit het hierop verkregen adressenbestand van 1503 bedrijven is een willekeurige steekproef van 1000 bedrijven getrokken.

Van de in totaal 1395, zie voor uitsplitsing naar de verschillende groepen tabel 2, verstuurd vragenlijsten zijn er 343 ingevuld teruggestuurd. De kwaliteit van de ingevulde vragenlijsten is goed; de meeste vragen zijn beantwoord. Er zijn voor de controlegroep 57 vragenlijsten geretourneerd omdat het adres niet meer klopte. Dit is echter grotendeels te verklaren doordat ook niet langer ingeschreven bedrijven zijn benaderd, dit bleken er later 34 te zijn. Van de overige 23 is niet duidelijk of het adres onjuist is of dat het bedrijf niet langer bestaat.

Drie weken na het versturen van de vragenlijsten is nogmaals een herinnering verstuurd. Een aantal gaf hierna aan geen starter te zijn. Het adressenbestand van de starters bleek vervuld met al bestaande bedrijven die van rechtsvorm waren veranderd in de afgelopen vier jaar. Anderen gaven aan geen informatie te willen verschaffen over omzet en aantal personeelsleden.

Wat betreft deelnemers en mentoren gaf een groot aantal aan pas net betrokken te zijn bij het project *Ondernemerskompas* en daarom nog niet in staat te zijn een mening te vormen over het project. Deze mensen zijn niet meegenomen in de responsaantallen alhoewel zij dus wel gereageerd hebben. Er waren 9 deelnemers die het enquêteformulier om deze reden terugstuurden en 13 mentoren.

Voor het gemiddelde responspercentage is gekeken naar bruikbare respons; oftewel hoeveel vragenformulieren zijn volledig ingevuld teruggekomen. Het totale gewogen gemiddelde en bruikbare responspercentage bedraagt: 25%. Als we de respons per groep bekijken dan blijkt dat de (bruikbare) respons als volgt verdeeld is over de verschillende groepen:

Tabel 2: respons per groep

Groep	Percentage	Ontvangen	Benaderd
Deelnemers	58%	133	228
Mentoren	66%	110	167
Controlegroep	10%	100	1000
Totaal	25%	343	1395

Bij de ontvangen vragenlijsten is nagegaan of in de uitkomsten geen sprake is van zogenaamde bias. Bias wil zeggen dat er verschil zit tussen wat gerespondeerd is, en wat onder de gehele populatie de werkelijke weergave is. Voorzover er gegevens zijn over de populatie van deelnemers (bijvoorbeeld geslacht, branche vooropleiding etc.) is er één bias gevonden. Het blijkt dat er in verhouding weinig préstarters hebben gerespondeerd.

Waarschijnlijk door de al eerder aangegeven motivatie; door hun geringe ervaring met het project hebben zij niet gerespondeerd. Wat betreft de mentoren is geen bias gevonden. Wat betreft de controlegroep ligt dit lastiger. Bij de beoordeling van de uitkomsten van de enquêtes ontstond het vermoeden dat in verhouding meer grote bedrijven hebben gerespondeerd. Dit vermoeden bleek echter niet goed te toetsen⁴. Bij het gebruik van het datamateriaal is daarom besloten waar het gaat om werkgelegenheid, omzet en investeringen de zes (aller) grootste bedrijven uit te sluiten om mogelijke ongerechtvaardigde beïnvloeding van de data te voorkomen. Met deze ingreep is gedacht de mogelijke bias te hebben weggenomen: de resterende verschillen worden gezien als echte verschillen⁵.

⁴ Een correcte wijze om het te toetsen zou zijn door het te vergelijken met gemiddelde cijfers van starters in Noord-Nederland. Wanneer hiermee wordt vergeleken wordt het vermoeden inderdaad bevestigd. Het probleem wat zich voor deze groep echter voordoet is dat er geen cijfers bekend zijn van bedrijven waarbij net zoals hier horeca en detailhandel zijn uitgesloten. Een goede toetsing is dus niet mogelijk.

⁵ Deze weggelaten grote bedrijven zijn overigens qua werkgelegenheid niet totaal bovenmaats in vergelijking met deelnemers (zoals men wellicht zou kunnen denken). Zowel aan de deelnemers kant als aan de niet-deelnemers kant had het grootste bedrijf 60 werknemers (zie voor verdere details par. 3.3).

Hoofdstuk 2: Ondernemerskompas

2.1 Interne organisatie van Ondernemerskompas

De interne organisatie van het project is als volgt: In de kamer van Koophandel Friesland is het projectmanagement gehuisvest. Naast het projectmanagement heeft iedere deelnemende kamer (Groningen, Meppel en Leeuwarden) nog twee medewerkers voor Ondernemerskompas. De medewerkers binnen de Kamer van Koophandel onderhouden het contact met de deelnemers en mentoren. Taak van het projectmanagement is het uitzetten van het beleid en de controle op de uitvoering van dit beleid. Eens per maand is er een vergadering van het projectteam om de gang van zaken te bespreken.

Door de verdeling van het project over de Kamers zijn er duidelijke verschillen in de uitvoering van het project tussen de drie noordelijke provincies te zien. Hoewel het beleid hetzelfde is en dit in grote lijnen gelijk wordt uitgevoerd zijn er toch verschillen te zien. Deze verschillen uiteten zich met name in de fase van Ondernemerschap van deelnemers. Zo ligt in Friesland een sterke nadruk op de préstart fase. Deze fase wordt in de andere twee provincies juist nauwelijks in het project betrokken. In Groningen wordt daarentegen meer aandacht besteed aan de (door)start en in Drenthe op de start. De medewerkers van Ondernemerskompas leggen de nadruk van hun advies op verschillende fasen van het ondernemerschap. Feit is dat het allemaal binnen het gestelde beleid van Ondernemerskompas valt en het wordt als zodanig dan ook niet als een probleem ervaren.

2.2 Voor wie is Ondernemerskompas?

Voorwaarden voor deelname door jonge bedrijven aan het project zijn:

- a. Het bedrijf moet jonger dan 5 jaar zijn
- b. Het bedrijf moet binnen de drie Noordelijk provinciegrenzen liggen
- c. Het moet binnen (de vastgestelde) BIK-codes⁶ vallen
- d. Er moet het streven zijn om met het op te richten bedrijf volledig te voorzien in eigen levensonderhoud (op winst gerichte onderneming)
- e. Het idee moet enige kans van slagen hebben.

⁶ De kamers van Koophandel geven iedere inschrijving in het Handelsregister een code waarmee de activiteit wordt aangeduid. Het codesysteem van de kamers heet Bedrijfsindeling kamers van koophandel, afgekort BIK. Uitgesloten van deelname aan Ondernemerskompas zijn bedrijven die behoren tot de detailhandel, horeca en lokaal verzorgende dienstverlening en nog enkele andere (kleinere) branches.

Ondernemers*kompas* richt zich op 4 verschillende fasen van het ondernemerschap:

1. De bewustwordingsfase (= mensen na laten denken over de mogelijkheid een bedrijf te starten)
2. De préstartfase (= deelnemers zijn gericht op zoek naar informatie over het starten van een bedrijf)
3. De startfase (= cruciale onderdeel van deze fase is het vertalen van idee tot plan, het bedrijf is gestart maar jonger dan 1 jaar)
4. De doorstartfase (= ondernemers die de startfase hebben overleefd en zich moeten heroverwegen op tal van strategische vragen).

Bij de start van het project zijn drie bijzondere aandachtsgroepen geformuleerd: vrouwen, allochtonen en technostarters. Zo op het eerste gezicht lijkt het wat onlogisch en ambitieus om al deze (zeer diverse) groepen met hetzelfde project te bedienen. Het lijkt dan ook dat deze groepen gekozen zijn om te voldoen aan alle maatschappelijke doelen van de subsidieverlener.

Behalve dat de aandachtsgroepen bijna onmogelijk met hetzelfde instrument te bedienen zijn, komen de aandachtsgroepen ook niet terug in de kwantitatieve criteria van de subsidieverlener. Concreet gezien betekent dit dus dat het project geenszins wordt afgerekend op de prestaties voor de aandachtsgroepen. Dit is natuurlijk op zijn minst vreemd te noemen, als dit één van de redenen is waarom de subsidie is verstrekt. De uitvoering van het project is dan ook niet bijzonder voor deze groepen ingericht, maar men probeert deze zijdelings bij het project te betrekken. Dit gebeurt op de volgende manieren: wat betreft de werving van allochtone deelnemers voor het project wordt in Leeuwarden bijzonder veel inspanningen verricht, onder andere in samenwerking met de School voor Ondernemerschap. Bij de andere Kamers kwam dit minder uit de verf, maar in Groningen heeft men ook verschillende stappen ondernomen en is er recentelijk ook een bijeenkomst voor allochtone ondernemers geweest die goed bezocht is. Wat betreft de aandachtsgroepen vrouwen heeft men een serie bijeenkomsten aangaande vrouwelijk ondernemerschap georganiseerd. Voor werving van technostarters zijn geen extra inspanningen geleverd.

2.3 Werving van deelnemers

Deelnemers worden geworven onder starters in Noord Nederland. Al deze mensen komen in principe bij de Kamer van Koophandel om zich in het Handelsregister in te schrijven. De bedoeling is dat mensen hier al op de mogelijkheid van deelname aan Ondernemers*kompas* geattendeerd worden. Binnen het projectteam leeft echter de vooronderstelling dat dit te weinig gebeurt. Een constatering die uit gesprekken met medewerkers van het Handelsregister in Leeuwarden blijkt, is dat zij zelf vinden dat zij onvoldoende op de hoogte zijn van het

project. Zo was bijvoorbeeld niet bekend wat de doelgroep voor het project is en welke BIK – groepen uitgesloten zijn van deelname. Enkelen gaven daarbij aan meer behoefte te hebben aan initiatief door projectmedewerkers in het kader van voorlichting aan het eigen personeel.

Inmiddels is hier ook onderzoek naar gedaan. Een van de medewerkers van het project heeft onderzocht of er niet meer doorverwijzingen mogelijk zijn vanuit de front office van de Kamer van Koophandel. Hiervoor zijn 15 interviews afgenomen bij de Kamers van Koophandel in Leeuwarden, Groningen en Meppel. Daarnaast is ook gesproken met de leidinggevenden van de front offices. Uit het onderzoek van Nijstad (2003) bleek dat er inderdaad meer doorverwijzingen mogelijk waren. Daarnaast werden er verschillende redenen voor gevonden dat het nu niet optimaal verloopt:

1. Medewerkers hebben behoefte aan praktijkvoorbeelden die kunnen dienen als handvat. Op deze manier denken ze potentiële deelnemers makkelijker te herkennen.
2. Medewerkers van de geïntegreerde front offices hebben behoefte aan meer kennis over de verschillende producten bij het bepalen van het juiste informatie voor de klant.
3. Er is verschil van mening over de vraag wie verantwoordelijk is voor de aansturing en de motivatie van front offices. Zijn dit de eigen leidinggevenden of medewerkers van *Ondernemerskompas*?
4. Leidinggevenden en front office medewerkers zijn ontevreden over de terugkoppeling over het *Ondernemerskompas*. Het is niet voor iedereen duidelijk wat voor traject deelnemers verder doorlopen.

Om toch voldoende deelnemers voor het project te werven, benaderen werknemers van *Ondernemerskompas* in Drenthe en Groningen nogmaals de mensen die zich recentelijk hebben ingeschreven in het Handelsregister. Daarnaast worden diverse inspanningen gedaan op het gebied van adverteren. Object van onderzoek is dan ook hoe mensen in contact zijn gekomen met *Ondernemerskompas*.

2.4 Producten binnen Ondernemerskompas

Ondernemerskompas bestaat zoals eerder gezegd uit een groot aantal onderdelen waar deelnemers uit kunnen kiezen. Onderstaande tabel is een weergave van de verschillende ‘producten’ van *Ondernemerskompas*.

Tabel 3: producten Ondernemerskompas

Mentoraat	Deelnemers worden gekoppeld aan een mentor, vaak een (oud) ondernemer met de nodige ervaring in het zelfstandig ondernemen.
Trajectbegeleiding	Een product van de Kamer van Koophandel Friesland waarbij préstarters in gesprek kunnen gaan over hun plannen en de eventuele problemen waar zij tot dan toe tegenaan lopen.
Financiële faciliteit	Een bijdrage voor onderzoek en advies. Dit geldt voor 50% van de kosten en met een maximum van 3000 Euro.
HBO studenten	Studenten (onder begeleiding van vakdocenten) zijn in te zetten voor het opstellen van een marktonderzoek, haalbaarheidsstudies, communicatieplan en ondernemingsplan.
Advisortraject	Individuele begeleiding door adviseur van Advisor in het schrijven van een ondernemingsplan.
Workshop Syntens	Vergoeding voor het volgen van een workshop bij Syntens.
JOS / JBN *	Reductieregeling voor lidmaatschap netwerkgroep.
Themabijeenkomsten	Bijeenkomsten toegesneden op de problematiek van startende ondernemers.
Netwerkbijeenkomsten	Bijeenkomsten waar mentoren en deelnemers elkaar ontmoeten.
Seminars KvK	Seminars zoals startpunt eigen bedrijf en succesvol ondernemen georganiseerd door de Kamer van Koophandel.
Breaking Out	Jaarlijks terugkerend dagevenement voor startende en groeiende ondernemingen. Hier krijgt men onder andere mogelijkheid om bekende en succesvolle ondernemers te ontmoeten en vragen te stellen.

*reductieregeling voor netwerkgroepen

Van de activiteiten die aangeboden worden door Ondernemerskompas wordt in verschillende mate gebruik gemaakt. Mentoraat wordt door vrijwel iedere deelnemer gevolgd, tenzij de deelnemer zich nog in de préstartfase bevindt. Van de mogelijkheid tot het volgen van bijvoorbeeld seminars en onderzoekstrajecten wordt in veel beperktere mate gebruik gemaakt. In totaal hebben 38 deelnemers seminars van de Kamer van Koophandel gevolgd. Daarnaast hebben 6 mensen HBO-studenten ingezet om onderzoek te doen en hebben 5 deelnemers het Advisortraject gevolgd. Dit is zeer beperkt, gezien de 305 deelnemers die het project inmiddels heeft. Dit heeft mede te maken met de keuze voor een beleid waarbij deelnemers moeten weten wat er te halen valt, maar dat dit niet voor hun op een presenteerblaadje wordt aangereikt. De gang van zaken is momenteel dat in een intakegesprek (potentiële) deelnemers worden gewezen op de mogelijkheden binnen Ondernemerskompas. Hierbij worden alle onderdelen even kort aangestipt en wordt een a4tje met daarop alle onderdelen verstrekt. Vervolgens wordt in dit gesprek in gegaan op de rol die een mentor zou moeten vervullen en over welke kwaliteiten de mentor moet beschikken. In dit gesprek wordt in korte tijd veel informatie uitgewisseld. De vraag blijft of deze manier van informeren afdoende is om de mogelijkheden van Ondernemerskompas duidelijk te maken. De aantallen kunnen ook anders geïnterpreteerd worden, namelijk dat er geen behoefte is aan de andere onderdelen. Dit zou er toe moeten leiden dat de onderdelen nogmaals kritisch tegen het licht worden gehouden.

Binnen het projectteam hebben de lage deelname aantallen voor de specifieke onderdelen er echter nog niet toe geleid dat men tot actie over gaat. Wanneer men projectmedewerkers met de aantallen confronteert geven zij aan niet goed te weten, hoe dit kan worden opgevangen. Door projectmedewerkers wordt het momenteel ervaren als dat deelnemers in het project 'zweven' en men niet precies op de hoogte is van de voortgang van deze deelnemers. Dit betekent ook dat er nog meer uit het speciaal aangeschafte cliëntvolgsysteem ARCHIE kan worden gehaald. ARCHIE is bij de start van het project aangeschaft. Dit systeem moet het mogelijk maken dat de projectleiding en de deelnemende Kamers de beschikking hebben over een informatiesysteem dat voor iedereen beschikbaar is. Het doel van dit systeem is dat alle contacten van *Ondernemerskompas* hierin worden opgenomen en deze zo door iedereen te benaderen zijn. Projectmedewerkers voeren nieuwe deelnemers in, waarna het systeem communiceert en het de volgende dag in het systeem bij alle Kamers is opgenomen. Daarnaast worden alle mailings hierin gezet zodat iedereen kan zien wat verstuurd is en naar wie. Alhoewel alle deelnemers in dit systeem zijn opgenomen en het vooral door het projectmanagement voor correspondentie al veel gebruikt wordt, voldoet het nog niet aan de functie van een echt volgsysteem. Het wordt nog niet ingezet om te kijken welke onderdelen deelnemers hebben gevolgd. Dit heeft als resultaat dat op geen enkele manier inzichtelijk is met welk onderdeel deelnemers bezig zijn en wanneer zij dit afronden. Dit valt momenteel slechts achteraf te achterhalen op basis van declaraties van deelnemers. De projectleiding geeft aan zich hierover te verbazen en legt de verantwoordelijkheid hiervoor bij de projectmedewerkers welke beter en vaker zouden moeten communiceren met deelnemers. Projectmedewerkers geven echter aan hier niet de tijd voor te hebben of niet het nut van in te zien. Feit blijft dat er grote onduidelijkheid is over het aantal deelnemers binnen de verschillende onderdelen.

Naast deze producten van *Ondernemerskompas* is er tevens een aantal evenementen georganiseerd. Zo is er een serie bijeenkomsten aangaande vrouwelijk ondernemerschap in het najaar van 2003 en voorjaar 2004 georganiseerd. In deze serie bijeenkomsten is er aandacht voor de specifieke kenmerken van het vrouwelijk ondernemerschap. Het doel van deze bijeenkomsten is aandacht voor de geformuleerde aandachtsgroep binnen de startende ondernemers, namelijk vrouwelijke starters. Animo (inschrijving was mogelijk voor zowel deelnemers als niet-deelnemers van *Ondernemerskompas*) voor deze bijeenkomsten was bijzonder groot.

Daarnaast wordt er samengewerkt met de organisatie van de Jonge Ondernemersprijs van het Noorden. Deelnemers van *Ondernemerskompas* krijgen de mogelijkheid mee te doen aan de competitie voor de Jonge Ondernemersprijs van het Noorden. Ook als zij niet mee doen worden ze uitgenodigd voor de finale avond. Een ander groot evenement is Inspiratie. Op 17 april 2004 organiseert *Ondernemerskompas* een activiteit genaamd 'Inspiratie'. Inspiratie is

een bijzondere ééndaagse supermarkt waar jonge ondernemers met hun partners een hele dag kunnen shoppen. Alle deelnemers van *Ondernemerskompas* krijgen hiervoor sterk in prijs gereduceerde toegangskarten. Door de organisatie van dergelijke evenementen wordt deelnemers de kans geboden te netwerken en interessante ideeën op te doen van andere ondernemers. Daarnaast wordt hiermee geprobeerd de bekendheid van het project te vergroten onder andere starters. Tot slot hebben dit soort evenementen ook de functie het ondernemerschap te promoten. Dit promoten van het ondernemerschap is ook een subdoel van het project, namelijk het vergroten van het aantal starters in Noord Nederland. Dit wordt gedaan door het geven van gastcolleges op scholen en universiteiten. Medewerkers van *Ondernemerskompas* geven daarbij informatie over het starten van een eigen bedrijf.

2.5 Financiering Ondernemerskompas

Het project is voor 2,5 jaar gefinancierd door het Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN). Het SNN heeft voor de periode 2000 - 2006 voor Noord-Nederland een ruimtelijk-economisch ontwikkelingsprogramma opgesteld, het 'Kompas van het Noorden'. Op basis van het programma worden door het Rijk en de Europese Unie ingezette middelen tot besteding gebracht. Deze middelen zijn ter beschikking gesteld om de achterstand die in het Noorden geconstateerd was, op het gebied van werkgelegenheid en economische groei, te ondervangen. *Ondernemerskompas* is één van de starterprojecten die in het kader van het 'Kompas van het Noorden' zijn gefinancierd.

Voor de financiering van *Ondernemerskompas* is gebruik gemaakt van verschillende financieringsfondsen. Dit is allereerst de zogenaamde EFRO-subsidie, welke bedoeld is voor de zogenaamde d2-gebieden (= doelstelling twee gebieden)⁷. Er is vanuit EFRO 594.580 Euro beschikbaar gesteld voor het project. Daarnaast is er subsidie geld betreffende Phasing out wat betrekking heeft op zogenoemde po-gebieden⁸. Vanuit Phasing out is 113.670 Euro

⁷ Efro – subsidie: Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling, dat tot taak heeft de economische en sociale samenhang te bevorderen door de belangrijkste regionale onevenwichtigheden ongedaan te maken en bij te dragen aan de ontwikkeling en de omschakeling van de regio's, en daarbij te zorgen voor synergie met de bijstand uit de andere Structuurfondsen. EFRO heeft betrekking op doelstelling 1 & 2 van de algemene strategie van de Structuurfondsen.

-Doelstelling 1: regio's met een ontwikkelingsachterstand

Het doel van de eerste doelstelling blijft de steun voor die regio's waarvan het ontwikkelingsniveau minder dan 75% van het communautair gemiddelde is zodat de ontwikkelingskloof wordt gedicht. Steun voor doelstelling 1-regio's wordt verleend via alle vier structuurfondsen, hetgeen ongeveer tweederde van de totale uitgaven beslaat.

- Doelstelling 2: regio's die zich in een proces van economische en sociale omschakeling bevinden (nieuw)

Opgezet ten behoeve van regio's met een onvoldoende gediversifieerd bedrijfsleven. Steun is uitsluitend bedoeld voor die regio's die het zwaarst getroffen worden door de economische en sociale omschakeling. Niet meer dan 18% van de totale bevolking van de EU dient onder deze doelstelling te vallen en tweederde dient afkomstig te zijn uit industrie of stadsgebieden, de rest uit regio's die afhankelijk zijn van landbouw of visserij. Doelstelling 2 wordt gefinancierd uit EFRO, ESF en FIOV en uit de afdeling garantie van het EOGFL.

⁸ Phasing Out: In het structuurbeleid 2000-2006 van de EG worden drie doelstellingen onderscheiden. Voor gebieden die in het vorige structuurbeleid (1994-1999) wel maar nu niet in aanmerking komen voor subsidie op

beschikbaar gesteld. Tot slot wordt voor deelnemers die uit de overige gebieden van noordelijke provincies komen, subsidie beschikbaar gesteld door Den Haag⁹, deze bedraagt 1.040.515 Euro. Daarmee komt het totaalbedrag dat aan subsidies beschikbaar is gesteld op 1.748.765 Euro. De verdeling van de subsidies heeft implicaties voor de verdeling van deelnemers uit de gebieden. In de beschikking wordt gesteld dat er minimaal: 184 deelnemers uit d2 gebieden en 35 deelnemers uit phasing out gebieden moeten komen.

