

# Evaluatie Valorisatieprogramma's Noord-Brabant

Eindrapport  
Uitgebracht in opdracht van de  
Provincie Noord-Brabant  
Amersfoort, 20 september 2016

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





# Inhoud

<b>Conclusies</b>	<b>1</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doelstelling en aanpak	5
1.3 Leeswijzer	7
<b>2. Kenmerken en voortgang doelrealisatie VP's</b>	<b>9</b>
2.1 Inleiding	9
2.2 Kenmerken en voortgang doelrealisatie Bright Move	9
2.3 Kenmerken en voortgang doelrealisatie Ondernemerslift+	16
2.4 Kenmerken en voortgang doelrealisatie Starterslift	21
<b>3. Ervaringen met organiserend vermogen</b>	<b>29</b>
3.1 Inleiding	29
3.2 Samenwerking met provincie	29
3.3 Samenwerking tussen (pijlers) valorisatieprogramma's	30
3.4 Kansen voor regionale samenwerking	32
<b>4. Ervaringen van startende ondernemers</b>	<b>35</b>
4.1 Inleiding	35
4.2 Toeleiding en informatievoorziening VP's	35
4.3 Gebruik en beoordeling startersondersteuning VP's	37
4.4 Meerwaarde en effecten startersondersteuning VP's	41
4.5 Overaloordeel dienstverlening en wensen voor de toekomst	44
<b>Bijlage I    Literatuur</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage II   Geraadpleegde personen</b>	<b>47</b>



## Conclusies

Het versterken van de innovatiekracht van het Brabantse bedrijfsleven vormt een belangrijk beleidspeerpunt van de provincie Noord-Brabant. Om invulling te geven aan haar beleidsambities op dit terrein is de provincie betrokken bij verschillende innovatieprogramma's. Zo ook bij het landelijk valorisatieprogramma van de ministeries van Economische Zaken (EZ) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Hierbij draagt de provincie financieel bij aan drie consortia die participeren in het landelijk programma, namelijk aan Bright Move (Zuidoost-Brabant), Ondernemerslift+ (Noordoost-Brabant) en Starterslift (Midden- en West-Brabant). De provincie heeft in de afgelopen jaren een bedrag van 12,4 miljoen beschikbaar gesteld voor de uitvoering van deze programma's.

### Drie doelstellingen op pijlers

De Brabantse valorisatieprogramma's kennen drie doelstellingen, namelijk stimuleren van ondernemerschapsonderwijs, valoriseren van (technologische) kennis en begeleiden en financieren van start-ups. Om deze doelstellingen te realiseren hebben de programma's – op elk van de pijlers – voorlichtingsactiviteiten ontplooid, een begeleidings- en ondersteuningsinstrumentarium ontwikkeld en netwerken tot stand gebracht.

### Resultaat in verscheidenheid

De Brabantse valorisatieprogramma's hebben hun oorsprong in het landelijk EZ/OCW-programma. Hieruit zijn kaders meegegeven die bepalend zijn geweest voor de invulling en uitvoering van de programma's. Het landelijk programma ondersteunde namelijk regionale consortia rondom bepaalde (combinaties van) kenniscentra in een afgebakende regio. Voor Brabant heeft dit als 'resultaat' gehad dat drie verschillende programma's zijn uitgevoerd met elk hun eigen werkgebied, eigen focusgebieden rondom de aanwezige kennisinstellingen (High Tech Systems and Materials bij Bright Move, Agrifood bij Ondernemerslift+ en een meer generieke aanpak bij Starterslift) en uiteenlopende aanpakken/methoden. Bij het verstrekken van financiering aan start-ups – via pre-seed- en proof-of-concept-leningen – worden verschillende voorwaarden gehanteerd, bijvoorbeeld bij de gehanteerde rente (4% tot 10%), looptijd (36 tot 96 maanden) en aflossingsvrije periode (24 tot 36 maanden). Medio 2016 zijn de valorisatieprogramma's, de BOM en de provincie aan de slag gegaan om te komen tot uniformering van deze financieringsvoorwaarden voor alle Brabantse regio's.