De oorspronkelijke financieringsaanvraag van de Kamers van Koophandel was voor vijf jaar maar SNN heeft besloten tussentijds een beoordeling van de resultaten te maken, inmiddels zijn de eerste 2,5 jaar verstreken en wil men het project graag nog 2,5 jaar voortzetten. Hiervoor moet een nieuwe subsidieaanvraag gedaan worden bij het SNN.

basis van één van de drie nieuwe doelstellingen wordt een overgangperiode toegepast. Deze methode wordt phasing-out (uitfasering) genoemd. Dit is o.a. het geval bij de doelstelling 5b-gebieden: 1) Drenthe, 2) Friesland en 3) Groningen.

⁹ Overig: Het 'Kompas voor het Noorden' richt zich op de versterking van de marktsector en concentratie van de economische ontwikkeling in de vijf economische kernzones ontwikkeling van stedelijke kernen en het stimuleren van een aantrekkelijk platteland als voorwaarde voor een evenwichtige ontwikkeling. De bijdrage van het ministerie van EZ aan het programma richt zich voor het grootste deel op het deelprogramma 'markt'.

Hoofdstuk 3: Effectiviteit van *Ondernemerskompas*

3.1 Operationalisering van effectiviteit

Zoals in het theoretisch kader is gesteld is effectiviteit de mate waarin de door de stakeholders gestelde doelen zijn behaald. Met de interventie worden bepaalde effecten beoogd, dat wil zeggen veranderingen in doelvariabelen (Swanborn, 1999). Belangrijk onderdeel van dit onderzoek is dan ook de beoordeling van de scores van verschillende doelvariabelen. In tabel 1 (pagina 7) zijn de verschillende doelen van de verschillende stakeholders weergegeven. Deze doelen zijn te scheiden in kwalitatieve en kwantitatieve doelen. Kwalitatief gezien is de belangrijkste variabele de ervaren kwaliteit door deelnemers. Daarnaast wordt de kwaliteit ook bepaald door de ervaren kwaliteit van mentoren en uitvoerende organisaties als Advisor en HBO-instellingen. Kwantitatief zijn de formele eisen welke gesteld zijn door het SNN; te onderscheiden in aantal deelnemers, werkzame personen, uitgelokte investeringen etc. In de hierna volgende paragraaf wordt eerst aandacht besteed aan de kwalitatieve doelen van het project. Tot slot worden in dit hoofdstuk ook de kwantitatieve doelen behandeld.

3.1.1 Operationalisering van de kwaliteit van *Ondernemerskompas*

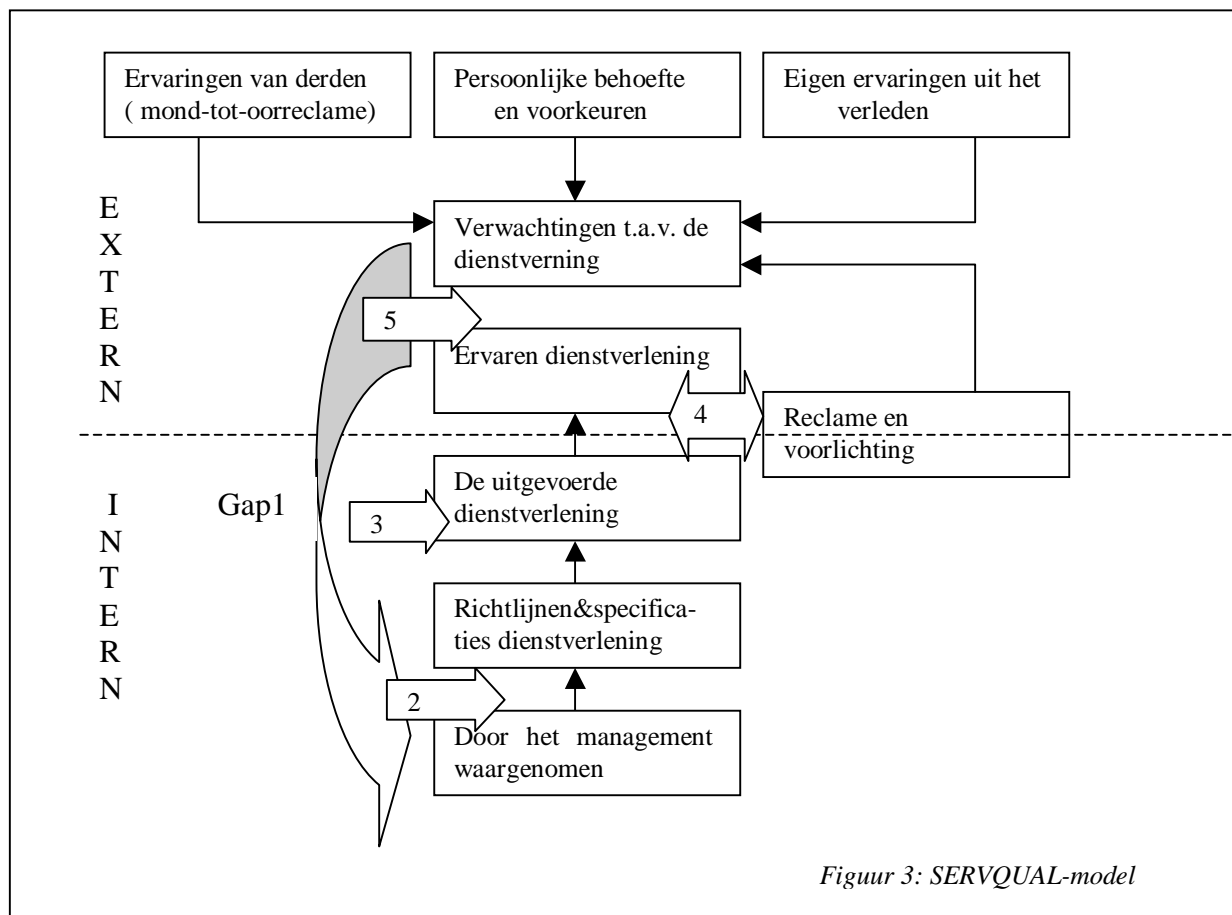
De kwaliteit van *Ondernemerskompas* wordt bepaald door de ervaren kwaliteit van verschillende stakeholders. Zoals in de opzet van het onderzoek reeds is beschreven wordt voor de beoordeling van de kwaliteit de klantgerichte benadering gehanteerd. Dat betekent dat kwaliteit omschreven kan worden als de mate waarin aan de verwachtingen van deelnemers wordt voldaan. De verwachtingen van de klant, of in dit geval de verschillende stakeholders, zijn omschreven in doelen. Kwaliteit bestaat uit het behalen van de kwalitatieve doelen die deze stakeholders hebben gesteld. Belangrijkste stakeholder is de deelnemer, daarnaast uitvoerders, zoals mentoren, HBO instellingen en Advisor. De ervaren kwaliteit van de subsidieverlener wordt hierbij indirect bepaald door de ervaren kwaliteit van deelnemers, aangezien SNN verder alleen kwantitatieve doelen heeft gesteld.

Theoretisch kader beoordelen van kwaliteit

Hoe nu deze kwaliteit te beoordelen? Door de vraag te stellen: “heeft u uw doel behaald?” krijgt men niet afdoende een beeld van de hele ervaring van de dienst. Hoe dan wel? Operationalisering van de kwaliteit van diensten blijkt lastig. Bij het operationaliseren van deze kwaliteit loopt men tegen verscheidene problemen aan: allereerst door de ontastbaarheid van de output is het lastig de output te meten en metingen worden daardoor onbetrouwbaar (Johnson, e.a., 1995). Daarnaast is het lastig te meten omdat de mening van mensen gevormd wordt door een groot aantal diverse factoren. Doordat de afnemer van de dienst participeert in het dienstverleningsproces wordt ook het proces zelf in de beoordeling van de kwaliteit

opgenomen. Tot slot bestaat er in het geval van professionele diensten een sterke heterogeniteit in de geleverde diensten waardoor meningen soms slecht met elkaar te vergelijken zijn (Broekhuis, e.a. 1995).

Om toch kwaliteit door onderzoek te kunnen meten zijn verschillende instrumenten ontwikkeld. Een instrument dat werd ontwikkeld door Parasuraman *et al* (1998) om ondanks deze problemen de kwaliteit van diensten te meten is de SERVQUAL-schaal. Deze schaal beschrijft service kwaliteit als: ‘het verschil tussen verwachtingen en ervaringen van afnemers op vijf verschillende dimensies: tastbaarheid, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie’. Deze methode is veruit het meest gebruikt in onderzoeken naar de kwaliteit van diensten. Het SERVQUAL-model gaat er vanuit dat de ervaringen en de daaraan voorafgaande verwachtingen van klanten de basis vormen van kwaliteit. Het is daarbij van belang dat zowel de verwachtingen als de ervaringen goed in beeld worden gebracht. De verschillen tussen kwaliteitservaringen en verwachtingen zijn te wijten aan het niet goed inspelen van de dienstverlener op de kwaliteitsverwachtingen. In het SERVQUAL model worden mogelijke oorzaken van het niet voldoen verder in beeld gebracht, zodat er in de organisatie van de leverancier actie kan worden ondernomen om de kwaliteit in overeenstemming te brengen met de verwachtingen van de klant. De kern van het SERVQUAL-model ligt echter in de wijze waarop de kwaliteitsverwachtingen en de ervaringen worden onderzocht (Boomsma & Borrendam, 2003).



Figuur 3: SERVQUAL-model

Het vergelijken van verwachtingen en ervaringen gaat in principe heel simpel. De klant beoordeelt de geleverde dienst en vergelijkt deze met wat hij wilde. Voor de verklaring van de verwachtingen worden drie belangrijke aspecten aangegeven die vanuit de consument spelen, dat zijn (Zeithaml et al., 1990):

1. Eerdere ervaringen van de consument; op grond van eerdere ervaringen met dezelfde of een andere leverancier heeft de consument een beeld van wat hij kan verwachten.
2. De eerdere ervaringen van andere consumenten; consumenten wisselen ervaringen uit.
3. Persoonlijke behoeften; ieder individu is anders en heeft andere wensen of een andere smaak.

Als we alle elementen van verwachtingen en de wijze waarop de leverancier daarop behoort in te spelen in kaart brengen, ontstaat er een confrontatie tussen klant en leverancier. Deze koppeling van externe klant en interne dienstverlening vormt het SERVQUAL-model (Boomsma & Borrendam, 2003).

In het SERVQUAL-model zijn zogenaamde gaps aangegeven. Dit zijn punten waarop, zogenaamde kloven of onevenwichtigheden kunnen ontstaan. Er zijn volgens het SERVQUAL vijf plaatsen waar deze onevenwichtigheden kunnen ontstaan.

Gap 1: Onvoldoende en/of verkeerde informatie en interpretatie: het management neemt de wensen van de klant verkeerd waar of de wensen van de klant worden niet op hun juiste waarde geschat.

Gap 2: Gebrek aan beleidsontwikkeling: Het vertalen van beleid in richtlijnen en specificaties gebeurt niet goed.

Gap 3: Gebrek aan discipline en coördinatie: medewerkers voeren de dienst niet uit conform de opgestelde richtlijnen.

Gap 4: Reclame belooft meer: reclame schept te hoge verwachtingen van dienst.

Gap 5: Het kwaliteitsoordeel: eindindruk van de klant, oftewel een optelsom van de andere 4 gaps.

3.1.2 Het Gap-model toegepast op Ondernemerskompas

Binnen *Ondernemerskompas* zijn verschillende stakeholders te onderscheiden. De echte consument van de dienst is toch echter de deelnemer van het project. Het gap-model is dus ook alleen toegepast op de deelnemer. Hiervoor is gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête. In de enquête is allereerst gekeken naar de verwachtingen van *Ondernemerskompas*. Dit is echter vertaald naar de vraag: ‘wat waren de problemen waar u tegenaan liep, in de startfase van uw bedrijf?’ Er is namelijk gesteld dat het doel van de deelnemers is: het vinden

van een antwoord op hun informatievraag. Daarmee wordt bedoelt een antwoord op de moeilijkheden waar men zelf niet uit kwam. Er is niet gevraagd naar de verwachtingen van *Ondernemerskompas* omdat dan niet een vergelijking met de controlegroep mogelijk is. Door de vraag te verwoorden naar wat de problemen in de startfase van het bedrijf waren blijft deze vergelijking wel mogelijk. De eigen ervaringen uit het verleden worden beoordeeld door ook te vragen naar andere adviseurs die bij deze problemen worden ingezet. In hoeverre ervaringen van derden een rol spelen wordt duidelijk, doordat is gevraagd hoe men in contact is gekomen met *Ondernemerskompas*.

De Gap's van het model zullen vervolgens als volgt worden ingevuld:

- Gap 1: De beoordeling of de onderdelen van *Ondernemerskompas* aansluiten op de informatievraag van deelnemers.
- Gap 2: De beoordeling of succescriteria van het project intern goed gehanteerd worden.
- Gap 3: Antwoord op de vraag of de dienst wordt uitgevoerd volgens de opgestelde richtlijnen, welke zijn verwoord in het projectplan en een algemeen reglement.
- Gap 4: Wordt het project op de juiste manier naar buiten gebracht?
- Gap 5: Zijn deelnemers *Ondernemerskompas* over het algemeen tevreden?

3.2 Mate waarin doelen bereikt zijn

Nu uiteen is gezet welke stakeholders het project heeft en wat hun doelen zijn, is het mogelijk te bepalen of *Ondernemerskompas* de stakeholders goed bedient. In deze paragraaf wordt voor iedere stakeholder bekeken in hoeverre de doelen die de bewuste stakeholder had opgesteld zijn behaald. Voor de beoordeling van de kwaliteit, ervaren door deelnemers, zal gebruik gemaakt worden van het Gap-model.

3.2.1 Vinden deelnemers een antwoord op hun informatievraag?

Het doel van deelnemers voor deelname aan *Ondernemerskompas* is het vinden van een antwoord op hun informatievraag. Daarnaast hoopt men met het project een betrouwbare gesprekspartner te vinden en nuttige contacten op te doen. Zoals al eerder aangegeven is er een beeld verzameld over de ervaren kwaliteit van *Ondernemerskompas* op basis van een schriftelijke enquête, zie bijlage twee voor het vragenformulier. Aan de hand van het Gap-

model zal een beoordeling worden gemaakt hoe deelnemers de kwaliteit van *Ondernemerskompas* ervaren.

Verwachtingen van deelnemers

Om een beoordeling van de kwaliteit van *Ondernemerskompas* te maken is het belangrijk een inschatting te maken naar wat de verwachtingen van deelnemers waren. Deze verwachtingen bestaan eigenlijk uit drie dingen:

- 3.2.1.1 Wat is het probleem waarvoor men hulp zoekt (behoefte)?
- 3.2.1.2 Is het project aangeraden door anderen?
- 3.2.1.3 Heeft men andere ervaringen met hulp bij deze problemen, zijn er andere adviseurs?

1. Wat is het probleem waarvoor men hulp zoekt?

Onderstaande lijst is een weergave van de top tien van problemen die deelnemers hebben ervaren. Daarnaast is aangegeven hoe vaak de problemen zijn ingevuld. Dit zijn de belangrijkste onderdelen waar deelnemers tegenaan zijn gelopen. *Ondernemerskompas* zou hen dus tegemoet moeten komen in deze problemen.

Tabel 4: problemen van deelnemers bij de start van hun bedrijf.

Startproblemen	Aantal keer genoemd
acquisitie/klantenwerving	34
marketing	23
wet- en regelgeving	20
geld	18
productformulering/ doelgroepkeuze	14
netwerk	13
tijd	13
belasting	10
recessie	7
debiteurenbeheer	7

Deelnemers ervaren dus het werven van klanten en opdrachten als hun grootste probleem tijdens het starten van hun bedrijf. Marketing en daaraan verwant productformulering/ doelgroepkeuze staan ook hoog. Alle wet- en regelgeving, die ook steeds verandert, is een ander aandachtspunt volgens deelnemers. In het hele prille begin van het bedrijf wordt ook het vinden van voldoende middelen als probleem ervaren. Ook de omgang met de bank is daarbij maar net buiten deze toptien gevallen, maar wordt ook als problematisch ervaren.

2. Is het project aangeraden door anderen?

Er is aan deelnemers gevraagd hoe zij in contact zijn gekomen met *Ondernemerskompas*. Er zijn eigenlijk 5 hoofdmanieren om in contact te komen met *Ondernemerskompas*.

1. Via de Kamer van Koophandel, bijvoorbeeld bij inschrijving: 48 deelnemers
2. Omdat medewerkers contact opnamen: 22 deelnemers
3. Via een andere deelnemer: 7 deelnemers
4. Via familie of vrienden: 4 deelnemers
5. Advertentie: 7 deelnemers

Daarnaast zijn er andere manieren: 32 deelnemers hebben dit aangegeven. Voorbeelden van andere manieren zijn via Syntens, mentor, ondernemersnetwerken, kamerkrant, verschillende andere projecten.

Hieruit blijkt dat maar een zeer klein deel van de deelnemers op aanraden van anderen aan het project meedoen. Het ontstaan van verwachtingen door het aanraden van anderen speelt daarom bij de beoordeling van *Ondernemerskompas* bijna geen rol.

3. Heeft men andere ervaringen met hulp bij deze problemen, zijn er andere adviseurs?

Deelnemers van *Ondernemerskompas* zetten ook andere adviseurs in. Naar de belangrijkste is gevraagd. Bovendien is gevraagd hoe goed deze adviseurs hebben geholpen bij het oplossen van deze problemen. Er is hier ook meteen gevraagd naar de ervaring met *Ondernemerskompas*.

- ✓ Maakt u gebruik van adviseurs, en zo ja hoe goed hebben zij u kunnen helpen?

Tabel 5: mate waarin *Ondernemerskompas* heeft kunnen helpen

	slecht	matig	voldoende	goed	zeer goed	niet ingevuld
Aantal <i>Ondernemerskompas</i>	2	11	21	53	22	25
Ondernemerskompas	1,5 %	8,2 %	15,7 %	39,6 %	16,4 %	18,7 %
Accountant	4,5%	4,5%	15,7%	29,1%	6,0%	40,3%
Banken	9,0%	9,0%	11,2%	8,2%	0,7%	61,9%
Belastingdienst	4,5%	9,7%	14,2%	8,2%	0,7%	62,7%
Gemeente	6,0%	3,7%	4,5%	3,0%	0,0%	82,8%
Familie	1,5%	6,0%	9,7%	17,9%	6,7%	58,2%
Vrienden/ collega's	0,0%	4,5%	12,7%	30,6%	7,5%	44,8%
Adviesbureaus	3,0%	5,2%	3,7%	6,0%	3,0%	79,1%
Andere adviseurs	0,0%	0,0%	0,7%	6,0%	3,0%	90,3%

N.B. Deze vraag is klaarblijkelijk niet duidelijk genoeg gesteld. Veel van de respondenten hebben niet begrepen dat er allereerst gevraagd werd aan te geven of er gebruik is gemaakt van bepaalde adviseurs. Pas daarna moest aangegeven worden hoe goed de adviseur

vervolgens heeft geholpen. Dat dit niet begrepen is blijkt uit het grote aantal deelnemers dat niets heeft ingevuld bij *Ondernemerskompas*, hoewel iedereen gebruik heeft gemaakt van *Ondernemerskompas*. Om een volledig beeld te geven is daarom de kolom niet ingevuld toegevoegd om aan te geven dat onduidelijk is wat de betreffende deelnemers hiermee bedoelen. Conclusies die uit deze data getrokken kunnen worden zijn daardoor beperkt.

Met inachtneming van bovenstaande, kan men opmaken dat naast *Ondernemerskompas* met name de accountant en vrienden en collega's om advies wordt gevraagd. En over dit advies is men over het algemeen ook zeer tevreden. Deze adviseurs scheppen dus verwachtingen voor *Ondernemerskompas*.

Samengevat, het antwoord op de vraag hoe de verwachtingen van deelnemers worden bepaald is als volgt: de verwachtingen van deelnemers strekken zich met name uit over de onderwerpen: acquisitie en klantenwerving, marketing, wet- en regelgeving en het verkrijgen van voldoende middelen voor de start. Men heeft niet veel verwachtingen door mond-tot-oorreclame. Men heeft wel bepaalde verwachtingen door ervaringen met de accountant en met vrienden en collega's.

Invulling mogelijke Gap's

Gap 1: De beoordeling of de onderdelen van *Ondernemerskompas* aansluiten op de informatievraag van deelnemers.

Ondernemerskompas bestaat, zoals al eerder aangegeven, uit een groot aantal verschillende onderdelen. Van deze onderdelen wordt echter ook in verschillende mate gebruik gemaakt. In onderstaande tabel is weergegeven hoeveel deelnemers van welke onderdelen hebben gebruik gemaakt¹⁰. In totaal zijn er inmiddels 305 deelnemers.

¹⁰ De aantallen die binnen het project van *Ondernemerskompas* bekend zijn, zijn gebaseerd op declaraties van deelnemers. Dit is de enige manier waarop achterhaald kan worden waar deelnemers aan hebben deelgenomen. Deze gegevens blijken echter niet overeen te komen met wat deelnemers hebben aangegeven te hebben gevolgd. Als voorbeeld hiervoor kunnen de netwerkgroepen worden genoemd. Zevenentwintig deelnemers geven aan hier lid van te zijn. Slechts 3 mensen hebben echter gedeclareerd, wat natuurlijk mogelijk is als de rest nog geen factuur heeft ontvangen, of geen gebruik maken van de reductie. Het blijkt onmogelijk dit volledig te achterhalen, vandaar dat er dus verschil in aantallen blijven bestaan tussen administratie en de waardering die deelnemers hebben uitgesproken in de enquête. Andere verklaring is dat veel mensen op de enquête onderdelen hebben aangekruist waar ze niet aan deel hebben genomen. Dit alles leidt ertoe dat conclusies uit de waarderingen van deelnemers met enige voorzichtigheid getrokken dienen te worden.

Tabel 6: aantal deelnemers per onderdeel

Mentoraat	221
Trajectbegeleiding	24
Financiële faciliteit	5
HBO studenten	6
Advisortraject	5
Workshop Syntens	Dit onderdeel is gratis en daarom geen inzicht wat betreft aantallen
JOS / JBN *	3
Themabijeenkomsten	+/- 45 personen per avond
Netwerkbijeenkomsten	225 (waarbij enkele deelnemers meer dan 1 keer)
Seminars KvK	38
Breaking Out 2002	5

Wat betreft het gebruik van de verschillende onderdelen lijkt het erop dat er onderdelen zijn die wel goed aansluiten bij de wensen van de deelnemers zoals het mentoraat en de netwerkbijeenkomsten, maar dat er ook onderdelen zijn die minder aanspreken. Voorbeelden van minder gebruikte onderdelen zijn het Advisortraject en de inzet van HBO-studenten.

Behalve dat er gekeken is naar het aantal deelnemers per onderdeel is ook de waardering van de betreffende onderscheiden onderdelen onderzocht. Deelnemers hebben hun mening kunnen geven op een 5 puntsschaal lopend van slecht tot zeer goed. Niet alle onderdelen zijn in de enquête opgenomen omdat er toen nog geen deelnemers gebruik van hadden gemaakt. Het maatwerkgesprek is ook niet het onderzoek opgenomen omdat dit door de Kamer van Koophandel ook recentelijk is onderzocht.

Behalve door naar het aantal deelnemers te kijken kan ook gekeken worden of de problemen die deelnemers hebben aangegeven te ervaren, worden behandeld in de verschillende onderdelen van *Ondernemerskompas*.

Dit waren de problemen die starters aangaven te ervaren bij het starten van hun bedrijf:

Tabel 7: startproblemen van deelnemers

Startproblemen
1. acquisitie/klantenwerving
2. marketing
3. wet- en regelgeving
4. geld
5. productformulering/ doelgroepkeuze
6. netwerk
7. tijd
8. belasting
9. recessie
10. debiteurenbeheer

Dit zijn de onderdelen van *Ondernemerskompas*. Er is aangegeven welke van de problemen van starters in deze onderdelen worden behandeld.

Tabel 8: onderdelen van Ondernemerskompas en de problemen die worden behandeld

<i>Onderdeel Ondernemerskompas</i>	<i>Startproblemen die worden behandeld.</i>
Mentoraat	1 t/m 8, 10
Trajectbegeleiding	3, 4, 5, 8
Financiële faciliteit	2, 5
HBO studenten	1, 2, 5,
Advisortraject	2, 5
Workshop Syntens	2, 3, 5
JOS / JBN *	6
Themabijeenkomsten	1, 2, 3, 5, 6, 8, 10
Netwerkbijeenkomsten	6
Seminars KvK	2, 3, 8, 10
Breaking Out 2002	6

Het volgt uit bovenstaande tabellen dat probleem nummer 9, recessie, buiten de beïnvloeding van het project *Ondernemerskompas* valt. Daarnaast wordt duidelijk dat de problemen 4 en 7 ook weinig aan bod komen. Wat betreft punt 4, het is natuurlijk niet mogelijk dat het project financiering voor de deelnemers gaat regelen. Het is natuurlijk wel mogelijk om een betere samenwerking met banken op te starten waarbij vaste contactpersonen bij banken door *Ondernemerskompas* deelnemers kunnen worden benaderd. Daarnaast is het misschien mogelijk om deelnemers beter voor te bereiden op bezoeken aan de bank, door met betere investeringsplannen en onderbouwingen te komen. Wat betreft punt 7 kan men mogelijk meer aandacht besteden door de discussie van prioriteitsstelling op te starten. Mogelijk dat dit een goed thema is voor netwerkbijeenkomsten door eens van anderen te horen hoe zij hun tijd weten in te delen.

Wat verder opvallend is, is dat de mentor veruit de meeste problemen met de deelnemers kan behandelen. Hierdoor is de mentor een zeer waardevolle informatiebron voor deelnemers.

Gap 1: Samengevat kan worden gezegd over de aansluiting van *Ondernemerskompas* op de verwachtingen van deelnemers dat de aantallen van enkele onderdelen teleurstellend zijn. Van deze onderdelen wordt erg weinig gebruik gemaakt. Echter er zijn ook onderdelen zoals het mentoraat, netwerkbijeenkomsten en themabijeenkomsten die wel populair zijn. Als wordt gekeken naar de onderdelen van *Ondernemerskompas* en de problemen die er worden behandeld blijkt dat mentoraat veruit de meeste problemen behandeld gevolgd door themabijeenkomsten, seminars en trajectbegeleiding. Problemen van starters die eigenlijk niet behandeld worden zijn de economische recessie (wat ook logisch is omdat dit niet te beïnvloeden valt) en de tijdsindeling van deelnemers. Aan het laatste probleem zou mogelijk nog meer aandacht kunnen worden besteed.

Gap 2: De beoordeling of succescriteria van het project intern goed gehanteerd worden.

Succescriteria zijn de afspraken die zijn gemaakt over wanneer het project een succes is. Dus hoe wordt gemeten of men op de goede weg is? Als succescriteria voor het project worden de voorwaarden die de subsidieverlener heeft gesteld gehanteerd. Dit betekent dat het project succes heeft als er voldoende deelnemers in het traject zitten. Daarnaast moeten de deelnemers uit de juiste gebieden komen. Dit zijn de criteria waaraan het succes over het algemeen is beoordeeld. Daarnaast is beoordeeld of men binnen de begroting is gebleven. Al met al zijn dit geen kwalitatieve criteria en heeft men tot aan dit onderzoek daar ook nog geen aandacht aan besteed.

Over het algemeen is de waardering van deelnemers echter goed, en kan men dus concluderen dat het met deze criteria goed verlopen is. Het is echter wel zo dat nu al voor een vervolgproject hogere criteria zijn gesteld. De directies van de Kamers van Koophandel vinden dat er meer deelnemers bij betrokken moeten worden en dat er ook meer van de verschillende onderdelen gebruik moet worden gemaakt. Men is dan ook van mening dat de criteria de afgelopen tijd niet scherp genoeg zijn gesteld.

Gap 2: Samengevat, de succescriteria kunnen worden verscherpt waardoor er meer aandacht voor de verschillende onderdelen komt en er ook meer deelnemers voor het project gevonden moeten worden.

Gap 3: Antwoord op de vraag of de dienst wordt uitgevoerd volgens de opgestelde richtlijnen, welke zijn verwoord in het projectplan en een algemeen reglement.

Het projectplan is opgesteld door de Kamers van Koophandel en Syntens in Noord-Nederland. Dit plan is geschreven als voorstel voor opvolging van het project Jong Ondernemerschap. Dit project was geleid door Syntens en samen wilde men een nieuw project opzetten. Het voorstel dat is geschreven diende tevens als voorstel voor de subsidieverlener. Gaandeweg verdween de technische component uit het project waardoor de interesse voor deelname van Syntens afnam. Uiteindelijk stapte Syntens uit het project en werd de subsidie wel verleend, maar dan aan de Kamers van Koophandel alleen. Door deze voorgeschiedenis heeft het projectplan bij de uitvoering van het project niet als directe stuurmaatregel gediend. Nu het eind van het project in zicht komt is er nog een aantal acties ondernomen. Zo is in het projectplan opgenomen dat er grote congressen georganiseerd zouden worden door *Ondernemerskompas*. In april wordt daarom Inspiratie georganiseerd. Ook de aandachtsgroepen zijn weer in nieuwe activiteiten benadrukt zoals de bijeenkomsten van vrouwelijk ondernemersschap. Momenteel wordt er dus een inhaalslag gemaakt op het uitvoeren van bijzondere activiteiten die in het projectplan genoemd zijn. Aan het algemeen reglement heeft men zich goed gehouden. In het reglement is bijvoorbeeld verwoord welke criteria aan deelname zijn verbonden.

Gap 3: Samengevat heeft men het algemeen reglement goed nageleefd. Het projectplan is in eerste instantie vooral opgesteld om de intenties van het project te verklaren en daarmee subsidie te kunnen krijgen. In de slotfase van het project wordt hier echter nog extra aandacht aan besteed.

Gap 4: Wordt het project op de juiste manier naar buiten gebracht?

Wat betreft de reclame van *Ondernemerskompas* is er allereerst de brochure. In deze brochure staat echter weinig inhoudelijke informatie over het project. Uit het onderzoek van mevrouw Nijstad blijkt dat de front office ook niet tevreden is over het foldermateriaal, om deze reden. Een ander probleem van de brochure vormen de kosten. De front office maar ook Advisor geven aan dat ze maar weinig materiaal krijgen omdat het te duur zou zijn. Hieruit kan men concluderen dat de brochure beter kan qua inhoud en prijs. Volgens het projectteam is dit in het begin inderdaad gebeurd maar is er later in het project wel voldoende foldermateriaal verspreid.

Verder wordt het project naar buiten gebracht in verschillende advertenties. Ook wordt het project op verschillende lichtborden in stadions getoond. De effectiviteit hiervan valt te betwijfelen.

Gap 4 uit het SERVQUAL model kan ontstaan omdat de reclame teveel verwachtingen schept. Het bovenstaande in acht nemende is hier bij *Ondernemerskompas* zeker geen sprake van.

Gap 5: Zijn deelnemers *Ondernemerskompas* over het algemeen tevreden?

- ✓ Wat zou u over het geheel als waardering willen geven aan *Ondernemerskompas* (rapportcijfer 1 t/m10)?

De vraag is ingevuld door 118 deelnemers. De andere 16 respondenten hebben geen rapportcijfer gegeven.

Tabel 9: rapportcijfer deelnemers

	<i>gemiddeld</i>	<i>Groningen</i>	<i>Friesland</i>	<i>Drenthe</i>
rapportcijfer	7,5	7,6	7,6	7,5

- ✓ Maakt u gebruik van adviseurs, en zo ja hoe goed hebben zij u kunnen helpen?

Tabel 10: gebruik adviseurs en waardering

	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>Goed</i>	<i>zeer goed</i>	<i>niet ingevuld</i>
Aantal O.K. (N= 134)	2	11	21	53	22	25
<i>Ondernemerskompas</i>	1,5 %	8,2 %	15,7 %	39,6 %	16,4 %	18,7 %
Accountant	4,5%	4,5%	15,7%	29,1%	6,0%	40,3%
Banken	9,0%	9,0%	11,2%	8,2%	0,7%	61,9%
Belastingdienst	4,5%	9,7%	14,2%	8,2%	0,7%	62,7%
Gemeente	6,0%	3,7%	4,5%	3,0%	0,0%	82,8%
Familie	1,5%	6,0%	9,7%	17,9%	6,7%	58,2%
Vrienden/ collega's	0,0%	4,5%	12,7%	30,6%	7,5%	44,8%
Adviesbureaus	3,0%	5,2%	3,7%	6,0%	3,0%	79,1%
Andere adviseurs	0,0%	0,0%	0,7%	6,0%	3,0%	90,3%

Conclusie: deelnemers *Ondernemerskompas* geven aan dat in vergelijking met andere adviseurs die ze gebruikt hebben, *Ondernemerskompas* en de accountant hen het beste hebben geholpen bij het oplossen van de problemen die ze in de startfase van hun bedrijf hebben ervaren. Daarmee kan worden gesteld dat het doel van de deelnemer, namelijk het vinden van een antwoord op hun informatievraag, wordt behaald.

- ✓ Wat is uw waardering voor *die* verschillende onderdelen van *Ondernemerskompas* waaraan u heeft deelgenomen?

Tabel 11: waardering mentoraat

<i>Mentoraat</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet deelgenomen</i>
Aantal	1	5	17	49	32	30
Percentage	0,7 %	3,7 %	12,7 %	36,6%	23,9 %	22,4 %
Percentages excl. niet deelgenomen	1,0%	4,8%	16,3%	47,1%	30,8%	

Belangrijke conclusie is dat het mentoraat veruit het meest gebruikte onderdeel van *Ondernemerskompas* is. Dit is logisch omdat het een verplicht onderdeel voor lidmaatschap is. De gemiddelde waardering voor het mentoraat ligt ook hoger dan de gemiddelde waardering voor de hulp die *Ondernemerskompas* heeft geboden. Naar alle waarschijnlijkheid kan hiermee geconcludeerd worden dat het subdoel van de deelnemer, namelijk het vinden van een betrouwbare gesprekspartner, wordt gehaald.

Tabel 12: waardering trajectbegeleiding

<i>Trajectbegeleiding</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet deelgenomen</i>
Aantal	0	1	3	8	4	118
Percentage	0,0%	0,7%	2,2%	6,0%	3,0%	88,1%
Percentages excl. niet deelgenomen	0,0%	6,25%	18,8%	50,0%	25,0%	

Van trajectbegeleiding wordt maar in zeer beperkte mate gebruik gemaakt. Dit is ook logisch omdat dit traject voor zogenaamde préstarters ook alleen maar in Friesland wordt aangeboden. De waardering is echter wel groot. Op de startersmarkt die 1 november in de Kamer van Koophandel werd gehouden kwam ook duidelijk naar voren dat er wel een grote adviesbehoefte is onder mensen die in deze fase van het ondernemerschap zitten. Ook de vorm waarin dit is gegoten wordt gewaardeerd, doordat het namelijk vrijblijvende gesprekken zijn geeft het ook de kans aan deelnemers toch van hun plannen af te zien. Juist mensen in deze fase van het ondernemerschap hebben behoefte aan een (onafhankelijk) klankbord. Doordat trajectbegeleiding nu binnen het project weinig aandacht krijgt, gaat men er waarschijnlijk aan voorbij of er vraag is naar een dergelijk onderdeel onder potentiële ondernemers.

Tabel 13: waardering financiële facilititeit

<i>Financiële facilititeit</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Geen gebruik van gemaakt</i>
Aantal	0	3	3	6	0	123
Percentage	0,0%	1,5%	2,2%	4,5%	0,0%	91,8%
Percentages excl. Geen gebruik van gemaakt	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	

Van de financiële facilititeit wordt ook niet veel gebruik gemaakt. Maar weinig deelnemers huren een adviesbureau in om zaken uit te laten zoeken. Dit heeft er waarschijnlijk ook mee te maken dat, ondanks de 50% korting, het nog steeds relatief duur is voor een startende ondernemer, om dergelijke onderzoeken te laten uitvoeren. Daarnaast is de keuze voor wat voor onderzoeken men vergoeding aan kan vragen, beperkt door de reglementen die zijn opgesteld.

Tabel 14: waardering HBO studenten

<i>HBO studenten</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet deelgenomen</i>
Aantal	0	2	1	2	1	128
Percentage	0	1,5%	0,7%	1,5%	0,7%	95,5%
Percentages excl. niet ingevuld	0,0%	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	

Ook van de inzet HBO-studenten is nog niet veel gebruik gemaakt. Van de mensen die er wel gebruik van hebben gemaakt zijn de meningen ook verdeeld. Mogelijk heeft dit te maken met de 150 Euro die de deelnemer hiervoor moet betalen. Een andere reden is dat de HBO instellingen maar op enkele momenten in het jaar studenten beschikbaar hebben voor het uitvoeren van deze opdrachten.

Tabel 15: waardering Advisor traject

<i>Advisor</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet gevolgd</i>
Aantal	0	0	1	4	3	126
Percentage	0,0%	0,0%	0,7%	3,0%	2,2%	94,0%
Percentages excl. niet gevolgd	0,0%	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%	

Van Advisor is nog niet veel gebruik gemaakt. Dit zou kunnen komen doordat er ook na reductie nog een aardig bedrag voor staat. Een andere mogelijke verklaring is het in verhouding kleine aantal préstarters in het project. Starters en (door)starters hebben vaak al een eigen ondernemingplan. De mensen die Advisor gevolgd hebben zijn wel tevreden over de uitkomst ervan.

Tabel 16: waardering workshops Syntens

<i>Workshop Syntens</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet gevolgd</i>
Aantal	2	0	4	9	1	118
Percentage	1,5%	0,0%	3,0%	6,7%	0,7%	88,1%
Percentages excl. niet gevolgd	12,5%	0,0%	25,0%	56,3%	6,3%	

De waardering voor de workshops van Syntens is over het algemeen goed.

Tabel 17: waardering JOS & JBN

<i>JOS & JBN</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet deelgenomen</i>
Aantal	0	1	4	20	1	108
Percentage	0,0%	0,7%	3,0%	14,9%	0,7%	80,6%
Percentages excl. niet deelgenomen	0,0%	3,8%	15,4%	76,9%	3,8%	

Men is tevreden over de reductieregeling die bestaat voor de netwerkorganisaties.

Tabel 18: waardering themabijeenkomsten

<i>Themabijeenkomsten</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet deelgenomen</i>
Aantal	0	7	10	30	5	82
Percentage	0,0%	5,2%	7,5%	22,4%	3,7%	61,2%
Percentages excl. niet deelgenomen	0,0%	13,2%	18,9%	53,6%	9,4%	

Niet alle themabijeenkomsten worden goed beoordeeld. De meeste echter wel. De minder goede beoordeling heeft, zoals uit de open opmerkingen op te maken viel, vaak te maken met de keuze van het thema.

Tabel 19: waardering seminars KvK

<i>Seminars KvK</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet deelgenomen</i>
Aantal	1	6	8	14	5	100
Percentage	0,7%	4,5%	6,0%	10,4%	3,7%	74,6%
Percentages excl. niet deelgenomen	2,9%	17,6%	23,5%	41,2%	14,7%	

De kwaliteit van de seminars wordt over het algemeen als voldoende tot goed ervaren. Er is echter ook een aantal dat aangeeft het als slecht tot matig te ervaren, uit de open opmerkingen werd duidelijk dat deze deelnemers het vaak te algemeen en slecht van toepassing op hun eigen situatie vinden.

Tabel 20: waardering Breaking out

<i>Breaking out</i>	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet deelgenomen</i>
Aantal	0	1	4	1	1	127
Percentage	0,0%	0,7%	3,0%	0,7%	0,7%	94,8%
Percentages excl. niet deelgenomen	0,0%	14,3%	57,1%	14,3%	14,3%	

De meeste deelnemers hebben niet meegedaan aan Breaking Out. Degenen die wel hebben meegedaan vonden het over het algemeen voldoende of goed.

Samengevat: het rapportcijfer van *Ondernemerskompas* is een 7,5, oftewel tussen ruim voldoende en goed. Dit is over de provincies ook bijna gelijk. Deelnemers van *Ondernemerskompas* zijn dus over het algemeen tevreden. Er is ook aan hun verwachtingen voldaan, *Ondernemerskompas* heeft namelijk hen het beste geholpen bij het oplossen van de startproblemen. Mentoraat wordt als een zeer goed onderdeel ervaren. De waardering die men voor alle onderdelen uitspreekt is ruim voldoende. Alleen de seminars van de Kamer van Koophandel en de themabijeenkomsten worden in enkele gevallen wat minder beoordeeld. Dit heeft in de meeste gevallen te maken met het thema dat niet goed aansluit op de behoeften en specifieke situatie van de deelnemer. Het gros van de deelnemers is hierover echter wel tevreden.

- ✓ Wat zijn volgens deelnemers mogelijke verbeterpunten voor *Ondernemerskompas*?

Onderstaande lijst is een weergave van de belangrijkste punten die deelnemers hebben aangegeven. In bijlage 9 staat een volledige weergave van alle punten die door deelnemers zijn aangedragen.

- Meer maatwerk, meer aandacht voor specifieke wensen van deelnemers
- Actiever er bovenop/ vaker contact/informatie over producten
- Matching van mentoren kan beter
- Betere onderwerpen bijeenkomsten
- Activiteiten organiseren per branche
- Graag mentor gehad die in dezelfde branche zat
- Verlengen van traject met mogelijkheid van wisseling van mentor
- Workshop-achtige bijeenkomsten waardoor netwerken wordt bevorderd
- Samenwerking tussen deelnemers op gang brengen

Conclusie is dat meer aandacht besteed kan worden aan de individuele wensen van deelnemers. Dit kan allereerst gedaan worden door vaker contact op te nemen. Zo kan op de hoogte gebleven worden van de behoeftes van deelnemers. Daarnaast zal dan ook vaker gezocht moeten worden naar individuele oplossingen, zover mogelijk natuurlijk, voor deze behoeftes.

3.2.2 Mentoren en de kwaliteit van Ondernemerskompas

De mentoren zetten zich op vrijwillige basis in voor de ondersteuning van deelnemers (zij ontvangen hiervoor alleen een onkostenvergoeding). Toch verlenen zij hun medewerking niet zomaar. Mentoren hebben ook wel degelijk een doel voor ogen met hun deelname in *Ondernemerskompas*. Het belangrijkste doel van mentoren is de mogelijkheid kennis en ervaring over te dragen. Daarnaast hopen mentoren met het project hun eigen netwerk uit te kunnen breiden. Omdat de mentoren voor een groot deel het *Ondernemerskompas* maken, is het belangrijk te weten of de mentoren tevreden zijn over *Ondernemerskompas* en zij hun doelen behalen. Zoals ook al eerder aangegeven wordt de ervaren kwaliteit door mentoren gemeten door middel van een schriftelijke enquête (zie bijlage 3). Mentoren worden daarbij gevraagd naar de volgende zaken:

- a. Waardering voor de onderdelen waaraan is deelgenomen
- b. Ervaringen met communicatie met medewerkers van *Ondernemerskompas*
- c. Ervaren ondersteuning door medewerkers van *Ondernemerskompas*
- d. Aandacht voor de kwaliteit van de begeleiding binnen het project
- e. Hoeveel tijd heeft de mentor besteed aan de begeleiding?

- f. Wat zijn de belangrijkste problemen van ondernemers in de startfase, volgens de mentoren?
 - g. In hoeverre vind de mentor zelf, dat hij/ zij heeft kunnen helpen bij het oplossen van deze startproblemen?
 - h. Mogelijke verbeterpunten voor een vervolgtraject
 - i. Wat hun algehele waardering voor *Ondernemerskompas* is in de vorm van een rapportcijfer.
- a. Waardering voor de onderdelen waaraan is deelgenomen

Tabel 21: waardering van mentoren voor verschillende onderdelen.

Waardering onderdelen	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>	<i>Niet deelgenomen</i>
Mentoraat	0,0%	8,1%	18,9%	60,8%	12,2%	
Themabijeenkomsten	0,0%	2,7%	23,4%	27,9%	3,6%	42,3%
Seminars KvK	0,0%	2,7%	7,2%	13,5%	0,0%	76,6%
Breaking out	0,0%	0,0%	1,8%	4,5%	3,6%	90,1%

Waardering van mentoren voor de verschillende onderdelen is over het algemeen goed. Het concept van mentoraat wordt door mentoren minder gewaardeerd dan door deelnemers. Waarschijnlijk heeft dit met een vorm van bescheidenheid van de mentoren te maken voor het nut van hun eigen activiteiten. Het is zeer positief dat deelnemers dit dus wel waarderen.

Wat betreft de waardering van themabijeenkomsten en seminars is ook een goede score te zien. Bij de themabijeenkomsten is overigens nog wel vaak de waardering voldoende gegeven in verhouding tot goed. Mentoren hebben ook vaak in de open opmerkingen aangegeven dat de thema's van de bijeenkomsten volgens hen soms niet goed aansluiten bij wat deelnemers nodig hebben.

- b. Ervaringen met communicatie met medewerkers van *Ondernemerskompas*

Opvallend bij deze vraag is het aantal mensen dat een vraagteken heeft gezet bij deze vraag. Hoezo communicatie? Een aantal mentoren vindt dat er te weinig met hun gecommuniceerd wordt en uit de open opmerkingen blijkt een sterke behoefte naar meer communicatie. Van de mensen die de vraag wel hebben ingevuld: 85% , is de waardering voor de communicatie als volgt, waaruit blijkt dat de rest van de mentoren wel tevreden is over de communicatie.