### Kansen voor cross-overs/meer samenwerking

Ondanks deze verscheidenheid blijkt uit de evaluatie dat overall gezien de doelstellingen die bij de start zijn geformuleerd voor een belangrijk deel zijn gerealiseerd. Dit geldt voor zowel de programma's als geheel – het realiseren van een blijvende en goed verankerde structuur voor valorisatie – als voor de afzonderlijke pijlers binnen de valorisatieprogramma's (zie verderop). Vanuit het genoemde landelijke kader kan verklaard worden dat de aandacht van de valorisatieprogramma's in de achterliggende periode vooral op de eigen doelstellingen en activiteiten gericht is geweest. Met als (logische) gevolg dat het doorverwijzen van start-ups, de onderlinge kennis- en ervaringsuitwisseling en het benutten van kansen van cross-overs (waarbij nieuwe valorisatiekansen door partijen uit uiteenlopende kennisgebieden bij elkaar komen) onderbelicht zijn gebleven. Op elk van

deze terreinen is recentelijk wel een 'beweging' ontstaan waarbij tussen de drie valorisatieprogramma's meer verbindingen worden gelegd. Zoomen we in op de drie afzonderlijke doelstellingen (pijlers) van de Brabantse valorisatieprogramma's, dan levert de evaluatie het volgende beeld op.

### **Ondernemerschapsonderwijs: goede verankering**

Binnen de pijler ondernemerschapsonderwijs is vanuit elk van de programma's een groot scala aan activiteiten ontplooid. Via diverse media, informatieproducten, workshops en congressen is het gelukt om bij de betrokken onderwijsinstellingen (bijna) de gehele populatie van studenten te informeren over (het belang van) ondernemerschapsonderwijs. Ook hebben ruim 25.000 studenten deelgenomen aan activiteiten – waaronder leerlijnen, onderwijsmodules en masterclasses – om hun ondernemende vaardigheden te verbeteren. Bovendien zijn de valorisatieprogramma's erin geslaagd om de aandacht voor ondernemerschap in het onderwijs ook voor de komende jaren structureel te borgen in de curricula van de onderwijsinstellingen. Dit laatste bijvoorbeeld in de vorm van specifieke onderwijsmodules en docentcoaches op het gebied van ondernemerschap. Hoewel de invulling hiervan uiteenloopt, is het ondernemerschapsonderwijs bij elk van de programma's inmiddels goed verankerd.

### **Kennisvalorisatie: faseverschil in resultaat**

Op de pijler kennisvalorisatie – het verwaarden van publieke kennis – is het beeld wisselend. Op dit terrein zijn uiteenlopende initiatieven tot stand gebracht, zoals de Living Labs (bij Bright Move), de Design & Innovation Centers (waaronder het Insectenlab en het Consumerlab bij Ondernemerslift+) en de game-incubator (bij Starterslift). Deze initiatieven dragen met succes bij aan de internationale concurrentiepositie van (startende) bedrijven in de provincie Noord-Brabant.

Over het algemeen geldt dat het beantwoorden van kennisvragen van grote ondernemingen en MKB-bedrijven ('van buiten naar binnen') beter tot ontplooiing is gekomen dan de spin-off stimulering en het verwaarden van octrooien bij de aanwezige kennisinstellingen ('van binnen naar buiten'). Bij Bright Move zijn beide vormen van kennisvalorisatie al volledig 'op stoom gekomen'. Met name vanuit de TUE zijn diverse interessante spin-offs ontstaan op het gebied van robotica en fotonica<sup>1</sup>. In het geval van Ondernemerslift+ worden goede resultaten geboekt met de beantwoording van kennisvragen van het bedrijfsleven. Bij Starterslift is het valorisatiebeleid van de betrokken kennisinstellingen tussentijds aangepast om de kennis op een betere manier – bijvoorbeeld via de voornoemde game-incubator – naar de markt te brengen. Dit omdat valorisatievormen als bijvoorbeeld octrooiering niet bleken te passen bij de (alfa en gamma georiënteerde) kennisinstellingen die in deze regio gevestigd zijn. De resultaten van de nieuwe invulling van de kennisvalorisatie zullen zich de komende jaren manifesteren.

---

<sup>1</sup> Zie de recente wereldprimeur van de eerste operatie door een oogrobot van Preceyes, een spin-off van TUE gefinancierd met een POC-lening vanuit Bright Move.

### **Startersondersteuning: waardevol en effectief**

De derde pijler van de valorisatieprogramma's bestaat uit het begeleiden en financieren van start-ups. Elk van de programma's heeft hiervoor een eigen methodiek van ondersteuning en begeleiding ontwikkeld, waarbij in het geval van Starterslift gebruik wordt gemaakt van 'evidence based methoden' die elders al in de praktijk zijn beproefd. Binnen Bright Move bestaat de doelgroep van deze pijler uitsluitend uit gefinancierde start-ups, terwijl in Ondernemerslift+ en Starterslift ook start-ups participeren die uitsluitend gebruikmaken van andere vormen van startersondersteuning (dus zonder gebruik te maken van de leningen). Bij deze andere vormen van ondersteuning gaat het bijvoorbeeld om trainingen, begeleiding/coaching bij de uitwerking van ondernemingsplannen als ook om het benutten van (regionale) netwerken van ervaren ondernemers en ketenpartners en incubatorvoorzieningen (als 'broedplaats' voor startende bedrijven). Een groot aantal start-ups is op deze wijze 'bediend' vanuit de drie valorisatieprogramma's. Uit de evaluatie blijkt dat deze start-ups enthousiast zijn over de kwaliteit van de dienstverlening die zij vanuit de programma's hebben gekregen. De geraadpleegde start-ups waarderen de verkregen diensten namelijk met een 7,6 als gemiddeld rapportcijfer.