Tabel 22: ervaring communicatie mentoren

N= 105	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>goed</i>	<i>Zeer goed</i>
Communicatie	0,0%	5,7%	25,7%	56,2%	12,4%

c. Ervaren ondersteuning door medewerkers van *Ondernemerskompas*

Bij de vraag naar de ondersteuning, gaven veel mentoren aan hier niet veel ervaring mee te hebben, en hebben daarom de vraag ook niet ingevuld. De meeste gaven echter ook aan er niet veel behoefte aan te hebben. Van de mensen die de vraag hebben ingevuld (82%) is de waardering voor de ondersteuning als volgt:

Tabel 23: *ervaring ondersteuning mentoren*

<i>N= 91</i>	<i>Ruim onvoldoende</i>	<i>onvoldoende</i>	<i>redelijk</i>	<i>voldoende</i>	<i>Ruim voldoende</i>
Ondersteuning	0,0%	9,9%	14,3%	63,7%	12,1%

d. Aandacht voor de kwaliteit van het project

Bij de vraag naar de aandacht voor kwaliteit door projectmedewerkers. Hebben 74,8% van de mentoren de vraag ingevuld en de volgende waarderingen gegeven:

Tabel 24: *ervaring van kwaliteit mentoren*

<i>N=83</i>	<i>Ruim onvoldoende</i>	<i>onvoldoende</i>	<i>redelijk</i>	<i>voldoende</i>	<i>Ruim voldoende</i>
Aandacht kwaliteit	0,0%	14,5%	27,7%	50,6%	7,2%

Het percentage onvoldoende ligt hier relatief hoog. Mentoren vinden dus dat de kwaliteit van *Ondernemerskompas* verbeterd kan worden. Dit zal ook later blijken uit de open opmerkingen.

e. Hoeveel tijd besteedt de mentor gemiddeld aan de begeleiding van deelnemers?

Men heeft, nadat mentor en deelnemer zijn gekoppeld, weinig inzicht in hoe de begeleiding verloopt. Daarom zijn er een aantal vragen aan mentoren gesteld die inzichtelijk kunnen maken hoe de huidige mentoren de begeleiding ervaren. Men was daarbij onder andere geïnteresseerd naar hoeveel tijd de mentoren gemiddeld besteden aan de begeleiding per maand.

Tabel 25: *gemiddelde begeleidingstijd mentoren*

<i>N=106</i>	0 tot 3 uur	3 tot 6 uur	6 tot 9 uur	9 tot 12 uur
Aantal mentoren	39	53	12	2

De meeste mentoren besteden dus tussen de 3 en de 6 uur per maand aan begeleiding van deelnemers.

f. Wat zijn volgens de mentoren de belangrijkste problemen van startende ondernemers?

Men was ook benieuwd naar wat de mentoren nu tegenkomen bij de begeleiding van de deelnemers. Oftewel wat zijn volgens hen de grootste problemen waar de deelnemers mee kampen. Hieruit is de volgende top-10 ontstaan (die in de tabel wordt vergeleken met de top-10 van deelnemers):

Tabel 26: startproblemen volgens mentoren en volgens deelnemers

Startproblemen volgens mentoren	Startproblemen volgens deelnemers
1. Financiering	11. Acquisitie/ klantenwerving
2. Marketing	12. Marketing
3. Acquisitie/ klantenwerving	13. Wet- en regelgeving
4. Afbakenen van ideeën	14. Financiering
5. Administratie	15. Productformulering/ doelgroepkeuze
6. Productformulering/ doelgroepkeuze	16. Netwerk(en)
7. Lange termijn planning	17. Tijd
8. Netwerk(en)	18. Belasting
9. Tijd	19. Recessie
10. Wet - en regelgeving	20. Debiteurenbeheer

Het is een positieve uitkomst dat de meest problemen die mentoren en deelnemers aangeven overeen komen. Alleen de problemen: belasting, recessie en debiteurenbeheer hebben mentoren minder vaak aangegeven. Mentoren vinden daarentegen dat starters hun ideeën niet goed afbakenen.

g. In hoeverre vindt de mentor zelf, dat hij/ zij heeft kunnen helpen bij het oplossen van deze problemen?

De meeste mentoren vinden dat zij redelijk tot goed hebben kunnen helpen bij het oplossen van deze problemen. De hulp die ze hebben geboden bestond uit verschillende elementen. De belangrijkste zijn:

Tabel 27: methode van hulp volgens mentoren

Wat is volgens mentoren de methode om te helpen?	
1.	Beschikbaar stellen netwerk
2.	Aandachtsgebieden aanwijzen
3.	Opstellen van plannen
4.	Analyseren van de markt
5.	Adviseren
6.	Bespreekbaar maken van zaken
7.	Wijzen op blinde vlekken
8.	Motiveren/ stimuleren
9.	Coachen
10.	Meedenken/ helpen

h. Mogelijke verbeterpunten voor een vervolgtraject

Mentoren hebben verschillende punten aangegeven waarvan zij vinden dat *Ondernemerskompas* verbeterd kan worden. Samengevat zijn onderstaande de belangrijkste punten die mentoren genoemd hebben. Een volledige lijst met opmerkingen is opgenomen in bijlage 10.

- Meer aandacht voor *Ondernemerskompas*, meer promoten
- Tussentijdse evaluatie van mentorschap/ met meer regelmaat evaluatie
- Aanbrengen van richtlijnen voor mentorschap/ structuur aanreiken begeleiding
- Betere selectie van deelnemers
- Uitwisseling van ervaringen met andere mentoren/ bijeenkomsten voor mentoren
- Communicatie met mentoren verbeteren/frequentie verhogen
- Honorering verhogen
- Langere mentorperiode
- Meer gebruik maken van kennis van mentoren
- Kortere procedures/ minder bureaucratisch
- Mogelijkheid om met verschillende mentoren te praten over specifieke problemen/wisseling mentoren
- Meer kleinere bijeenkomsten naast gesprekken mentor/ mensen met zelfde problematiek samenbrengen

i. Wat is de algehele waardering van de mentoren voor *Ondernemerskompas* in de vorm van een rapportcijfer?

Tabel 28: rapportcijfer van mentoren voor Ondernemerskompas

	<i>gemiddeld</i>	<i>Groningen</i>	<i>Friesland</i>	<i>Drenthe</i>
<i>rapportcijfer</i>	7,4	7,6	7,2	7,2

Het rapportcijfer van de mentoren ligt slechts een tiende lager dan van de deelnemers. Ook de mentoren geven het project een ruim voldoende. Er is een klein verschil te zien in de tevredenheid van de mentor over Ondernemerskompas tussen de provincie Groningen en de andere twee. Groningen scoort hierbij wat beter.

Conclusie kwaliteit Ondernemerskompas: Veel mentoren vinden dat er nog meer uit Ondernemerskompas gehaald kan worden. Allereerst door meer deelnemers te werven. Mentoren vinden echter dat er wel een betere selectie gemaakt moet worden van deelnemers. Daarnaast willen mentoren meer duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt. Een manier om dit te bereiken zou kunnen zijn door het opstellen van een soort checklist. Daarnaast hebben veel mentoren behoefte aan een regelmatig contact om de voortgang te evalueren. Mentoren vinden ook dat er meer van hun kennis gebruik gemaakt kan worden. Veel mentoren geven aan beschikbaar te zijn voor het oprichten van extra kennisklasjes maar ook voor de organisatie van een bijeenkomst van mentoren. Er wordt dus gedeeltelijk voldaan aan de doelen van de mentoren namelijk kennis en ervaring overdragen. Echter mentoren vinden dat ze dit nog meer en beter zouden kunnen doen. Ook aan hun subdoel wordt gedeeltelijk voldaan namelijk het vergroten van het eigen netwerk, mentoren zouden ook dit nog verder uit willen bouwen d.m.v. bijeenkomsten voor mentoren.

3.2.3 Overige uitvoerders en de kwaliteit van Ondernemerskompas

Voor de uitvoering van Ondernemerskompas wordt samengewerkt met verschillende externe partijen. De belangrijkste zijn HBO-instellingen in het Noorden en het bedrijf Advisor. Het doel van deze overige dienstverleners is het verlenen van eigen diensten aan deelnemers van Ondernemerskompas. Voor de HBO-instellingen betekent dit plaatsing van studenten voor het uitvoeren van een onderzoek als studieopdracht. Voor Advisor betekent dit verkoop van eigen diensverleningsproduct. Om te bekijken of deze doelen zijn behaald is ook de relatie met de overige uitvoerders van het project geëvalueerd. Dit is gedaan op basis van een gesprek met vertegenwoordigers van deze organisaties. De organisaties waarmee is gesproken zijn verschillende HBO-instellingen en Advisor. Daarbij is gebruik gemaakt van de vragenlijst welke is weergegeven in bijlage 7.

HBO-instellingen

Binnen het project *Ondernemerskompas* bestaat de mogelijkheid om door HBO-studenten onderzoek te laten uitvoeren. Dit zijn onderzoeken die zich richten op marktonderzoek, haalbaarheidstudies, communicatieplannen of financiële plannen. Via het *Ondernemerskompas* is hier een reductie op te krijgen van 50%, op het totaalbedrag van 300 Euro. De eigen bijdrage van deelnemers komt dan neer op 150 Euro. *Ondernemerskompas* werkt hiervoor inmiddels samen met twee HBO-instellingen namelijk de Hanze Hogeschool in Groningen en de NHL te Leeuwarden.

Hanze Hogeschool Groningen

Het contact met de Hanze Hogeschool verloopt via de heer Oeds Keizer. Met de heer Keizer is het verloop van de opdrachten via *Ondernemerskompas* besproken. De heer Keizer gaf aan over het algemeen tevreden te zijn over het verloop van de samenwerking. Het is een goede manier om studenten in contact te brengen met praktijkopdrachten. De ondernemers kunnen er ook zeker baat bij hebben. De opdrachten die de heer Keizer tot nu toe heeft begeleid zijn volgens hem naar tevredenheid van deelnemers en studenten uitgevoerd. De inhoud van de opdrachten is goed en ook het contact verloopt prima. Wel was hij verbaasd dat er niet bij andere instellingen nog veel meer gebruik van was gemaakt door deelnemers. In de toekomst zou men best nog vaker meer opdrachten willen uitvoeren.

De heer Keizer geeft twee punten aan die het tot nu toe lastig maken om meer opdrachten uit te voeren. Allereerst is er het probleem van de timing van opdrachten. Het blijkt tot nu toe lastig om midden in het jaar studenten te vinden voor het uitvoeren van de beschikbare opdrachten. Omdat de meeste studenten de opdrachten voor hun afstuderen uitvoeren zou het ideaal zijn als de opdrachten in december of januari worden aangeleverd, of anders in de zomermaanden. Een ander punt van aandacht is de betaling van de opdrachten. De 150 Euro die deelnemers moeten bijdragen is mogelijk toch een drempel waardoor minder deelnemers gebruik maken van deze onderzoeken. Uit het gesprek bleek dat de facturering van de opdrachten er ook min of meer erbij ingeschoten is. In een van de gevallen is er uiteindelijk ook alleen een vergoeding aan de studenten uitgekeerd. De heer Keizer is daarom bereid om voor een mogelijk vervolgtraject nog eens te kijken of hier een andere vorm in gevonden kan worden. Bijvoorbeeld om de optie aan te dragen dat de vergoeding naar de studenten gaat waardoor er mogelijk ook makkelijker studenten voor de opdrachten te vinden zijn.

Conclusie: Aan het doel van de Hanze Hogeschool wordt voldaan. Echter dit doel zou nog verder geoptimaliseerd kunnen worden. Uit het gesprek met de heer Keizer zijn daarvoor drie aanbevelingen op te maken:

1. Geef bij deelnemers die in de toekomst een onderzoek overwegen aan, dat maanden september en december daarvoor de beste periodes zijn om het te regelen
2. Attendeer deelnemers in die periodes op de mogelijkheid van de onderzoeken
3. Voor een vervolgtraject kunnen opnieuw de financiële voorwaarden worden besproken

Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (NHL)

Het contact met de NHL is verlopen via de heer Prins, toenmalig coördinator van het leerbedrijf binnen de NHL. Inmiddels is de heer Prins opgevolgd door de heer Wachter, die vanaf nu het leerbedrijf zal aansturen.

Het gesprek wat betreft de evaluatie is nog gevoerd met de heer Prins. Als eerste is aangegeven dat er bijna geen beroep is gedaan op studenten van de NHL. Twee keer is contact gezocht, waarbij het slechts een keer tot een daadwerkelijke opdracht is gekomen. Ook deze opdracht is niet naar volledige tevredenheid verlopen aangezien de deelnemer niet content was met de negatieve uitkomst van het haalbaarheidsonderzoek. De heer Prins gaf aan dat medewerkers van *Ondernemerskompas* hier wellicht beter op in hadden kunnen spelen.

Het contact met *Ondernemerskompas* heeft slechts in de opstartfase van het project plaats gevonden met Pieter Jan Vries van *Ondernemerskompas* in Meppel. Daarna is ook geen contact geweest met medewerkers uit Leeuwarden, iets wat de doorverwijzing waarschijnlijk niet ten goede is gekomen.

Wat betreft de opdrachten, is men qua inhoud tevreden. Anders dan op de Hanze Hogeschool zet men hier tweedejaars studenten in voor het uitvoeren van de opdrachten. Men vindt het niveau niet hoog genoeg om hier afstudeerders op te zetten.

Ook in Leeuwarden leeft het probleem van de timing van de opdrachten. Net als bij de Hanze Hogeschool zijn september of december de meest geschikte perioden om opdrachten aan te leveren. Het is ook goed om dit vooraf naar deelnemers te communiceren. Het is nu eenmaal praktisch onmogelijk om dergelijke onderzoeken in de zomervakantie uit te voeren. Teleurstelling zou voorkomen kunnen worden als dit vooraf werd duidelijk gemaakt.

Conclusie: aan het doel van de NHL is niet voldaan. Men is wel bereid aan een vervolgproject mee te werken. Het is daarbij wel goed om weer eens in contact met elkaar te treden en ook de heer Wachter kennis te laten maken met project. Hiervoor zal dus op korte termijn een afspraak voor gepland worden, met medewerkers van *Ondernemerskompas* Leeuwarden. Daarnaast moet ook, wat de NHL betreft, meer duidelijkheid naar deelnemers toe worden verschaft over de periode waarin er studenten beschikbaar zijn voor opdrachten.

Advisor

Naast HBO-instellingen heeft *Ondernemerskompas* ook contact gezocht met de organisatie Advisor. Advisor is een adviesbureau, gespecialiseerd in het begeleiden van ondernemers. Door Advisor worden startende ondernemers begeleid in elke fase van het proces, van het allereerste idee tot en met de daadwerkelijke realisering van het ondernemingsplan. Speciaal voor *Ondernemerskompas* heeft Advisor een individueel traject ontwikkeld. Het einddoel van het traject is een goed doortimmerd ondernemingsplan.

Met Advisor zijn bij de start afspraken gemaakt over begeleiding van Advisor in de vorm van het schrijven van een ondernemingsplan. Hierbij krijgen deelnemers een reductie van 60% op de kosten welke 1220 Euro bedragen. De eigen bijdrage van deelnemers komt daarmee op 485 Euro. Advisor stelt hiervoor 15 begeleidingsuren beschikbaar. In deze 15 uur worden verschillende facetten van het ondernemerschap behandeld waardoor aan het eind van het traject een ondernemingsplan is ontstaan.

Deelnemers van *Ondernemerskompas* krijgen bij aanmelding informatie van Advisor mee. Het initiatief om hier wat mee te doen wordt vervolgens bij de deelnemer gelegd. Soms verloopt de aanmelding andersom. In dat geval komt Advisor met mensen in contact die geschikt zouden zijn voor deelname aan *Ondernemerskompas* en op die manier het traject ook zouden kunnen volgen. Ook hierbij is het echter zo dat er wordt gewezen op de mogelijkheid, maar het initiatief bij de (potentiële) deelnemer wordt gelegd.

Voor de evaluatie is een gesprek gevoerd met de heer Beekhuizen en de heer de Groot, beiden actief in het traject voor deelnemers van *Ondernemerskompas*. Wat betreft het aantal doorverwijzingen geven zij aan zeer teleurgesteld te zijn. Aan het begin was door de projectleiding aangegeven dat veel mensen zouden worden doorverwezen. Uiteindelijk zijn er 8 deelnemers die interesse hebben getoond in het traject. Men is dan ook zeer ontevreden over de manier waarop *Ondernemerskompas* en daarmee Advisortraject onder de aandacht is gebracht. *Ondernemerskompas* is niet te vinden op relevante beurzen of

voorlichtingsbijeenkomsten. Daarnaast is er weinig foldermateriaal beschikbaar, ook nadat hier herhaaldelijk om is gevraagd, en bevat het foldermateriaal niet de geschikte informatie. Wat betreft het aantal deelnemers geeft Advisor echter ook toe dat er meer mensen door Advisor hadden kunnen worden aangedragen.

Van communicatie met medewerkers van het project is eigenlijk geen sprake. Wanneer dit incidenteel wel gebeurt blijkt men slecht op de hoogte van wat Advisor zou kunnen betekenen. Beide heren geven aan dat zij zeer zeker bereid zijn om met medewerkers van *Ondernemerskompas* in gesprek te gaan wat men voor elkaar zou kunnen betekenen. Voor een vervolgtraject zal dit in een minder vrijblijvende vorm gegoten moeten worden. Dus niet alleen kandidaten wijzen op de mogelijkheid maar bij interesse meteen doorspelen naar elkaar. Dit geldt overigens voor beide partijen.

Daarnaast zou Advisor graag meer betrokken worden in het project. Er is behoefte om meer op de hoogte te zijn van activiteiten die door *Ondernemerskompas* worden georganiseerd, om op die manier ook eigen cliënten daarop te kunnen attenderen. Er is meer samenspel mogelijk in activiteiten.

Tot slot is men ook tot de conclusie gekomen dat het schrijven van een ondernemingsplan eigenlijk niet de lading dekt van wat Advisor aanbiedt. Het is meer een leertraject voor ondernemers, waarvan eindresultaat van overwegingen en bedenkingen een ondernemingsplan is. Het gaat veel meer over het proces van bewustwording, dan het schrijven van een ondernemingsplan. In een vervolgtraject zou het ‘product’ van Advisor dan ook anders neergezet kunnen worden, waardoor het mogelijk ook meer mensen aanspreekt. Deelnemers die het traject gevolgd hebben zijn tevreden. Hier blijkt uit dat de inhoud van het traject deelnemers wel aanspreekt.

Uit gesprekken met deelnemers blijkt echter dat vooral de kosten van Advisor een drempel voor deelname zijn. Advisor geeft hierbij aan dat ook nog niet alle mogelijkheden verkend zijn om bijvoorbeeld mensen die vanuit een uitkeringssituatie starten ook via het UWV nog extra vergoeding te laten aanvragen. Mogelijkerwijs dat op deze manier ook de drempel van de kosten verlaagd kan worden.

Het blijft een illusie om te denken dat alle deelnemers voor Advisor te interesseren zijn. Veel van de deelnemers willen gewoon beginnen en hebben niet de behoefte om hier een lang voorbereidingstraject voor uit te zetten. Soms is ook de financiële situatie niet dusdanig dat men de mogelijkheid heeft hier veel tijd voor uit te trekken. Deze deelnemers zeggen aan de begeleiding van de mentor genoeg te hebben. Mogelijk heeft men zich bij het opstellen van het traject wat vergist in de behoefte van de deelnemers in dergelijke trajecten. Ondanks de

beperktere behoefte dan bij aanvang verwacht kunnen de promotie activiteiten worden uitgebreid. Allereerst moet men binnen het project meer aandacht gaan besteden aan de promotie, en met name de vorm waarin dit gebeurt. Wanneer er vanuit het project meer aandacht komt voor de voorlichting, dan wil Advisor hier wel weer aan meewerken. Advisor is dan ook bereid om meer tijd uit te trekken om betrokken te raken bij *Ondernemerskompas*.

Hoewel de kritiek van Advisor wel gegrond is, gezien de gemaakte afspraken vooraf, blijft het belangrijk bij deze kritiek te realiseren dat Advisor een commerciële instelling is die uiteraard zoveel mogelijk cliënten wil. Het doel van *Ondernemerskompas* is uiteraard niet zoveel mogelijk cliënten voor Advisor aan te leveren, maar het bieden van een goed product voor deelnemers. Dit moet dan ook voorop blijven staan in een vervolgproject.

Conclusie: aan het doel van Advisor is niet voldaan vanwege het zeer geringe aantal deelnemers. Men wil echter voor een vervolgtraject er graag een gezamenlijke inspanning van maken dit meer van de grond te krijgen. Men is bereid hierover in gesprek te gaan en te kijken hoe het beter vorm gegeven kan worden. Daarbij moeten echter beide partijen goed overwegen hoe men kan inspelen op de behoefte die er leeft onder deelnemers. Men kan op basis van de aantallen ook concluderen dat de behoefte aan het huidige traject niet zeer hoog is.

3.2.4 De raad van advies en de kwaliteit van Ondernemerskompas

Wat betreft de raad van advies, is kort gesproken met de heer Jansen, voorzitter. De raad van advies is echter recentelijk niet samengekomen waardoor niet een duidelijke, eenduidige mening betreffende het project bestaat.

De raad van advies heeft als rol het toetsen van het project en het helpen creëren van draagvlak. Het project heeft voldoende draagvlak om goed te kunnen functioneren, dus wat dat betreft is momenteel voor de raad van advies geen rol weggelegd. Dit wordt overigens wel weer actueel op het moment dat er een vervolgtraject zal worden opgestart.

Toetsen van het project bestaat uit evaluatie van de voortgang, de wijze waarop het wordt uitgevoerd en het aandragen van vernieuwingsmogelijkheden. Er is hierover zoals gezegd niet recentelijk gesproken, maar dat kan als positief opgevat worden, er was namelijk geen reden tot ingrijpen.

3.2.5 (Medewerkers van) De Kamers van Koophandel en de kwaliteit van Ondernemerskompas

Ook de rol van *Ondernemerskompas* voor de Kamer van Koophandel is besproken. Het doel van de directies Kamers van Koophandel is het uitbreiden van het dienstenpakket met een project waarbij de intensiteit van de begeleiding vergroot wordt. Medewerkers van de Kamer van Koophandel hebben als doel voor het project: starters doorverwijzen op basis van hun informatievraag. Om te onderzoeken in hoeverre deze doelen zijn behaald zijn drie verschillende gesprekken gevoerd. Allereerst met de heer Jansen (zie bijlage 6), directeur van de Kamer van Koophandel Friesland en tevens voorzitter van de raad van advies van *Ondernemerskompas*. Daarnaast is gesproken met de heer van der Galiën (zie bijlage 8), manager van het handelsregister en bedrijfsvoorlichting binnen de Kamer van Koophandel Friesland. Tot slot is gesproken met de heer Algra, die werkzaam is als medewerker Handelsregister en bedrijfsadvisering binnen de Kamer van Koophandel Friesland

Het project *Ondernemerskompas* is voor de Kamer (= Kamer van Koophandel) een middel tot intensivering van de begeleiding. Binnen de Kamer leefde het gevoel dat meer gedaan zou kunnen worden aan de begeleiding van starters. Hier waren echter niet de middelen voor beschikbaar. Door het verkrijgen van de subsidie kon dit wel. Doel van de Kamer is hierbij haar eigen dienstenpakket uit te breiden en daarmee de Kamer van Koophandel beter in de markt te zetten. *Ondernemerskompas* is dus een product van de Kamer, maar intern denkt niet iedereen er hetzelfde over. Door de plaatsing buiten de normale organisatiestructuur is soms het gevoel van concurrentie ervaren met de 'eigen' Kamer producten. Dit werd in de hand gewerkt door een zeer lauwe start van het project. Het duurde erg lang voordat duidelijk werd of de subsidie wel of niet verleend werd en in die tussentijd is eigenlijk ook niet verdergegaan met de voorbereiding. Op het moment dat het project toen daadwerkelijk van start ging liep dit, in ieder geval in Leeuwarden, niet erg hard. Dit komt omdat de front office, die bestaat uit medewerkers van het Handelsregister of Bedrijfsvoorlichting zijn, moet inschatten of bij inschrijving er een kandidaat voor *Ondernemerskompas* bij zit. Wanneer deze mensen niet goed op de hoogte zijn van het project zal deze doorverwijzing dus ook niet op gang komen.

Momenteel is er discussie waarom de front office niet meer mensen weet door te verwijzen. Allereerst geeft de heer van der Galiën aan dat het binnen de Kamer nieuw is dat er proactief gedacht moet worden. Oftewel hoe kan ik meedenken met de klant i.p.v. mijn eigen verhaal afdraaien. Men wil toe naar een meer klantgerichte Kamer van Koophandel. Om dit te bereiken zijn targets voorgesteld, voor alle producten en dus ook voor *Ondernemerskompas*. Echter niet iedereen is al gewend hier mee te werken.

Daarnaast geeft een medewerker van het Handelsregister aan dat de mogelijkheden hiervoor ook niet bij het Handelsregister liggen. Voor een inschrijving staat slechts een beperkte tijd. Dat betekent dat er geen advies gegeven kan worden over andere Kamer producten. Daarnaast wordt er ook niet meer geïnvesteerd in training en opleiding van Handelsregister in dergelijke werkzaamheden van medewerkers. Dit is vanwege de op handen zijnde digitalisering van het Handelsregister waardoor de huidige manier van inschrijven geheel te vervallen komt. Momenteel zijn mensen van het Handelsregister ook slecht geïnformeerd over het project, en is het dus ook niet vreemd dat hier weinig doorverwijzingen voor zijn.

Op de afdeling bedrijfsvoorlichting liggen meer mogelijkheden om door te verwijzen naar het project. Dit gebeurt dan ook vaker, maar ook hier wordt aangegeven dat bij medewerkers nog bepaalde kennis over het project ontbreekt. Dit is aan de ene kant een verantwoordelijkheid van projectmedewerkers om deze mensen meer te informeren, maar aan de andere kant ook een verantwoordelijkheid van deze mensen zelf. Het is ook aan medewerkers zelf om zich op de hoogte te stellen van alle voorwaarden. Deze zijn staan in het voorlichtingsmateriaal vermeld. Maar ook dit is onderdeel van de huidige cultuuromslag naar een meer proactieve houding van de Kamer van Koophandel en haar medewerkers. Medewerkers zien graag concrete voorbeelden van mogelijke deelnemers aan het *Ondernemerskompas*. Daardoor denken zij beter in staat te zijn om potentiële deelnemers te herkennen.

Valt nu te concluderen dat de doelen van de Kamer van Koophandel met het project zijn behaald? Enerzijds wel, namelijk het biedt een intensivering van de adviesrelatie. Het brengt de Kamer van Koophandel daarmee positief onder de aandacht. Echter de heer Jansen geeft daarbij wel aan dat men er onvoldoende in is geslaagd de complementariteit ervan t.o.v. kamerproducten aan te geven, waardoor soms de sfeer van interne concurrentie is ontstaan. Daarnaast is hij van mening dat er onvoldoende benutting van het project is. Voor het project zijn de doelstellingen van de subsidieverlener overgenomen. Deze doelen hadden echter veel hoger gesteld kunnen worden. Bij een vervolgtraject zal dit, wat betreft de directies van de drie Noordelijke Kamers van Koophandel, ook zeker moeten gebeuren. Daarnaast is er te weinig aan tussentijdse klanttevredenheidsmeting gedaan, waardoor men pas bij een vervolgtraject de mogelijkheid krijgt om eventueel bij te sturen. De front office geeft ook aan tevreden te zijn met het project, maar behoefte te hebben aan meer informatievoorziening.

Concluderend kan gezegd worden dat de Kamers van Koophandel en medewerkers tevreden zijn over de inhoud van het project. Het biedt inderdaad een intensivering van de adviesrelatie. Over het aantal keren dat dit gebeurt is men nog niet tevreden. Voor een vervolgtraject willen directies dat de doelen en daarmee de inspanningen voor het project en de werving van deelnemers worden verhoogd. Daarmee wordt het doel van de Kamer van Koophandel dus behaald. Medewerkers van de front office en leidinggevenden geven aan dat zij beter geïnformeerd willen worden, zowel wat betreft het begin van het project als ook over het verloop ervan. Medewerkers geven aan momenteel nog niet goed te kunnen doorverwijzen naar het project. Het doel van de medewerkers van de Kamer van Koophandel wordt dus niet gehaald.

3.2.6 Het bereiken van de kwantitatieve doelen van SNN.

Kwantitatieve doelen voor het project zijn gesteld door de subsidieverlener: Samenwerkingsverband Noord Nederland. Het doel van SNN is structuurversterking en vergroten van de werkgelegenheid in het Noorden. Om dit te meten zijn bij de start verschillende criteria geformuleerd waaraan aan het eind van het project, dus na 2,5 jaar voldaan moet zijn. SNN heeft deze als volgt geformuleerd:

Output:

- ❑ Aantal MKB-bedrijven dat is betrokken bij kennistransferprojecten: 270
- ❑ Aantal deelnemende MKB-bedrijven: 270
- ❑ Aantal MKB bedrijven dat financiële bijstand ontvangt: 45 (waarvan 11 opgericht door vrouwen)

Resultaat:

- ❑ Bruto gecreëerde werkgelegenheid in fte's: 675
- ❑ Uitgelokte investeringen 2.000.000 Euro
- ❑ Aantal (door)startende ondernemingen: 270 (waarvan 68 door vrouwen)

De verdeling van dit resultaat verdeeld over d2 gebieden minimaal 184 deelnemers en 35 deelnemer uit p.o. gebieden.

Na een gesprek met het SNN zijn hier de volgende begripsdefinities¹¹ aan toegevoegd:

¹¹ Begripsdefinities die door het SNN gehanteerd worden. Onderscheid tussen context en neveneffecten worden hierbij buiten beschouwing gelaten. In dit onderzoek worden vraagtekens gezet bij de legitimiteit van dergelijke definities. In de impactmeting is daarom geprobeerd een andere methode voor toewijzing van resultaten te vinden

1. Aantal deelnemers: Alle actieve en oud-deelnemers van *Ondernemerskompas* vanaf de start van het project tot nu
2. Bruto gecreëerde werkgelegenheid: het aantal personen dat werkzaam is binnen alle deelnemende bedrijven
3. Uitgelokte investeringen: Alle investeringen welke gedaan zijn door deelnemers in de afgelopen 2 boekjaren.

Samengevat zijn de meetcriteria dus als volgt:

Tabel 29: criteria SNN samengevat.

<i>Criteria SNN samengevat</i>	
1.	Er moeten 270 deelnemers zijn voor het project, waaronder 68 vrouwen.
2.	Van deze deelnemers moeten 45 financiële bijstand ontvangen, waaronder 11 vrouwen.
3.	Aantal werkzame personen onder deelnemers 675
4.	Investeringen door deelnemers in de afgelopen 2 jaar : 2.000.000 Euro
5.	Minimale verdeling van deelnemers over gebieden: D2 gebieden: 184 P.O. gebieden: 35.

De huidige stand van zaken, op 5 november 2003, is gebruikt om te kijken of aan deze doelen voldaan is.

1. Er moeten 270 deelnemers zijn voor het project, waaronder 68 vrouwen.

Tabel 30: aantal deelnemers Ondernemerskompas

	<i>Pre-start</i>	<i>Start</i>	<i>Doorstart</i>	<i>Oud-deelnemer</i>	<i>Totaal</i>
Aantal deelnemers	43	153	59	50	305

In totaal hebben 90 vrouwen aan het project deelgenomen.

- Conclusie: de door het SNN gestelde doel wat betreft aantal deelnemers, is behaald.

2. Van deze deelnemers moeten 45 financiële bijstand ontvangen, waaronder 11 vrouwen.

Er hebben 5 deelnemers financiële bijstand ontvangen, waaronder 2 vrouwen. Er is in totaal voor 13.064 Euro uitgekeerd aan financiële bijstand.

- Conclusie: het door het SNN gestelde doel wat betreft aantal deelnemers dat financiële bijstand ontvangt, is niet behaald.

3. Het aantal werkzame personen onder deelnemers moet meer dan 675 zijn.

Van de 134 enquête respondenten hebben 117 de vraag ingevuld hoeveel mensen er werkzaam zijn binnen het bedrijf, inclusief de respondent en eventuele medeoprichters. Dit is voldoende respons om de uitkomsten voor de gehele populatie te mogen generaliseren. Daarbij is ook gevraagd hoeveel meer dan 15 uur in de week en hoeveel minder dan 15 uur werkzaam zijn binnen het bedrijf. Een werkzaam persoon wordt geteld als iemand die meer dan 15 uur in de week werkt.

Bij de deelnemers zijn gemiddeld 2,1 mensen meer dan vijftien uur in de week werkzaam. Wanneer we dit gemiddelde doortrekken naar het totaal aantal deelnemers komen het totaal aantal werkzame personen binnen de deelnemende bedrijven op: 628 personen.

Daarnaast zijn er binnen de responderende bedrijven gemiddeld 1,2 mensen minder dan 15 uur in de week binnen de deelnemende bedrijven werkzaam (196 in 117 bedrijven). Ieder persoon die minder dan 15 uur werkt, en die dus parttime binnen de organisatie werkzaam is, mag (volgens SNN) gerekend worden als 0,5 werkzame personen. Wanneer de respondenten doortrekken naar het totaal aantal deelnemers komt het totaal aantal mensen dat minder dan 15 uur werkzaam is binnen de bedrijven op: 372, hetgeen leidt tot 186 werkzame personen, volgens de door SNN beoogde telling. Het totaal aantal werkzame personen komt daarmee op 814 werkzame personen onder deelnemers *Ondernemerskompas*.

- Conclusie: de door het SNN gestelde doel wat betreft aantal werkzame personen, is behaald

4. De investeringen door alle deelnemers samen moeten in de afgelopen 2 jaar groter dan 2.000.000 Euro zijn.

Van de 134 respondenten hebben opnieuw 117 mensen de vraag ingevuld. Dit is opnieuw voldoende respons om de uitkomsten voor de gehele populatie te mogen generaliseren. Van die 117 mensen hebben 41 aangegeven geen investeringen te hebben gedaan.

Van de mensen die wel geïnvesteerd hebben is in totaal over 2002 voor 731.919 Euro geïnvesteerd door 54 deelnemers. Over 2003 is door 76 deelnemers 1.454.301 Euro geïnvesteerd. Over 2002 en 2003 is door respondenten 2.186.220 Euro geïnvesteerd.

Ook dit kan naar het totaal aantal deelnemers worden beredeneerd door te kijken dat de gemiddelde investering over 2002 en 2003 gedeeld door 117 mensen is 18.658,60 Euro. Dit zou betekenen dat er gezamenlijk door alle deelnemers 5.699.120 Euro is geïnvesteerd.

- Conclusie: de door het SNN gestelde doel wat betreft gedane investeringen door deelnemers, is behaald.

**5. Minimale verdeling van deelnemers over gebieden: D2 gebieden: 184
P.O. gebieden: 35.**

Van deze deelnemers zijn 224 actief in d2 gebieden, 42 in P.O. gebieden en 39 in overige gebieden.

- Conclusie: de door het SNN gestelde doel wat de verdeling van deelnemers over verschillende gebieden, is behaald.

3.3 Impact van Ondernemerskompas

Door ook in het geval van *Ondernemerskompas* een zogenaamde controlegroep op te zetten is gekeken in hoeverre de ontwikkeling van de deelnemende bedrijven is toe te schrijven aan de ondersteuning van *Ondernemerskompas*. Dit is gedaan door te onderzoeken of er verschillen bestaan tussen ondernemers die wel en ondernemers die niet hebben deelgenomen aan *Ondernemerskompas*. Daarbij is gekeken naar zogenaamde afhankelijke variabelen als overlevingskans, aantal werknemers, omzet etc. en naar een aantal controlevariabelen welke mogelijk invloed hebben gehad op de afhankelijke variabelen. De controlevariabelen kunnen mogelijk verschillen verklaren welke niet door het project worden veroorzaakt. In onderstaande tabel is weergegeven welke variabelen zijn bekeken.

Tabel 31: Succes- en controlevariabelen impactmeting

<i>Succesvariabelen</i>	<i>Controlevariabelen</i>
Overlevingspercentage	Startjaar
Aantal werknemers	Leeftijd
Omzet	Geslacht
Investeringen	Vooropleiding
Problemen bij start	Branche
	Gebruik van adviseurs

N.B. Van de aangeschreven starters die niet aan het project hebben deelgenomen heeft 10% gerespondeerd. Het is de vraag of deze 10 % een goede doorsnede van startend Noord Nederland is¹². De responderende bedrijven bleken in het algemeen groter. Over het algemeen is het zo dat grotere bedrijven beter geadmistreerd zijn. Dit zou een verklaring kunnen zijn

¹² Om een goede beoordeling te maken of het wel of niet een juiste doorsnede van startend Noord-Nederland is, is bijvoorbeeld een vergelijking met landelijke start cijfers mogelijk. Het probleem waar men hierbij tegenaan loopt is dat dergelijke cijfers niet beschikbaar zijn, vanwege de uitsluiting van horeca en detailhandel.

voor de verschillen tussen deelnemers en niet-deelnemers, al is hier ook wel wat tegen in te brengen. Bij conclusies die uit deze impactmeting is er voor gekozen uit voorzorg enigszins rekening te houden met een mogelijke bias naar de wat grotere bedrijven onder niet-deelnemers.

3.3.1 Verschil in succesvariabelen

In deze paragraaf zal gekeken worden of er significante verschillen bestaat in de zogenaamde succesvariabelen, tussen deelnemers en niet-deelnemers van het project.

1. Overlevingspercentage: hoeveel ondernemers zijn na hoeveel jaar nog actief, en welke ondernemers zijn inmiddels weer gestopt.

Binnen de groep deelnemers van *Ondernemerskompas* hebben 117 mensen de vraag ingevuld. Van deze 117 respondenten zijn twee deelnemers inmiddels gestopt met hun bedrijfsactiviteiten. Oftewel 1,7% van de deelnemers heeft de bedrijfsactiviteiten inmiddels beëindigd. Een al na een jaar en de andere na drie jaar.

Binnen de responderende startersgroep zijn van de honderd respondenten 4 mensen gestopt, oftewel 4% is gestopt met de bedrijfsactiviteiten. Van de startersgroep is 3% na het eerste jaar gestopt en 1% na twee jaar.

Vergelijking van deelnemers en niet-deelnemers wordt enigszins bemoeilijkt omdat de levensduur van de bedrijven niet even lang is en omdat de non-respons bij de deelnemers wat dit aangaat gemakkelijk een bias zou kunnen hebben.

Bij de beoordeling van de respons is al besproken dat een aantal enquêtes onder niet-deelnemers niet bezorgbaar bleek. Van deze enquêtes bleek na controle in het Handelsregister dat 34 van deze bedrijven reeds waren opgeheven. Het succespercentage van de starters is daarmee zeker relevant voor de hele populatie van niet-deelnemers.

- Er bestaat een verschil in overlevingspercentage tussen deelnemers en niet-deelnemers. Van de deelnemers heeft 1,7% inmiddels de bedrijfsactiviteiten beëindigd en van de niet-deelnemers die hebben gerespondeerd 4%. Omdat van de 1000 aangeschreven bedrijven in ieder geval nog 34 zijn opgeheven lijkt deze 4% ook zeker relevant voor de hele populatie. Conclusie: Bedrijven die deelnemen aan *Ondernemerskompas* overleven meer dan niet deelnemende bedrijven.

2. Aantal werknemers: Is er een verschil in het gemiddeld aantal werkzame personen binnen de bedrijven van deelnemers en niet-deelnemers?

Het aantal werkzame personen binnen de deelnemende bedrijven is al eerder behandeld in paragraaf 3.2.7. Aan niet-deelnemende bedrijven is dezelfde vraag gesteld: “hoeveel mensen zijn er binnen uw organisatie, inclusief uzelf en eventuele medeoprichters, werkzaam binnen het bedrijf?” De uitkomsten zijn als volgt¹³:

Tabel 32: gemiddeld aantal werkzame personen

<i>Werkzame personen</i>	<i>Gemiddeld aantal mensen dat > 15 uur werkt, per bedrijf</i>	<i>Gemiddeld aantal mensen dat < 15 uur werkt, per bedrijf</i>
Deelnemers	2,1	1,2
Niet-deelnemers	3,2	0,8

- Er bestaat een verschil in het aantal werkzame personen tussen deelnemers en niet – deelnemers. In de niet-deelnemende bedrijven werken gemiddeld aanzienlijk meer personen. In de deelnemende bedrijven wordt veel meer parttime gewerkt.

3. Omzet: Is er een verschil in omzetcijfers over de afgelopen twee jaar tussen deelnemers en niet-deelnemers?

Aan deelnemers en niet deelnemers is gevraagd wat hun omzet was over het jaar 2002 en wat de verwachte omzet voor het jaar 2003 is. De uitkomsten zijn als volgt (zie voetnoot 13):

Tabel 33: gemiddelde omzet

<i>Omzet</i>	<i>Gemiddelde omzet over 2002</i>	<i>Gemiddelde verwachte omzet over 2003</i>
Deelnemers	13.804,10	105.896,95
Niet-deelnemers	305.301,03	305.197,37

- Er bestaat een groot verschil in omzet tussen deelnemers en niet-deelnemers. In de niet-deelnemende bedrijven zijn de omzetcijfers hoger dan bij deelnemers. Verklaring voor de grote verschillen in 2002 ligt waarschijnlijk voor een deel in het verschil in leeftijd van de bedrijven. Het gevonden verschil blijft echter significant.

4. Investerings: Is er een verschil in de hoogte van de investeringen over de afgelopen twee jaar tussen deelnemers en niet-deelnemers? (zie voetnoot 13).

¹³ Bij de vragen van aantal werkzame personen, omzet en investeringen zijn in de groep van de niet-deelnemers een aantal data uitgesloten. Bedrijven die in een van beide jaren of allebei de jaren meer dan 2,5 miljoen Euro omzet hebben en /of meer dan 125.000 Euro geïnvesteerd hebben, zijn uitgesloten. Het gaat hierbij om 6 cases. Zodoende is geprobeerd een meer realistische weergave van de niet-deelnemers groep te geven.

Tabel 34: gemiddelde investeringen

<i>Investerings</i>	<i>Gemiddelde investeringen over 2002</i>	<i>Gemiddelde verwachte investeringen over 2003</i>
deelnemers	6.256	12.430
Niet-deelnemers	20.896	17.263

- Er bestaat eveneens een groot verschil in gedane investeringen tussen deelnemers en niet –deelnemers. In de niet-deelnemende bedrijven zijn de investeringen significant hoger dan bij deelnemers.

5. Startproblemen: ervaren deelnemers en niet-deelnemers verschillende problemen in de startfase van hun bedrijf?

N.B. Opvallend bij deze vraag was vooral het aantal (16) respondenten van de controlegroep dat aangaf geen enkel probleem te hebben ervaren in de startfase.

Tabel 35: belangrijkste problemen in de startfase van het bedrijf

<i>De belangrijkste problemen van niet-deelnemers:</i>	<i>De belangrijkste problemen van deelnemers</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Geld • Bank • Wet en regelgeving • Administratie • Huisvesting • Overname • Recessie • Vertrouwen van externen • Bureaucratie van instellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisitie/ klantenwerving • Geld • Productformulering/ doelgroepkeuze • Netwerk • Tijd • Marketing • Belasting • Bureaucratie van instellingen • Wet- en regelgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Personeel • Subsidies 	<ul style="list-style-type: none"> • Recessie • Administratie

Behalve dat er verschil zit in de volgorde van problemen, dat wil zeggen het aantal respondenten dat het als probleem ervaart, zijn er ook een problemen die echt verschillen. Meest opvallend is het probleem: acquisitie en klantenwerving, dat door deelnemers als belangrijkste wordt aangeven maar van de niet-deelnemers slechts door 1 respondent is genoemd. Daarnaast noemen de niet-deelnemers een aantal kenmerken die waarschijnlijk met de problematiek van wat groter wordende bedrijven te maken hebben namelijk: huisvesting en personeel.

- Conclusie: er bestaan verschillen in de problematiek van deelnemers en van niet-deelnemers. Deze verschillen zouden mogelijk te verklaren kunnen zijn uit de duur van het ondernemersschap. De problemen van deelnemers lijken meer op echte

startproblemen uit de voorbereiding en die van de niet-deelnemers op problemen die komen na groei. Zeer opvallende conclusie is dat acquisitie en klantenwerving voor deelnemers het belangrijkste probleem is, terwijl dit door niet-deelnemers nauwelijks als probleem wordt ervaren.

3.3.2 Verschil in controle variabelen

1. Is er een verschil waarneembaar tussen het startjaar van deelnemers en niet-deelnemers?

Tabel 36: aantal jaren actief

<i>Aantal jaren actief*</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Niet-deelnemers</i>
0,5	37,7%	18,0%
1,5	24,6%	18,0%
2,5	18,4%	36,0%
3,5	8,8%	15,0%
4,5	4,4%	7,0%
5,5	2,7%	4,0%
6,5	3,5%	0,0%
7,5	0,0%	2,0%

* Wanneer men in 2003 is gestart is dit geteld alsof men een half jaar actief is, en zo is verder geteld.

- Conclusie: De niet-deelnemers zijn langer actief dan de deelnemers. Gemiddeld zijn niet-deelnemers al 2,5 jaar actief als ondernemer. Onder de groep deelnemers ligt het gemiddelde lager namelijk op 1,9 jaar.

Is er een verschil waarneembaar tussen de leeftijd van deelnemers en niet-deelnemers?