De drie Brabantse valorisatieprogramma's hebben – ook in vergelijking tot andere valorisatieprogramma's binnen het landelijke EZ/OCW-programma – een groot aantal leningen verstrekt. Tot en met 2015 ging het om bijna 150 leningen met een gezamenlijke 'waarde' van bijna 11 miljoen euro. Deze leningen zijn essentieel gebleken voor de slagingskans van de start-ups. Uit de evaluatie volgt namelijk dat zonder deze financiering de start-ups weinig kans maken op een (vergelijkbare) financiering elders. Een ander effect dat bij deelnemende start-ups optreedt, is het verkrijgen van nieuwe kennis en het realiseren van productinnovaties. Ook ervaart bijna de helft van de start-ups dat innovatieprojecten van het eigen bedrijf beter zijn ingericht. Bij ruim een derde van de start-ups heeft deelname aan het valorisatieprogramma al geleid tot een (intensievere) samenwerking met de kennisinstellingen in de regio.

Dit alles heeft ook een economische impact tot gevolg waarbij de geraadpleegde start-ups meer investeringen, omzet, werkgelegenheid en rendement waarnemen. Tot en met 2015 is daarbij door start-ups, die werden ondersteund vanuit de drie Brabantse valorisatieprogramma's, een additionele omzet van 118 miljoen euro gerealiseerd. Ook zijn een kleine 1.100 extra arbeidsplaatsen in de provincie tot stand gekomen.

De verbinding tussen de ondersteuning voor de start-ups en de ondersteuning bij de groei van deze ondernemingen komt vooral tot uitdrukking bij het zoeken naar vervolfinanciering. Bij het merendeel van de start-ups die een lening vanuit de valorisatieprogramma's hebben verkregen, ontstaat na verloop van tijd namelijk behoefte aan (vervolg)kapitaal. De valorisatieprogramma's verwijzen in dat geval actief door naar andere financieringsmogelijkheden, zoals de fondsen van BOM Capital en andere fondsen voor vervolfinanciering.





# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Binnen het beleid van de provincie Noord-Brabant vormt het vergroten van de innovatiekracht van het bedrijfsleven een belangrijk speerpunt. Door haar inzet op innovatie wil de provincie bijdragen aan de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven dat in toenemende mate afhankelijk wordt van kennisintensieve producten en diensten. Tegelijk kunnen innovaties leiden tot slimme oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld duurzame energie, gezondheidszorg, mobiliteit, veiligheid en voedselvoorziening.

Om invulling te geven aan haar beleidsambities is de provincie Noord-Brabant betrokken bij verschillende innovatieprogramma's. Zo ook bij het landelijk valorisatieprogramma van de ministeries van Economische Zaken (EZ) en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Het **belangrijkste doel** van dit programma is om de **economische en maatschappelijke valorisatie** van publiek gefinancierde kennis te verbeteren en te versnellen. Daarbij draagt de provincie Noord-Brabant financieel bij aan drie consortia die participeren in het landelijk programma, namelijk aan Bright Move (in Zuidoost-Brabant), Ondernemerslift+ (in Noordoost-Brabant) en Starterslift (in Midden- en West-Brabant).

Medio 2016 tellen de begrotingen van deze drie valorisatieprogramma's gezamenlijk op tot bijna 51,5 miljoen euro. Daarbij is vanuit de provincie Noord-Brabant initieel een bedrag van 10 miljoen euro beschikbaar gesteld. Daarnaast is eind 2015 vanuit de provincie een additioneel bedrag van 2,4 miljoen euro in de vorm van leningen verstrekt om voortijdige uitputting van de proof-of-concept-fondsen (POC-fondsen) voor start-ups binnen de programma's te voorkomen.