Tabel 37: leeftijd

<i>Leeftijd</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Niet-deelnemers</i>
<30 jaar	11,9%	14,9%
30 tot 40 jaar	38,8%	44,6%
40 tot 50 jaar	41,8%	27,7%
> 50 jaar	7,5%	12,9%

- Conclusie: Er is niet een eenduidige conclusie te trekken of deelnemers jonger/ ouder zijn dan niet-deelnemers. Er zijn minder deelnemers jonger dan 40 jaar dan niet-deelnemers. Er zijn daarentegen wel meer 50-plussers in de niet-deelnemersgroep.

Is er een verschil waarneembaar tussen het geslacht van deelnemers en niet-deelnemers?

Tabel 38: *geslacht*

<i>Leeftijd</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Niet-deelnemers</i>
Man	70,1%	88,1%
Vrouw	29,9%	11,9%

- Conclusie: er zijn in verhouding veel vrouwen die aan het project deelnemen, namelijk 18% meer dan in de niet-deelnemersgroep. Dit is een mogelijke verklaring voor het verschil in omzet, aantal werkzame personen en investeringen tussen de bedrijven.

4. Is er een verschil waarneembaar tussen de vooropleiding van deelnemers en niet-deelnemers?

Tabel 39: *vooropleiding*

<i>Vooropleiding</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Niet-deelnemers</i>
Basis onderwijs	0,0%	1,0%
Voortgezet onderwijs	7,5%	7,9%
Beroepsopleiding	3,7%	4,0%
MBO	20,1%	36,7%
HBO	41,8%	38,6%
WO	25,4%	11,9%

- Conclusie: onder de responderende groep deelnemers hebben meer mensen een WO opleiding dan in de responderende groep niet-deelnemers. In de groep niet-deelnemers zitten in verhouding meer mensen met een MBO-diploma. Deelnemers van *Ondernemerskompas* zijn dus hoger opgeleid dan de niet-deelnemers.

5. Is er een verschil waarneembaar tussen de branche waarin deelnemers en niet-deelnemers opereren?

Tabel 40: branches

<i>Branche</i>	<i>Deelnemers</i>	<i>Niet-deelnemers</i>	<i>Belangrijk verschil?</i>
Zakelijke Dienstverlening	37,2%	34,7%	
IT, telecommunicatie	11,1%	5,0%	Ja
Grafisch bedrijf	6,7%	1,0%	Ja
Bouwnijverheid	3,7%	10,9%	Ja
Metaal	3,0%	7,9%	Ja
Voeding, genotsmiddelen	2,2%	3,0%	
Hout en meubels	2,2%	1,0%	
Recreatie	1,5%	7,0%	Ja
Cultuur	1,5%	0,0%	
Textiel	1,5%	1,0%	
Elektrotechniek	0,7%	4,0%	Ja
Chemie en farmacie	0,7%	1,0%	
Agrarisch	0,7%	1,0%	

- Conclusie: onder deelnemers en niet-deelnemers is de groep zakelijke dienstverlening sterk vertegenwoordigd.
- Belangrijke verschillen zijn er ten aanzien van de IT en telecommunicatie bedrijven en grafische bedrijven: deze zijn goed vertegenwoordigd onder deelnemers. Daarentegen zijn er meer vaktechnisch gerelateerde bedrijven zoals metaalbranche, elektrotechniek en bouwnijverheid in de groep van niet-deelnemers. Vooral de meer technische bedrijven zouden een verklaring kunnen zijn voor het verschil in investeringsniveau tussen beide groepen. Dit zal niet de volledige verklaring zijn voor het verschil tussen beide groepen in omzet investeringen, aangezien het om een beperkt aantal bedrijven gaat.

6. Is er een verschil waarneembaar tussen de adviseurs die door deelnemers en niet-deelnemers worden geraadpleegd?

Tabel 41: geraadpleegde adviseurs controlegroep

	<i>slecht</i>	<i>matig</i>	<i>voldoende</i>	<i>Goed</i>	<i>zeer goed</i>	<i>niet ingevuld</i>
Accountant	1,0%	5,9%	17,8%	32,7%	7,9%	34,7%
Banken	15,8%	11,9%	16,8%	13,9%	0,0%	41,6%
Belastingdienst	6,9%	5,9%	18,8%	5,9%	1,0%	61,4%
Gemeente	10,9%	2,0%	5,0%	1,0%	2,0%	79,2%
Familie	1,0%	2,0%	7,9%	13,9%	7,9%	67,3%
Vrienden/ collega's	0,0%	2,0%	9,9%	18,8%	7,9%	61,4%
Adviesbureaus	6,9%	3,0%	4,0%	3,0%	2,0%	81,2%
Andere adviseurs	2,0%	1,0%	2,0%	5,0%	5,9%	84,2%

Starters die niet hebben deelgenomen aan *Ondernemerskompas*, roepen het meest de hulp in van een accountant. Over het advies van de accountant is men vervolgens ook tevreden.

Banken worden als tweede vaak geraadpleegd. Hierover is men echter veel minder tevreden. Het meest tevreden is men (na de accountant) nog over de hulp van vrienden en collega's, hoewel deze wel minder geraadpleegd worden.

Wanneer we kijken naar de deelnemers, zijn hier geen opvallende verschillen in te ontdekken. Na *Ondernemerskompas* wordt ook hier de accountant vaak geraadpleegd, en is men ook tevreden over het advies dat wordt verkregen. Daarna worden ook de vrienden en collega's geraadpleegd en hierover is men ook zeer tevreden. Banken worden door deelnemers beduidend minder geraadpleegd, maar dit is mogelijk ook te verklaren door minder hoge investeringen door deze groep.

- Deelnemers en niet -deelnemers gebruiken dezelfde adviseurs voor de problemen waar zij bij de start van hun bedrijf tegenaan lopen.

3.3.3 Conclusie impact van Ondernemerskompas

Wat is nu de toegevoegde waarde van *Ondernemerskompas*? Belangrijkste gegeven uit het onderzoek is dat van de bedrijven die hebben deelgenomen aan *Ondernemerskompas* er meer overleven dan van de niet-deelnemende bedrijven. Deelnemende bedrijven hebben dus een hogere succesratio.

Bedrijven die deelnemen aan *Ondernemerskompas* zijn over het algemeen echter veel kleiner dan de niet-deelnemende bedrijven. Dit uit zich in het aantal werkzame personen, investeringen en omzet.

De niet-deelnemers zijn iets langer actief dan de deelnemers. Gemiddeld zijn niet-deelnemers al 2,5 jaar actief als ondernemer. Onder de groep deelnemers ligt het gemiddelde lager namelijk op 1,9 jaar.

Er zijn verschillen in de problematiek van deelnemers en van niet-deelnemers. Deelnemers hebben met name meer moeite met acquisitie en marketing.

Deelnemers van het *Ondernemerskompas* zijn over het algemeen hoger opgeleid. Ook wanneer men vergelijkt met het landelijk jonge bedrijven panel van BLISS, wordt duidelijk dat het opleidingsniveau binnen *Ondernemerskompas* hoger ligt dan bij de gemiddelde ondernemer. De problematiek van het ondernemen kan daardoor ook verschillend worden ervaren. Door de vooropleiding zijn er natuurlijk ook verschillen in voorkennis. Qua leeftijd viel er in dit onderzoek niet een eenduidige conclusie te trekken. Landelijk valt dit te vergelijken met het starterspanel van BLISS. Hieruit blijkt dat de leeftijd van deelnemers over het algemeen hoger is dan van de meeste ondernemers. Er zijn in het project in verhouding weinig ondernemers jonger dan 30 jaar.

Het verschil in grootte van de bedrijven kan behalve door de leeftijd van de bedrijven ook door het aantal vrouwelijke ondernemers worden verklaard. Er zijn in verhouding veel vrouwen die aan het project deelnemen (30% van de deelnemers is vrouw), namelijk 18% meer dan in de niet-deelnemersgroep. Dit is een mogelijke verklaring voor het verschil in omzet, aantal werkzame personen en investeringen tussen de bedrijven. Vrouwelijke ondernemers hebben vaak bewust kleinere bedrijven. Op deze manier bestaat namelijk de mogelijkheid om werk en bijvoorbeeld zorg voor kinderen te combineren. Uit het onderzoek van het EIM naar de financiering van startende vrouwelijke ondernemers (1999) bleek dat dit zeker invloed heeft op de grootte van de bedrijven. Zo is het EIM tot de volgende conclusies gekomen:

- a) Mannelijke ondernemers hebben in vergelijking met vrouwelijke ondernemers vaker ervaring opgedaan met ondernemerschap. Veel mannelijke ondernemers hebben reeds eerder een bedrijf opgestart. Bovendien zijn zij vanwege eerdere arbeidservaringen meer bekend met de branche dan vrouwen.
- b) Mannen ondernemen vaker fulltime dan vrouwen.
- c) Vrouwelijke en mannelijke ondernemers verschillen met betrekking tot de sector waarin zij ondernemen.
- d) De bedrijvigheid van vrouwelijke ondernemers is gemiddeld gezien kleinschaliger van aard dan die van mannelijke ondernemers. Dit komt door enerzijds de sectorkeuze en anderzijds het hoge aantal parttime vrouwelijke ondernemers.

Het aantal vrouwen in het project komt overigens bijna overeen met het gemiddeld aantal vrouwelijke ondernemers in Nederland, namelijk 31%. Het nationale getal is berekend inclusief horeca en detailhandel, die onder deelnemers zijn uitgesloten.

3.3.4 Waarom heeft controlegroep niet deelgenomen?

Van de groep niet-deelnemers is 17% bekend met *Ondernemerskompas*. Aan deze mensen is gevraagd waarom zij besloten hebben niet aan *Ondernemerskompas* deel te nemen. Zij gaven hiervoor de volgende redenen:

- Geen behoefte aan
- Geen tijd voor
- Kosten
- Al eerder ondernemer geweest
- Lid van andere netwerken
- Het leek allemaal erg vaag

Voor het project liggen dus nog kansen voor de redenen: kosten en dat het allemaal erg vaag lijkt. Wat betreft de andere redenen ligt dit buiten de beïnvloeding van het project.

Hoofdstuk 4: Budgetbesteding van *Ondernemerskompas*

4.1 Operationalisering van budgetbesteding

Bij de beoordeling van *Ondernemerskompas* is het niet alleen belangrijk om te bekijken of de doelen van verschillende stakeholders zijn behaald. Het is ook van belang of men de begroting heeft behaald. Volgens het model van Hofstee is een onderwijsprogramma effectief wanneer het de doelen behaalt en efficiënt wanneer dit binnen de opgestelde begroting gebeurt. In dit hoofdstuk zal daarom worden gekeken of de begroting behaald is. Daarbij wordt gekeken naar de verschillende posten die in de begroting zijn opgenomen. Dit kan als volgt worden gedefinieerd: doelmatigheid heeft betrekking op het gebruik van middelen, dat efficiënter is naarmate de gebruiker er meer in slaagt met de gegeven kosten grotere baten of gegeven baten met lagere kosten te bereiken (Jägers & Jansen, 1999). In dit onderzoek wordt verder echter niet de term efficiency gebruikt, maar budgetbesteding. Er is gekeken naar de verhouding tussen budget en de bestede bedragen.

4.2 Begroting van *Ondernemerskompas*

Voor het project zijn bij aanvang drie verschillende begrotingen opgesteld. Dit heeft te maken met het ontvangen van subsidiegeld uit drie verschillende fondsen. Daardoor wordt voor de toerekening een methodiek gebruikt waarbij kosten worden toegewezen aan deelgebieden en aan de aandachtsgebieden: préstart, start of doorstart. Daarnaast wordt een onderscheid gemaakt tussen werkzaamheden die zijn toe te wijzen aan directe begeleidingstijd van deelnemers en mentoren en werkzaamheden die niet zijn toe te wijzen aan individuen. Voor de beoordeling van de budgetbesteding zal echter om drie redenen geen gebruik worden gemaakt van deze methodiek.

1. Het is voor de budgetbesteding niet relevant hoe de middelen die worden ingezet worden gefinancierd. Het gaat er nu om hoeveel en waar de middelen voor worden ingezet. De financiering wordt dus buiten beschouwing gelaten.
2. Bij de uitvoering van het project worden de opsplitsingen ook niet gehanteerd. Dus de opsplitsing zal geen directe uitkomsten bieden voor veranderingen in de uitvoering van het project.
3. De opsplitsing maakt de beoordeling in dit geval onnodig onoverzichtelijk. Doel is nu juist om het totale project overzichtelijk te evalueren.

De drie begrotingen zijn dus samengevoegd waardoor voor de eerste 2,5 jaar van het project de volgende begroting ontstaat:

Tabel 42: begroting Ondernemerskompas

<i>Kostensoort/ projectonderdeel</i>	<i>Totaal begrote kosten in Euro's</i>
<i>Begroting in Euro's, inclusief BTW</i>	
Aansturing en projectmanagement	482.119
Promotie en presentatie	242.994
Werven en interviewen van kandidaten	173.532
Ontwikkelen en beheren cliëntvolgsysteem	81.680
Verschillende onderdelen van project:	1.418.021
<input type="checkbox"/> Verzorgen cursus 'schrijven van een Ondernemingsplan	
<input type="checkbox"/> Korte individuele advisering	
<input type="checkbox"/> Inzetten van mentoren	
<input type="checkbox"/> Generieke financiële ondersteuningsfaciliteit	
<input type="checkbox"/> Verzorgen van specifieke themabijeenkomsten	
Totale kosten	2.398.246

4.3 Overzicht van gemaakt kosten & inkomsten.

Tabel 43: overzicht van kosten & inkomsten

<i>Begrotingspost</i>	<i>Omschrijving van uitgave</i>	<i>bedrag</i>
Aansturing en projectmanagement	Algemene urendeclaraties Friesland	100.506,90
	Algemene urendeclaraties Groningen	34.658,53
	Algemene urendeclaraties Drenthe	30.129,00
	Inhuur personeel derden	138.844,27
	Reiskosten	9.035,31
	Vergaderkosten	1.725,32
	Literatuur	299,88
	Congres deelname projectteam	430,00
	Diverse kosten	3.061,99
	Tevredenheidsonderzoek	89,92
	Totaal	318.781,12
Promotie en Presentatie	Reclamekosten	43.905,87
	Advertentiekosten	59.004,78
	Website	10.463,08
	Drukwerk & papier	26.524,99
	Beurzen	15.838,87
	Porti	1.746,62
	Kantoorartikelen	180,03
	Sponsoring	6737,65
	Totaal	164.401,89
Werven en interviewen van kandidaten	Project urendeclaratie Friesland	38.682,71
	Project urendeclaratie Groningen	29.085,54
	Project urendeclaratie Drenthe	30.827,00
		Totaal
Ontwikkelen en beheren cliëntvolgsysteem	Computers en software algemeen	21.542,58

Verzorgen verschillende onderdelen <i>Ondernemerskompas</i>	Totaal	21.542,58
Verzorgen cursus 'schrijven van een Ondernemingsplan'	Restitutie Advisor traject	3.359,45
Korte individuele advisering	Totaal	3.359,45
	Seminars deelnemers	1.140,00
	Cursussen deelnemers	1.791,00
	Congres deelname deelnemers	990,00
	Studenteninzet deelnemers	135,00
	Deelname netwerkgroepen	135,22
	Totaal	4.191,22
Inzetten van mentoren	Mentorenvergoeding	61.520,00
	Bijdrage van deelnemers	-51.552,00
	Totaal	9.968,00
Generieke financiële ondersteuningsfaciliteit	Financiële faciliteit onderzoek	9.000,00
	Totaal	9.000,00
Verzorgen van specifieke themabijeenkomsten	Congresorganisatie	34.198,82
	Netwerkbijeenkomsten	8.592,47
	Themabijeenkomsten	23.928,71
	Totaal	66.720,00
	Totaal	93.238,67
	Totale kosten Ondernemerskompas	748.071,51

Het project is er ruimschoots in geslaagd de begroting te halen. Het project is er in geslaagd met de gegeven baten de kosten zo laag mogelijk te houden. Als gegeven baten zijn hierbij de criteria van het SNN gehanteerd. Er hadden mogelijk ook andere criteria gehanteerd kunnen worden waardoor de kosten hoger maar zeker ook de baten hoger hadden kunnen zijn.

4.4 Beoordeling budgetbesteding

Behalve dat er naar de totale begroting is gekeken is ook voor iedere begrotingspost gekeken hoe groot de kosten in verhouding tot de begroting zijn. Dit is uitgedrukt in een zogenaamde bestedingsratio:

$$\frac{\text{Totale kosten}}{\text{Totaal begrote kosten}}$$

Deze is vermenigvuldigd met 100%.

Tabel 44: bestedingsratio

<i>.Kostensoort/ projectonderdeel</i>	<i>Totaal begrote kosten in Euro's</i>	<i>Totale kosten in Euro's</i>	<i>Bestedingsratio</i>
Aansturing en projectmanagement	482.119	318.781	66%
Promotie en presentatie	242.894	164.401	68%
Werven en interviewen van kandidaten	173.532	98.595	57%
Ontwikkelen en beheren cliëntvolgsysteem	81.680	21.542	26%
Verschillende onderdelen van project:	1.418.021	93.238	7%
<input type="checkbox"/> Verzorgen cursus 'schrijven van een Ondernemingsplan'			
<input type="checkbox"/> Korte individuele advisering			
<input type="checkbox"/> Inzetten van mentoren			
<input type="checkbox"/> Generieke financiële ondersteuningsfaciliteit			
<input type="checkbox"/> Verzorgen van specifieke themabijeenkomsten			
Totale kosten	2.398.246	748.072	31%

Daarbij valt op dat de post aansturing en projectmanagement in verhouding veel kosten heeft t.o.v. de begroting en de andere posten. Dit onderdeel heeft dus veel middelen in moeten zetten om de gewenste baten, namelijk een georganiseerd project, te creëren. Dit maakt dat dit onderdeel minder efficiënt is. Hetzelfde geldt voor de begrotingspost promotie en presentatie. Ook deze begrotingspost heeft in verhouding een hoog bestedingsratio. En is daardoor minder efficiënt dan de andere onderdelen. De meest opvallende uitkomst is toch dat voor de uitvoering verschillende onderdelen van het project slechts 7% van het totale budget is besteed. Dit terwijl dit toch de daadwerkelijke uitvoering van het project betreft.

Hoofdstuk 5: Eindoordeel Ondernemerskompas

5.1 Synthese van effectiviteit en budgetbesteding

In dit hoofdstuk zullen de conclusies uit de voorgaande hoofdstukken worden samengevoegd. Doel van het samenvoegen is het bekijken hoe succesvol Ondernemerskompas is geweest in de afgelopen 2,5 jaar. Hiermee kan een antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag: wat zijn de opbrengsten, kosten en impact van Ondernemerskompas tot dusver en zijn daarmee de door verschillende stakeholders gestelde doelen behaald?

5.1.1 Is baten behalen voldoende?

Opvallende uitkomst is dat het project ruim onder de begrote kosten is gebleven. Echter dit leidde niet tot de enkele conclusie dat het project efficiënt heeft geopereerd. Allereerst kan men natuurlijk kijken wat de baten zijn die met de kosten zijn behaald. De baten zijn daarbij de interne criteria die zijn geformuleerd voor succes. Dit zijn voor Ondernemerskompas intern de formele doelstellingen van het SNN.

Aan de (kwantitatieve) doelen van de subsidieverlener *SNN* is grotendeels voldaan:

- Het aantal deelnemers was 305 (meer dan het doel van 275).
- Bij de gesteunde bedrijven werken 814 personen (meer dan 675)
- De bedrijven investeerden Euro 5,7 miljoen (meer dan 2 miljoen)
- 224 bedrijven waren actief in D2 gebieden (meer dan 184)
- 42 bedrijven waren actief in P.O. gebieden (meer dan 35)

Alleen het doel dat minimaal 45 deelnemers bijstand moeten ontvangen (waaronder 11 vrouwen) is niet behaald: slechts 5 deelnemers ontvingen bijstand, waarvan twee vrouwen.

Uit de deelnemersenquête blijkt dat deelnemers over het algemeen tevreden zijn met Ondernemerskompas.

- Deelnemers van Ondernemerskompas zijn over het algemeen tevreden. Er is ook aan hun verwachtingen voldaan. Deelnemers worden het beste geholpen bij het oplossen van hun startproblemen door Ondernemerskompas en de accountant.

Mogelijk dat het project toch op een hoger ambitieniveau had kunnen inzetten. In het kader van de budgetbesteding had dit gekund door voor de baten niet de criteria van het SNN als uitgangspunt te nemen. Een andere mogelijkheid is uit te gaan van de begroting of van scherper geformuleerde baten. Uit de effectiviteitbeoordeling volgen dezelfde conclusies.

Ondernemers*kompas* is op de goede weg, en heeft de eigen doelen behaald, maar er had meer ingezet. Dit blijkt uit de volgende conclusies uit de effectiviteitmeting:

- De succescriteria van het project die intern worden gehanteerd, kunnen worden verscherpt waardoor er meer aandacht voor de verschillende onderdelen komt en er ook meer deelnemers voor het project gevonden moeten worden.
- Er kan meer aandacht besteed worden aan de individuele wensen van deelnemers. Dit kan allereerst gedaan worden door vaker contact op te nemen. Zo kan op de hoogte gebleven worden van de behoeftes van deelnemers. Daarnaast zal dan ook vaker gezocht moeten worden naar individuele oplossingen, voorzover mogelijk natuurlijk, van deze behoeftes.
- Veel mentoren vinden dat er nog meer uit Ondernemers*kompas* gehaald kan worden. Allereerst door meer deelnemers te werven. Mentoren vinden echter dat er wel een betere selectie gemaakt moet worden van deelnemers. Daarnaast willen mentoren meer duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt. Een manier om dit te bereiken zou kunnen zijn het opstellen van een checklist. Daarnaast hebben veel mentoren behoefte aan een regelmatig contact om de voortgang te evalueren. Er wordt dus gedeeltelijk wel voldaan aan de doelen van de mentoren om kennis en ervaring overdragen. Echter mentoren vinden dat ze dit nog meer en beter zouden kunnen doen. Ook aan hun subdoel wordt gedeeltelijk voldaan namelijk het vergroten van het eigen netwerk, mentoren zouden ook dit nog verder uit willen bouwen d.m.v. bijeenkomsten voor mentoren.
- -De Kamers van Koophandel en medewerkers zijn tevreden over de inhoud van het project. Het biedt inderdaad een intensivering van de adviesrelatie. Over het aantal keren dat dit gebeurt is men nog niet tevreden. Voor een vervolgtraject willen directies dat de doelen en daarmee de inspanningen voor het project en de werving van deelnemers worden verhoogd.
 -Het aantal deelnemers van enkele onderdelen van Ondernemers*kompas* is teleurstellend.
 -Als wordt gekeken naar de onderdelen van Ondernemers*kompas* en de problemen die er worden behandeld blijkt dat mentoraat veruit de meeste problemen behandelt gevolgd door themabijeenkomsten, seminars en trajectbegeleiding. Problemen van starters die eigenlijk niet behandeld worden zijn het omgaan met de economische recessie en de tijdsindeling van deelnemers. Hier zou mogelijk aandacht aan kunnen worden besteed.

5.1.2 Het effect van promotie en presentatie

De begrotingspost promotie en presentatie heeft in verhouding een hoog bestedingsratio. Ook hiervan is de effectiviteit bekeken. Een onderzoek naar de doorverwijzingen van deelnemers vanuit de frontoffice heeft aangetoond dat het foldermateriaal niet het gewenste effect heeft gesorteerd. Daarnaast is gekeken hoeveel van de niet-deelnemende bedrijven bekend is met Ondernemerskompas. De conclusies luiden als volgt:

- De folder biedt niet genoeg informatie, bereikt niet de doelgroep en leidt tot ontevredenheid bij de front offices van de Kamers van Koophandel.
- Van de controle groep is 17% bekend met *Ondernemerskompas*.
- 8% van de deelnemers van *Ondernemerskompas* is door middel van advertenties of beurspresentaties in contact gekomen met *Ondernemerskompas*.
- 4% van de niet-deelnemers van *Ondernemerskompas* kenden het project door promotie of advertenties.

Wanneer er dus een combinatie wordt gemaakt tussen budgetbesteding en effectiviteit bij de beoordeling van promotie en presentatie van *Ondernemerskompas*, volgt een negatief resultaat. Het effect van de promotie en presentatie is minimaal, de kosten zijn daarentegen substantieel. Voor een vervolgtraject is dit dus een punt van aandacht.

5.1.3 Het verkrijgen van meer deelnemers vanuit de front office

Uit de budgetbestedingbeoordeling blijkt dat gegeven de begroting er meer deelnemers voor *Ondernemerskompas* geworven hadden kunnen worden. Bij de effectiviteitsmeting blijkt uit eigen interviews, maar met name uit het onderzoek van mevrouw Nijstad, dat hiervoor potentieel ligt bij de front office.

- Er zijn meer mogelijkheden voor doorverwijzingen te krijgen uit de front office naar het project *Ondernemerskompas* (Nijstad, 2003)
- Medewerkers van de front office en leidinggevenden geven aan dat zij beter geïnformeerd willen worden, niet alleen bij de start van het project maar ook over het verloop. Medewerkers geven aan momenteel nog niet goed te kunnen doorverwijzen naar het project. Het doel van de medewerkers van de Kamer van Koophandel wordt dus niet gehaald.

5.1.4 De relatie met overige uitvoeders

Het bestedingsratio is het laagst voor de uitvoering van de verschillende onderdelen voor deelnemers van Ondernemerskompas. Ook uit de effectiviteitsmeting bleek dat het aantal deelnemers per onderdeel in enkele gevallen teleurstellend is. Dit zijn met name de onderdelen waarbij de uitvoering wordt uitbesteed aan externen. Uit interviews is dan ook gebleken dat deze uitvoeders hier niet tevreden over zijn en dat hun doelen in de meeste gevallen dan ook niet behaald zijn. Dit heeft ook zeker invloed op de bereidheid in een vervolgtraject opnieuw mee te werken.

- Conclusie: aan het doel van de Hanze Hogeschool wordt voldaan. Echter dit doel zou nog verder geoptimaliseerd kunnen worden door bijvoorbeeld afspraken te maken over de periode waarin opdrachten uitgevoerd kunnen worden.
- Aan het doel van de NHL is niet voldaan. Voor een vervolgtraject is men wel weer bereid om mee te werken. Het is daarbij wel goed om weer eens in contact met elkaar te treden en duidelijke afspraken te maken voor verbetering in een vervolgtraject.
- Aan het doel van Advisor is niet voldaan, vanwege het zeer geringe aantal deelnemers. Bij Advisor is men zeer ontevreden over hoe het project in het algemeen onder de aandacht is gebracht. Daarnaast is men ook ontevreden over de manier waarop Advisor daarbij is gepresenteerd.

5.1.5 Impact van Ondernemerskompas

In dit onderzoek zijn de prestaties en kenmerken van de startende ondernemers die deelnemen aan Ondernemerskompas vergeleken met niet-deelnemers. Dat wil zeggen met andere startende ondernemers die geen ondersteunende diensten van Ondernemerskompas hebben genoten: de zogenaamde controlegroep. Uit de vergelijking met deze groep kwamen een aantal opmerkelijke zaken naar voren.

Hogere succesratio van deelnemers

Van de bedrijven die hebben deelgenomen aan Ondernemerskompas overleven er meer dan van de niet deelnemende bedrijven. Ze hebben een iets hogere succesratio (98% tegen 96%). Overigens waren de deelnemers gemiddeld nog wat korter actief dan de responderende niet-deelnemers: 1,9 jaar versus 2,5 jaar voor niet-deelnemers.

Opvallende verschillen tussen deelnemers en niet-deelnemers.

Bedrijven die deelnemen aan Ondernemerskompas laten op de volgende punten belangrijke verschillen zien ten opzichte van niet-deelnemende bedrijven¹⁴:

- Deelnemende bedrijven zijn vaak kleiner dan de niet-deelnemende bedrijven.
 - minder werkzame personen (2,1; versus 3,2 bij niet-deelnemers),
 - meer deeltijd werk (1,2 werkzame personen; versus 0,8 bij niet-deelnemers)
 - minder omzet (Euro 100.000 versus 300.000)
 - minder investeringen. ((Euro 12.500 versus 17.500)
- Deelnemers zijn vaker vrouwen, dan niet-deelnemers.
 - percentage vrouwen onder deelnemers is 30%; bij niet-deelnemers 12%.
- Deelnemers hebben andere problemen dan niet-deelnemers.
 - deelnemers noemen vaak acquisitie, en productformulering/doelgroepkeuze als belangrijke problemen. Niet-deelnemers noemen deze problemen niet.
- Deelnemers van *Ondernemerskompas* zijn hoger opgeleid dan de niet-deelnemers.
 - vaker een wetenschappelijke opleiding (25%; versus 12% bij niet-deelnemers)
 - minder vaak een middelbare beroepsopleiding (20%; versus 37% bij niet-deelnemers)
- Deelnemers zitten meer in de IT, telecommunicatie en grafisch ontwerp en minder in bouw, metaal en elektrotechniek.
 - IT, telecommunicatie en grafisch ontwerp (18%; versus 6% bij niet-deelnemers)
 - bouw, metaal elektrotechniek (8%; versus 23% bij niet-deelnemers)

Tenslotte

In de evaluatieliteratuur is er een adagium dat zegt: “Evalueer een project niet voor het trots is”. In dat licht is het voor de initiatiefnemers en de mentoren nog te vroeg voor een evaluatie: de ambities kunnen hoger, het mentorencontact kan beter. Het project is echter op de goede weg. Ondernemerskompas bereikt veel starters en deze zijn erg tevreden over de dienstverlening. Bovendien kost dit alles veel minder dan gedacht.

Het is voor het vervolg wellicht aan te raden de inspanningen explicieter te richten op het type ondernemers dat zich blijkbaar het meest voelt aangesproken, en op die manier een effectievere PR op te zetten. Enigszins chargerend: ondernemerskompas kan zich wellicht beter richten op de wetenschappelijk opgeleide vrouwelijke ondernemer in de zakelijke dienstverlening, dan op de beroepsgericht opgeleide mannelijke ondernemer in de industrie en bouw.

¹⁴ De verschillen dienen als indicatie te worden opgevat, met name omdat de responderende niet-deelnemende bedrijven slechts 10% van de gehele populatie uitmaken. Er zijn overigens geen duidelijke aanwijzingen dat de respondenten niet-representatief zouden zijn; en alleen de echt grote verschillen zijn genoemd.

Literatuurlijst

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, *Basisboek methoden en technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Houten: Stenfert Kroese, 1995.

Broekhuis, H. e.a., *Het evalueren van de kwaliteit van diensten: een methode*, Groningen, RUG faculteit Bedrijfskunde, 1995.

Boomsma, S., A. van Borrendam, *Kwaliteit van dienstverlening: de integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management*, vierde druk, Deventer: Kluwer, 2003.

Dirks, F., M. Rosenbrand & N. Bosma, *De overstap naar het ondernemerschap: levensloop, beweegredenen en obstakels*, Tilburg: Organisatie voor Strategisch marktonderzoek (OSA), 2003.

Hofstee, W.K.B., *Evaluatiemethodologie*, Lisse: Swets & Zeitlinger, 1987, bijdragen aan onderwijsresearch; no 16.

Jägers, H.P.M., W. Jansen, *het ontwerpen van effectieve organisaties*, Houten: Stenfert Kroese, 1999.

Johnson, R.L., M. Tsiros, R.A. Lancioni, measuring service quality: a systems approach, *journal of services marketing*, vol.9 NO. 5, 1995 pp 6-19.

Leeuw, A.C.J. de, *Bedrijfskundige methodologie: management van onderzoek*, 3^e herziene druk, Assen: van Gorcum, 1996.

Mid-term review Kompas voor het Noorden, opgesteld door Ecorys-Nei, mei 2003.

Neijzen, J.A., M. Trompetter, *Kwaliteitszorg in dienstverlenende organisaties: de klant is koning maar wie maakt de dienst uit?*, Amsterdam: Liventro, 1988.

Nijstad, J., *Het Ondernemerskompas: kunnen we de koers van meer startende ondernemers helpen bepalen*, opdracht voor cursus 'Management voor het middenkader', opdrachtgever projectteam *Ondernemerskompas*, oktober 2003.

Ondernemerskompas, projectvoorstel, opgesteld door de Kamers van Koophandel en Syntens Noord-Nederland, juli 2001.

Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria*, 1994, *Journal of retailing*, vol.70, no3.

Peet, van A.A.J., G.L.H. van den Wittenboer, J.J. Hox, *Toegepaste statistiek: Inductieve technieken*, Groningen: Wolters Noordhoff, 1997.

Rossi, P.H., H.E. Freeman & M.W. Lipsey, *evaluation: a systematic approach*, 6^e editie, California: Sage publications, 1999.

Ronden den , J, W. Nieuwenhuysen, *Handboek SPSS voor Windows*, Schoonhoven: Academic service, 1996.

Samenwerkingsverband Noord– Nederland, Subsidieverleningsbeschikking betreffende projectvoorstel: Het Ondernemerskompas, februari 2002.

Stigter, H.W., I. Verheul, *Financiering van startende vrouwelijke ondernemers: een onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de financiering van startende vrouwelijke ondernemers*, Zoetermeer: EIM, 1999.

Swanborn, P.G., *Evaluëren: het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie onderzoek*, Amsterdam: Boom, 1999.

Zeithaml, V., A. Parasuraman & Leonard L. Berry, *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*, New York: The free press, 1990.

Geraadpleegde websites:

<http://www.cbs.nl>

<http://www.eim.nl> (onderzoeksartikelen)

http://www.eim.net/starters_groeiers_int (Bliss)

<http://www.ez.nl>

<http://www.kvk.nl>

<http://www.ondernemerskompaskvk.nl>

Bijlage 2: Vragenlijst deelnemers Ondernemerskompas

Vragenlijst deelnemer Ondernemerskompas

Bedrijfsnaam (voorgedrukt):

Naam (voorgedrukt):

1. Geslacht:

- Man
- Vrouw

2. Leeftijd:

- Jonger dan 30 jaar
- 30 tot 40 jaar
- 40 tot 50 jaar
- ouder dan 50 jaar

3. Vooropleiding: Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basis Onderwijs
- Voortgezet onderwijs
- Beroepsopleiding
- Middelbare beroepsopleiding (MBO)
- Hogere Beroepsopleiding (HBO)
- Wetenschappelijk Onderwijs (WO)

4. Bent u al gestart met uw bedrijfsactiviteiten?

- Nee (ga verder bij vraag 9)
- Ja:

In welk jaar bent u met uw onderneming gestart: _____ (jaartal).

5. Bent u gestopt met uw bedrijfsactiviteiten?

- Nee
- Ja, gestopt na _____ jaar.

6. In welke branche bent u actief?

7.

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Transport | <input type="checkbox"/> Chemie en | <input type="checkbox"/> Zakelijke |
| <input type="checkbox"/> Voeding,
genotmiddelen | <input type="checkbox"/> farmacie | <input type="checkbox"/> Dienstverlening |
| <input type="checkbox"/> Metaal | <input type="checkbox"/> Textiel | <input type="checkbox"/> Fin. Verzekering |
| <input type="checkbox"/> Elektrotechniek | <input type="checkbox"/> Hout en meubels | <input type="checkbox"/> Agrarisch |
| <input type="checkbox"/> IT,
telecommunicatie | <input type="checkbox"/> Grafisch bedrijf | <input type="checkbox"/> Recreatie |
| <input type="checkbox"/> Overig: _____ | <input type="checkbox"/> Bouwnijverheid | <input type="checkbox"/> Cultuur |

7. Kunt u aangeven hoeveel personen, inclusief uzelf en eventuele mede-oprichters, momenteel werkzaam zijn binnen uw bedrijf?

_____ Personen.
 waarvan _____ meer dan 15 uur in de week.
 en _____ minder dan 15 uur in de week.

8. Wat is een indicatie van uw omzet en investeringen over 2002 en wat zijn uw verwachte omzet en investeringen voor 2003?

Omzet : _____ **Investeringen:** _____
2002: _____ Euro _____ Euro
2003: _____ Euro _____ Euro

9. Tegen welke problemen liep u aan in de *startfase* van uw bedrijf?

.....

9. b Maakt u voor deze problemen gebruik van adviseurs, en zo ja hoe goed hebben zij u kunnen helpen?

	slecht	matig	voldoende	goed	zeer goed
<input type="checkbox"/> Ondernemers <i>kompas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Accountant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Banken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Belastingdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Gemeente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Vrienden en collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Adviesbureaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Anders: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Hoe bent u in contact gekomen met Ondernemers*kompas* (meerdere antwoorden mogelijk)?

- Bij inschrijving bij de Kamer van Koophandel
- Doordat een medewerker van Ondernemers*kompas* contact opnam
- Startersmarkt
- Voorlichtingsbijeenkomst
- Door een deelnemer
- Via familie of vrienden
- Door advertenties
- Internet
- Anders, namelijk: _____

11. Wat is uw waardering voor *die* onderdelen van Ondernemers*kompas*, waaraan u heeft deelgenomen?

<i>Onderdeel</i>	Deelgenomen	Beoordeling				
		Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
Mentoraat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trajectbegeleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiële faciliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HBO studenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Advisortraject	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Workshop Syntens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
JOS / JBN *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Themabijeenkomsten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminars KvK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breaking Out	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* reductieregeling voor netwerkgroepen

12. Waarin ziet u verbeteringen voor *Ondernemerskompas*?

.....

13. Wat zou u *over het geheel* als waardering willen geven aan *Ondernemerskompas* (rapportcijfer 1 t/m 10)?

_____ cijfer

Bijlage 3: Vragenlijst mentoren Ondernemerskompas**Vragenlijst mentoren Ondernemerskompas**

Naam (voorgedrukt):-----

1. Wat was voor u de reden mentor te worden voor Ondernemerskompas?

.....

2. Wat is uw waardering voor *die* onderdelen van Ondernemerskompas, waaraan u zelf heeft deelgenomen?

Onderdeel	Deelgenomen	Beoordeling				
		Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed
Mentoraat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Themabijeenkomsten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminars KvK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breaking Out	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Hoe ervaart u de communicatie met medewerkers van Ondernemerskompas?

slecht matig voldoende goed zeer goed

4. Krijgt u voldoende ondersteuning door projectmedewerkers?

ruim onvoldoende onvoldoende redelijk voldoende ruim voldoende

5. Is er door medewerkers voldoende aandacht voor de kwaliteit van de begeleiding?

ruim onvoldoende onvoldoende redelijk voldoende ruim voldoende

6. Hoeveel tijd besteedt u aan de begeleiding per deelnemer per maand?

- 0 tot 3 uur
- 3 tot 6 uur
- 6 tot 9 uur
- 9 tot 12 uur
- 12 uur of meer

7. a. Wat zijn volgens u de belangrijkste problemen voor starters?

.....

7. b. In hoeverre heeft u als mentor kunnen helpen bij het oplossen van deze problemen?

.....

8. Waarin ziet u verbeteringen voor Ondernemerskompas?

.....

9. Wat zou u over *het geheel* als waardering willen geven aan *Ondernemerskompas* (rapportcijfer 1 t/m 10)?

_____ **Cijfer**

Bijlage 4: Vragenlijst Controlegroep

nummer

Vragenlijst Startende Ondernemer

(geen deelnemer van Ondernemerskompas)

1. Geslacht:

- Man
- Vrouw

2. Leeftijd:

- Jonger dan 30 jaar
- 30 tot 40 jaar
- 40 tot 50 jaar
- ouder dan 50 jaar

3. Vooropleiding: Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basis Onderwijs
- Voortgezet onderwijs
- Beroepsopleiding
- Middelbare beroepsopleiding (MBO)
- Hogere Beroepsopleiding (HBO)
- Wetenschappelijk Onderwijs (WO)

4. In welk jaar bent u met uw bedrijfsactiviteiten gestart: _____ (jaartal).**5. Bent u gestopt met uw bedrijfsactiviteiten?**

- Nee
- Ja, gestopt na _____ jaar.

6. In welke branche bent u actief?

- | | | | |
|--|---|----|---|
| <input type="checkbox"/> Transport | <input type="checkbox"/> Chemie | en | <input type="checkbox"/> Fin. Verzekering |
| <input type="checkbox"/> Voeding,
genotmiddelen | <input type="checkbox"/> farmacie | | <input type="checkbox"/> Agrarisch |
| <input type="checkbox"/> Metaal | <input type="checkbox"/> Textiel | | <input type="checkbox"/> Recreatie |
| <input type="checkbox"/> Elektrotechniek | <input type="checkbox"/> Hout en meubels | | <input type="checkbox"/> Cultuur |
| <input type="checkbox"/> IT,
telecommunicatie | <input type="checkbox"/> Grafisch bedrijf | | |
| <input type="checkbox"/> Overig: _____ | <input type="checkbox"/> Bouwnijverheid | | |
| | <input type="checkbox"/> Dienstverlening | | |

12. Wanneer u de kortingskaarten voor Inspiratie wilt ontvangen, kunt u hier uw adresgegevens achterlaten:

Naam :
Adres :
Postcode :
Plaats :

N.B. Al uw gegevens zullen vertrouwelijk worden behandeld. Uw adresgegevens zullen niet gekoppeld worden aan de informatie die u in de vragenlijst heeft ingevuld. De adresgegevens zullen alleen gebruikt worden voor het toezenden van de kortingskaarten.

Bijlage 5: Vragenlijst Eric Jansen

- Hoe is *Ondernemerskompas* ontstaan, waarom; achtergrond?
- Wat zijn de doelen van de Kamer van Koophandel voor *Ondernemerskompas*: kwantitatief en kwalitatief?
- Wanneer is *Ondernemerskompas* voor de Kamers een succes?
- Hoe gaat het volgens u met *Ondernemerskompas*?
- Wat moet er, voor de Kamers van Koophandel, terug komen in een evaluatie?
- Wat is de rol van de raad van advies?
- Hoe gaat het met *Ondernemerskompas*, gezien vanuit de raad van advies?

Bijlage 6: Vragenlijst overige uitvoerders *Ondernemerskompas*

- Hoe verloopt de doorverwijzing vanuit *Ondernemerskompas* naar uw organisatie?
- Bent u tevreden over de communicatie met medewerkers van het project?
- Bent u tevreden over de inhoud van de opdrachten die bij u aangevraagd worden?
- Zou u vaker opdrachten willen krijgen vanuit het project?
- Bent u over het algemeen tevreden over de samenwerking?
- Wat kan er volgens u beter aan de samenwerking?

Bijlage 7: Gesprek met Otto van der Galiën

- Wat is de rol van *Ondernemerskompas* voor de Kamer van Koophandel?
- Waarom is *Ondernemerskompas* nodig?
- Wanneer is *Ondernemerskompas* een succes?
- Hoe gaat het met *Ondernemerskompas*?
- Hoe gaat het met de producten van de Kamer van Koophandel Friesland (aantallen, targets)?
- Wordt het project soms als een concurrent ervaren?

Bijlage 8: Mogelijke verbeterpunten Ondernemerskompas, volgens deelnemers.

Onderstaande lijst is een weergave van alle punten die deelnemers hebben aangegeven als verbeteringen in een vervolgtraject. Achter de opmerkingen die vaker zijn genoemd is aangegeven hoe vaak ze zijn genoemd. Overige punten zijn slechts een keer genoemd.

- Meer maatwerk, meer aandacht voor specifieke wensen van deelnemers 9
- Actiever er bovenop/ vaker contact/informatie over producten 7
- Matching van mentoren kan beter 3
- Betere onderwerpen bijeenkomsten 3
- Activiteiten organiseren per branche 2
- Graag mentor gehad die in dezelfde branche zat 2
- Verlengen van traject met mogelijkheid van wisseling van mentor 2
- Workshop-achtige bijeenkomsten waardoor netwerken wordt bevorderd 2
- Samenwerking tussen deelnemers op gang brengen 2
- Activiteiten bij deelnemers in bedrijf i.p.v. bij KvK
- Begeleiding bij acquisitie
- Begeleiden bij verkregen subsidies
- Betere afstemming bij planning van activiteiten
- Vaker evalueren
- Een verdieping van de workshops door klasjes te vormen die samen met mentor een aantal weken een thema uitdiepen
- Facturering achteraf
- Wijzen op mogelijkheden voor financiële ondersteuning
- Uitleg van financiën
- ICT bijeenkomst van 19/6 was nutteloos
- Informeren over belangenorganisaties
- Instructie in praktisch netwerken
- Kleinere groepen
- Laat deelnemers zich aan elkaar presenteren
- Meer aandacht voor bv's
- Meer samenhang en afstemming tussen activiteiten
- Mentoraat gratis maken
- Mogelijkheid van stageplek bij bestaande bedrijven
- Netwerkbijeenkomsten moeten draaien om netwerken en niet beluisteren van presentaties
- Netwerkfunctie meer benadrukken
- Niet wachten met toewijzen van mentor tot business plan af is
- Regelmatiger nieuwsbrief
- Informatie over andere deelnemers
- Vaker activiteiten
- Informatie subsidieaanvragen
- Taalgebruik minder formeel
- Themabijeenkomsten hebben vaak een te vol programma waardoor te weinig diepgang.
- Zo veel mogelijk gratis activiteiten

Bijlage 9: Verbeterpunten Ondernemerskompas, mentoren.

Onderstaande lijst is een weergave van alle punten die mentoren hebben aangegeven als verbeteringen in een vervolgtraject. Achter de opmerkingen die vaker zijn genoemd is aangegeven hoe vaak ze zijn genoemd. Overige punten zijn slechts een keer genoemd.

- Meer aandacht voor Ondernemerskompas, meer promoten 6
- Tussentijdse evaluatie van mentorschap/ met meer regelmaat evaluatie 6
- Aanbrengen van richtlijnen voor mentorschap/ structuur aanreiken begeleiding 6
- Beter screening van deelnemers 6
- Uitwisseling van ervaringen met andere mentoren/ bijeenkomsten voor mentoren 5
- Communicatie met mentoren verbeteren/frequentie verhogen 4
- Honorering verhogen 3
- Langere mentorperiode 3
- Meer gebruik maken van kennis van mentoren 2
- Kortere procedures/ minder bureaucratisch 2
- Mogelijkheid om met verschillende mentoren te praten over specifieke problemen/wisseling mentoren 2
- Meer kleinere bijeenkomsten naast gesprekken mentor/ mensen met zelfde problematiek samenbrengen 2
- Meer productiebedrijven aantrekken 2
- Op beurzen gezamenlijke stand van deelnemers, zodat bedrijven zich kunnen presenteren
- Bijeenkomsten worden te weinig bezocht omdat de ondernemers geen tijd hebben
- Deelnemers wijzen op mogelijkheid lidmaatschap commerciële clubs
- Verbeteren van de intakegesprekken
- Verbeteren van declaratie afhandeling
- Niet alle bijeenkomsten op donderdag plannen
- Informatiebijeenkomsten per doelgroep
- Internetsite met virtuele gemeenschap waar men andere deelnemers en mentoren ontmoet
- Jongere mentoren
- Thema bijeenkomsten door deelnemers laten bedenken
- Meer begeleiden bij matching deelnemers en mentoren
- Meer doorstarters werven
- Meer financiële ondersteuning
- Alleen fulltime ondernemers aannemen voor het project
- Meer ondersteuning aan mentoren
- Meer persoonlijke betrokkenheid staf Ondernemerskompas
- Meer praktisch advies
- Meer tijd voor specialisten bij themabijeenkomsten
- Deelname minder vrijblijvend maken
- Nog betere netwerkfunctie, bij elkaar brengen van deskundigen
- Ook aandacht voor wat te doen als het misgaat
- Op scholen ondernemerschap meer onder de aandacht brengen
- Op bijeenkomsten beter de tijd in de gaten houden
- Startersdiploma zou weer ingevoerd moeten worden
- Thema's voor bijeenkomsten: gespreksvoering trainen/ ondernemingsplan
- Verlagen van bijdrage deelnemers

Bijlage 10: Aanbevelingen voor een vervolgproject

1. Inzetten om het project voort te mogen zetten in een vervolg.

Uit het onderzoek is gebleken dat het *Ondernemerskompas* door deelnemers zeer gewaardeerd wordt. Een belangrijke uitkomst daarbij was dat het *Ondernemerskompas* deelnemers, in verhouding tot andere adviseurs, het beste heeft kunnen helpen bij het oplossen van hun startproblemen. Dit is voldoende reden om een vervolgproject op te zetten. Daarnaast is men ruimschoots binnen het budget gebleven. Mogelijk dat voor een vervolgtraject ook minder financiering is vereist.

2. Pro-actiever inspelen op behoeften van startende ondernemers in Noord Nederland.

Men is binnen het project inmiddels de goede weg ingeslagen door naar een meer marktgerichte benadering van het project te streven. Met name in de beginfase is gehandeld vanuit de gedachten die binnen de Kamers leefden omtrent de behoefte van startende ondernemers. Daarbij is *Ondernemerskompas* een prima plaats waar men advies en hulp kan verkrijgen. De starter moest dat advies tot nu toe echter wel komen halen, als hij al op de hoogte was van de mogelijkheden daartoe. Inmiddels is ook binnen de Kamer van Koophandel een omslag gaande naar een meer klantgerichte organisatie. Hier zijn nog spannende resultaten te behalen!

Onder mensen die met een plan voor een onderneming rondlopen, zogenaamde pré-starters, is juist veel behoefte aan een (onafhankelijk) klankbord. Trajectbegeleiding blijkt hiervoor een uitstekend instrument. Dit zou daarom ook in Meppel en Groningen beschikbaar gesteld moeten worden.

3. Communicatie verbeteren met deelnemers en mentoren

Project medewerkers moeten de communicatiefrequentie met deelnemers en mentoren verhogen. Er moet, bij voorkeur met gebruik van ARCHIE, beter inzichtelijk worden gemaakt waar deelnemers mee bezig zijn. Daarnaast moeten zij ook regelmatig worden geattendeerd op andere producten die voor hen interessant zouden kunnen zijn. Daarnaast moet een evaluatiemoment worden ingebouwd, bijvoorbeeld na 4 maanden deelname aan het project, om de voortgang met een projectmedewerker te bespreken. Eventuele “mismatch” met mentor kan zo vroegtijdig worden opgelost. Daarnaast dient zich dan ook de mogelijkheid aan om tussentijds van mentor te veranderen, omdat bijvoorbeeld de problematiek is gewijzigd.

Daarnaast geven mentoren ook aan dat zij op een meer regelmatige basis op de hoogte gehouden willen worden. Juist ook wanneer voor hen nog geen juiste koppeling is gevonden moet hun duidelijk worden gemaakt dat nog geen geschikte kandidaat is gevonden. Ook mentoren willen hun eigen functioneren als mentor graag evalueren. Er zou dus de gewoonte ingepast moeten worden om na een aantal maanden contact op te nemen over een evaluatie van het mentorschap. Het is van groot belang om veel tijd en energie in het relatiemanagement van de mentoren te steken. Juist omdat de vergoeding laag is, en de inzet vaak groot, moeten de mentoren het gevoel krijgen dat ze erbij worden betrokken.

4. De interne criteria voor een vervolgtraject op een hoger ambitieniveau stellen, deze criteria communiceren en motiveren om te behalen.

In het huidige traject zijn de criteria van de subsidieverlener als interne criteria voor het project gebruikt. Om twee redenen is het voor een vervolgtraject beter om andere criteria te formuleren. Allereerst zijn de criteria die de subsidieverlener hanteert van kwantitatieve aard. Er wordt gemeten in aantallen deelnemers, in wat voor fase van het ondernemerschap ze zitten en uit welk subsidiegebied ze komen. Voor het optimaal functioneren van een project zouden echter daarnaast ook kwalitatieve criteria ingezet moeten worden. Bijvoorbeeld doordat bij iedere deelnemer na 6 maanden wordt geëvalueerd of *Ondernemerskompas* aan de verwachtingen van deze deelnemer voldoet. Hiermee wordt tevens ingespeeld op bovenstaande aanbeveling.

Ten tweede zijn de huidige criteria minder geschikt omdat het te weinig motivatie biedt aan werknemers. Door samen eigen criteria te formuleren wordt de inzet en motivatie vergroot. Tot slot zijn nieuwe criteria nodig omdat de directies van de Kamers van Koophandel hebben aangegeven hogere resultaten te verwachten van een vervolgproject.

5. Kritisch tegen het licht houden van onderdelen.

Van verschillende onderdelen van het project wordt door deelnemers weinig gebruik gemaakt. Dit zijn: de inzet van HBO-studenten, het Advisortraject, financiële faciliteit, workshops van Syntens, Breaking out en de reductieregeling van netwerkgroepen.

Dit kan allereerst betekenen dat er geen vraag is naar de bovenstaande onderdelen van *Ondernemerskompas*. Ten tweede kan het betekenen dat bovenstaande een resultaat is van het niet voldoende, of niet op de juiste manier onder de aandacht brengen van deze onderdelen. Waarschijnlijk is het een combinatie van beiden. In het kader van een vervolgtraject is het goed om gebruik te maken van andere onderzoeksresultaten. Deelnemers hebben namelijk aangegeven wat hun grootste problemen zijn. De onderdelen zouden hierop beter moeten worden aangesloten. Dit betekent allereerst veel tijd voor acquisitie en klantenwerving. Misschien bestaat er de mogelijkheid om studenten communicatie ook aandacht aan dit punt

te laten besteden. Bijvoorbeeld door advies over adverteren, klantcontact etc. Opvallend is toch dat veel van de problemen van deelnemers wel degelijk in de onderdelen worden behandeld. De omschrijvingen van de onderdelen moeten alleen zo worden, dat deelnemers hun eigen problemen daarin ook herkennen. Wat betreft financieringsproblemen kan mogelijk de optie worden bekeken om verdergaande samenwerking met banken aan te gaan. Daarnaast kan meer aandacht worden besteed aan het opstellen van gedegen begrotingen.

Tot slot moeten de onderdelen met meer regelmaat onder de aandacht van deelnemers worden gebracht. Nu gebeurt dit slechts in een intakegesprek, mogelijk kunnen deelnemers later nog eens op de mogelijkheid van het volgen van andere onderdelen worden geattendeerd. Een goede manier om dit te doen is door de mentoren in te schakelen voor het promoten van de verschillende onderdelen. Daarvoor is het uiteraard noodzakelijk dat de mentoren goed op de hoogte zijn van de inhoud van de verschillende onderdelen. Niet alleen deelnemers moeten daarom beter geïnformeerd worden over de andere onderdelen van het project maar ook de mentoren.

Wanneer de onderdelen opnieuw zijn omschreven is het vervolgens ook zaak om dit met de overige uitvoerders goed te bespreken. In het afgelopen project is enige ontevredenheid ontstaan over het aantal deelnemers. Voor een goed vervolg van de relatie is het goed eerst dat oud zeer weg te nemen.

6. Voor de promotie en presentatie van het project, opnieuw de doelgroep formuleren en zoeken naar de juiste kanalen om deze doelgroep te bereiken.

Uit de synthese van effectiviteit en budgetbesteding is gebleken dat ondanks de (in verhouding) hoge kosten voor promotie en presentatie het weinig effect heeft gesorteerd. Voor een vervolgtraject is het daarom raadzaam nogmaals goed de doelgroep te omschrijven. Uit de impactbepaling kan het volgende worden opgemaakt: in verhouding tonen vooral hoger opgeleiden interesse voor het project. Daarnaast zijn er in verhouding veel vrouwelijke ondernemers die gebruik maken van het advies van Ondernemerskompas. Daarnaast zijn het vooral kleine ondernemingen die helemaal in de beginfase van het ondernemerschap zitten.

Hoewel dit misschien niet aansluit bij wat het projectmanagement als doel voor ogen heeft, blijkt toch dat dit de groep is die interesse toont. Om deze mensen beter te kunnen bereiken is het misschien goed om de communicatie hierop aan te sluiten. Men kan er natuurlijk ook voor kiezen om zich juist op die andere groepen te gaan richten, maar waarschijnlijk (gezien de uitkomsten van de impactmeting) levert dit niet als resultaat dat er meer deelnemers komen.

Uit verschillende interviews is daarnaast gebleken dat de huidige folder te weinig praktische informatie bevat. Momenteel wordt er spaarzaam met het foldermateriaal omgegaan, door het maar minimaal aan front offices beschikbaar te stellen. Mogelijk dat er een nieuwe

goedkopere folder uitgebracht kan worden met meer praktische informatie waardoor het wel mogelijk wordt deze altijd ter beschikking te stellen.

7. Beter samenwerken met front offices om meer deelnemers te vinden voor het project.

Uit zowel dit onderzoek als het onderzoek van Nijstad (2003) is gebleken dat meer doorverwijzingen via de front offices mogelijk zijn. Allereerst is het daarom bijvoorbeeld goed om enkele van de onderzoeksresultaten te bespreken met medewerkers van de front office. Er leeft namelijk een sterke behoefte naar meer terugkoppeling vanuit het project. Medewerkers willen graag op de hoogte blijven van wat er met de deelnemers gebeurt nadat zij zijn doorverwezen. Ook is men benieuwd naar wanneer er wat voor activiteiten van *Ondernemerskompas* zijn. Deze maatregelen zullen de inzet en motivatie van de front office medewerkers kunnen versterken.

Voor het daadwerkelijk doorverwijzen heeft men echter nog meer behoefte aan kennis over het project. Met name de voorwaarden voor deelname vind men nog steeds lastig te beoordelen. Natuurlijk is het zo dat medewerkers hierin een eigen verantwoordelijkheid hebben. Er is in eerdere stadia informatie beschikbaar gesteld en het is natuurlijk ook mogelijk dat medewerkers een projectmedewerker hierop aanspreken. In de praktijk gaat het toch vaak anders en het is dan ook in het belang van het project om hier zelf meer aandacht aan te besteden. Een advies dat door de front offices zelf is aangedragen is het bieden van praktijkvoorbeelden. Door het hebben van voorbeelden van welke bedrijven geschikt zijn voor deelname aan het project denken de medewerkers hier beter op in te kunnen spelen.

Tot slot is het ook belangrijk dat met de leidinggevenden wordt besproken waar de verantwoordelijkheid ligt. Als *Ondernemerskompas* wordt opgenomen in de targets van de frontoffice moet de verantwoordelijkheid ook hier neergelegd worden. Het begint echter altijd met het uitspreken van het idee om samen meer deelnemers voor *Ondernemerskompas* te vinden.

8. Beter communiceren met overige dienstverleners, en waken over gemaakte afspraken.

Uit deze evaluatie is gebleken dat de relatie met de overige uitvoerders niet altijd goed is onderhouden. Bij onder andere Advisor en de NHL leefden hogere verwachtingen over het aantal deelnemers. Men is daarnaast ontevreden over de communicatie met medewerkers van het project. Voor een goede uitvoering van het project is het echter wel van belang dat deze relatie weer wordt verbeterd. Het is daarbij raadzaam om nieuwe afspraken te maken en in het vervolgtraject deze regelmatig te evalueren.

Publicaties¹⁵ van de Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde

- EC 96 E. Beumers, *Beslissende (f)actoren voor hennepsteelt, onderzoek naar het achterwege blijven van hennepsteelt voor de papierindustrie in de Veenkoloniën*, 1997.
- EC 98-I K.J. Driessen, *Internationale uitbesteding door de KLM*, 1997.
- EC 98-II A.M.S. den Ouden, H.B.G. Gelling, *Economische betekenis van een groeiend Schiphol voor bedrijven*, 1997.
- EC 99 M.B.W. Hazewinkel, R.T. Postma, *Financiering monumentenzorg, onderhoud versus restauratie*, 1997.
- EC 100 R. Enting, *Subsidieverdeling voor het stads- en streekvervoer: doelstellingsbewust?*, 1997.
- EC 101 R. Schultink, *Lokale Agenda 21, beleid en indicatoren voor duurzaamheid*, 1997.
- EC 102 drs. F.J. Sijtsma, drs. D. Strijker, M.L.A.W. Hoefsloot, *Duurzame ontwikkeling in het Waddengebied, een methode voor het afwegen van economie, natuur, milieu en landschap*, 1998.
- EC 103 drs. M.J.H. van Onna, *Kwaliteitsmeting in de economische wetenschap, een goede econoom is meer dan een goede onderzoeker*, 1998.
- EC 104 A. Heine, M. Maatman, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen*, 1998.
- EC 105 R. Hilgenga, *Kennisvergroting in het Roemeense midden- en kleinbedrijf, de rol van de ontwikkelingsprogramma's van de Europese Unie*, 1998.
- EC 105 ing. K. Bettels, drs. F.J. Sijtsma, *Het Emssperrwerk, een evaluatie op duurzaamheid van een waterkering in de Ems*, 1998.
- EC 107 J.W. Boven, *Markt voor natuurvoeding: een supermarkt, de toekomstige ontwikkeling van het netwerk van biologische voedingsmiddelen*, 1998.
- EC 108 J. Idema., *Stock Markets in Transition Economies, the case of the Tallinn stock exchange, Estonia*, 1998.
- EC 109 P.A.M. Lohle, *Arbeidspool, een (arbeidsmarkt)instrument om flexibiliteit en bestaande zekerheid te combineren*, 1999.
- EC 110 A.P. Postma, drs. F.J. Sijtsma, drs. T.M. Stelder en drs. D. Strijker, *De concurrentiekracht van Weststellingwerf, een economisch-ruimtelijk perspectief*, 1999.
- EC 111 R. de Veer, *Bank stability in transition economics, case study Estonia*, 1999.
- EC 112 R.J. Suhlman, m.m.v. drs. F.J. Sijtsma, *Financiering van monumentale kerken – Verkenning van de effecten van overheidsbeleid*, 1999.
- EC 113 H. Dijk, *Ware Woorden of Schone Schijn? – De betrouwbaarheid van uitlatingen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 2000.
- EC 114 W. Dijkstra, *Water zonder grenzen, internationalisering van de Nederlandse watersector*, 1999.
- EC 115 R.P. Brouwer en O.P. Smid, *Magnesiumproductie in de Eemsmond, vorming van clusters van bedrijvigheid rondom magnesiumproductie*, 1999.
- EC 116 A.P. Postma, *Ecologische voetafdruk, betekenis en bruikbaarheid*, 2000.
- EC 117 G. Ypma, *Een onderzoek naar streekgebonden producten in het Waddengebied*, 2001.
- EC 118 G. Molema en P. Olthof, *Vermarktning van dorplandschappen*, 2001.
- EC 119 D. de Jong, *Verstand van Zaken? - Over wetenschap, waarheid en verwaring*, 2001.

¹⁵ Publicaties in de reeks Publicaties van de Wetenschapswinkel voor Economie & Bedrijfskunde hebben een EC nummer, krijgen een ISBN nummer en worden uitgebracht op klein formaat, gebrocheerd. Publicaties uitgebracht in de werkdocumenten reeks hebben een WD nummer, krijgen geen ISBN nummer en worden uitgebracht op A4 formaat met een metalen ringband.

- EC 120 E. Bruning, S.Jansen, M. Kasper, drs. E. Kamphuis (red.), *Formule Trendbreuk voor EKO-verkoop: Trendy of Trend?*, 2001.
- EC 121 M. Broekhof, *Transparency in the pharmaceutical industry - a cost accounting approach to the prices of drugs*, 2002.
- EC 122 E. Kamphuis, *Organic Flower Bulbs from Holland, Outlook for the French Market*, 2002
- EC 123 B. Hilbrands, J. van Veen, drs. E. Kamphuis (red.), *Gastouder gezocht! Strategieën voor kleinschalige en flexibele kinderopvang*, 2002.
- EC 124 A.W. Brouwer, D. Dijkema, *Microfinance Dilemma: The Case of Bandung, Indonesia*, 2002.
- EC 125 D. Kuipers, *Bouwen aan duurzaamheid, een onderzoek onder Nederlandse gemeenten naar de invoering van de statiegeldregeling voor het stimuleren van duurzaam bouwen op vrije kavels*, 2002.
- EC 126 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- EC 127 Rinze Anne van der Sluis, *Tussen Mens en Machine, Over de toegankelijkheid van het betalingsverkeer in relatie tot ouderen*, 2002.
- EC 128 Michiel Nijboer, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk*, 2002.
- EC 129 Leon Boerboom, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven*, 2002.
- EC 130 Jacob de Vries, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van bedrijfscodes*, 2003.
- EC 131 Renate Bieleman, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant*, 2002.
- EC 132 Elisa Ninke Staal, *Microfinance of Housing. The Case of Nicaragua*, 2003.
- EC 133 Auke Jan Martens, Paul van der Laan, Elise Kamphuis (red.), *Goed gekeurd hout. Hoe kan het marktaandeel van gecertificeerd hout worden vergroot?*, 2003.
- EC 134 Catrinus J. Jepma, Elise Kamphuis (eds.), *Developing Countries and GATS*, 2003.
- EC 135 Friso de Jong, *Telecommunications reform in Mexico. An in-depth analysis on the socio-economic consequences of liberalisation of Mexico's telecom services industry*, 2003.
- EC 137 Melchior Bauer, *Microfinance for housing in Nicaragua: is joint-liability an effective mechanism?*, 2004.
- EC 138 Patricia Eijgelaar, Johan Feikens, *De helpende hand. Effectiviteit adviezen Ondernemersklankbord aan het MKB*, 2004.
- EC 140 Evert-Jan Veldkamp, *Het toegevoegde waarde overzicht in het jaarverslag. Een analyse van het maatschappelijk nut*, 2003.
- EC 142 Gertjan Laan, *Investeren in breedband internet. Kosten-baten verkenning van verschillende alternatieven voor de gemeente Eemsmond*, 2004.
- EC 143 Annechien Pronk, *Ondernemerskompas: boekt men winst uit ervaring? Evaluatie van ondersteuning van startende ondernemers met mentoren door de drie Noordelijke Kamers van Koophandel*, 2004.
- EC 144 Niels Roek, *Duurzaam ondernemen integreren in het management-informatiesysteem: de case Gasunie*, 2004.

Werkdocumenten

- WD 2000-1 drs. Frans J. Sijtsma, Prof. dr. P.H. Pellenbarg en drs. K.G. Lugtenborg, *Naar een goed besluit over vier Friese musea*, 2000.
- WD 2000-2 drs. Elise Kamphuis (red.), *Komt EKO van de grond?, De verwerkingscapaciteit van biologische producten in Noord Nederland*, 2000.
- WD 2000-3 dr. D. Strijker, Prof. dr. D.-J.F. Kamann, drs. F.J. Sijtsma, *Bioraffinage in Noord-Nederland*, 2000.
- WD 2001-1 U. Futh, drs. F.J. Sijtsma, *Nieuwe kansen voor de Nijkans. Mogelijkheden voor kuuroord spin-off bij de ontwikkeling van het bedrijfsterrein de Nijkans in Nieuweschans*, 2001.
- WD 2001-2 U. Futh, *Meten van natuurwaarden in Duitsland*, 2001.
- WD 2001-3 H. Tschochohei, *Do people in developing countries have limited access to essential drugs? The pattern of global supply of pharmaceuticals*, 2001.
- WD 2001-4 C. Boersma, *Economic issues of antimalarial diagnostics and therapeutics in sub-Saharan Africa*, 2001.
- WD 2002-1 drs. F.J. Sijtsma, M. Broekhof, Prof. dr. J. van Dijk, drs. G.J. Hoogstra, *IKO en PRIKK: Stimulans voor economische activiteit op het Fries-Groningse platteland? Een evaluerend onderzoek naar de IKO en PRIKK regelingen voor investeringen van het kleinbedrijf*, 2002.
- WD 2002-2 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Bijlagenrapport bij Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- WD 2002-3 Bauke Visser, *Bedrijventerreinen tussen droom en daad: Symbioses en utility sharing. Samenwerkingsverbanden op bedrijventerreinen vanuit een bedrijfskundig perspectief*, 2002.
- WD 2002-4 Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries, drs. Frans J. Sijtsma (redactie), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Samenvatting*, 2002.
- WD 2002-5 drs. Frans J. Sijtsma, prof. dr. P.H. Pellenbarg, *Concurrentie-analyse Europark Coevorden*, 2002
- WD 2003-3 drs. Frans J. Sijtsma, *Economische gevolgen van de PKB Waddenzee in de Kop van Noord-Holland. Een beoordeling van het ECORYS-NEI rapport*, 2003.