In principe eindigen de valorisatieprogramma's eind 2017 (Bright Move en Starterslift) en eind 2018 (in het geval van Ondernemerslift+). Vanuit de provincie Noord-Brabant is aan Bureau Bartels gevraagd om een (tussentijdse) evaluatie uit te voeren over de programmaperiode 2011-2015 van de valorisatieprogramma's. Dit om enerzijds inzicht te krijgen in de besteding van de provinciale middelen. Anderzijds om de uitkomsten van deze evaluatie nu al te kunnen benutten bij het opstellen van een toekomstplan voor de ondersteuning van start-ups in Noord-Brabant. Vanwege het belang dat de provincie aan dit type initiatieven hecht is in het bestuursakkoord 2015-2019 'Beweging in Brabant' namelijk opgenomen dat hiervoor een structureel werkbudget zal worden gereserveerd.

Via de evaluatie is inzicht verkregen in de **voortgang en doelrealisatie van de valorisatieprogramma's** door de tot op heden ontwikkelde infrastructuur en activiteiten, samenwerking met de regionale partners en de ervaringen van de deelnemers (start-ups) met de diverse onderdelen van de valorisatieprogramma's in beeld te brengen. Van de belangrijkste uitkomsten hiervan doen we in deze rapportage verslag.

## 1.2 Doelstelling en aanpak

De doelstelling van de evaluatie bestaat in feite uit het beantwoorden van de volgende vier centrale onderzoeksvragen die door de provincie Noord-Brabant zijn geformuleerd, namelijk uit het beantwoorden van de vragen:

- 
- of en in welke mate de gestelde doelen als genoemd in de valorisatieplannen en bijbehorende jaarplannen 2011-2015 zijn bereikt;
  - of en in welke mate de activiteiten van de valorisatieprogramma's (output/prestaties) hieraan (naar verwachting) hebben bijgedragen;
  - of de provinciale middelen op een efficiënte en effectieve wijze zijn ingezet;
  - hoe invulling is gegeven aan de samenwerking met partners, het vergroten van duurzaamheid en in hoeverre sprake is van differentiatie in het beleid van de valorisatieprogramma's (per regio, doelgroep en dergelijke).
- 

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden is in de evaluatie aandacht geschonken aan een drietal thema's, te weten:

- i. De doelen en de invulling van de valorisatieprogramma's;
- ii. De uitvoering van de verschillende typen activiteiten van de valorisatieprogramma's;
- iii. De resultaten die in de afgelopen periode met de valorisatieprogramma's zijn behaald.

In het bovenstaande is inzicht verkregen door een aantal (samenhangende) onderzoeksactiviteiten uit te voeren. Hierbij is in de eerste plaats **deskresearch verricht**. Daarbij is onder meer kennis genomen van de beleidsstukken van de provincie Noord-Brabant en de bevindingen van de landelijke visitatiecommissie over de valorisatieprogramma's. Ook zijn de websites, (jaar)plannen, voortgangsverslagen en andere relevante documenten van de drie Brabantse valorisatieprogramma's geraadpleegd om zicht te krijgen op de voortgang en doelrealisatie. Voor een compleet overzicht hiervan verwijzen we graag naar de literatuurlijst die in bijlage I van deze rapportage is opgenomen.

In de tweede plaats zijn **gesprekken gevoerd** met interne betrokkenen van het landelijk EZ/OCW-valorisatieprogramma en de provincie Noord-Brabant, namelijk met de beleidsmedewerkers die betrokken zijn bij de uitvoering van de valorisatieprogramma's. In bijlage II staan de namen van deze landelijke en provinciale gesprekspartners weergegeven.

Daarnaast zijn **direct betrokkenen van de valorisatieprogramma's** zelf geraadpleegd. Via deze gesprekken is zicht gekregen op de uitvoering van de kernactiviteiten van de valorisatieprogramma's en de (tussentijdse) resultaten daarvan. Eveneens is tijdens deze gesprekken de samenwerking met de provincie en andere relevante partijen in de regio uitvoerig aan bod gekomen. Ook van de geraadpleegde personen van de valorisatieprogramma's is in bijlage II een overzicht opgenomen.

Een volgende doelgroep van de evaluatie bestond uit de **regionale partnerorganisaties en externe partijen** die een rol spelen bij de versterking van de innovatiekracht van het (Brabantse) bedrijfsleven. Zij vormen in meer of minder sterke mate een partner van de valorisatieprogramma's. In totaal zijn 13 vertegenwoordigers van partnerorganisaties geraadpleegd (zie wederom bijlage II).

Een belangrijk onderdeel van de evaluatie bestond ook uit het raadplegen van de feitelijke 'klanten' van de valorisatieprogramma's, namelijk de (financieel) ondersteunde **start-ups** die deelnemen aan het programma van Bright Move, Ondernemerslift+ of Starterslift. Deze startende ondernemers zijn via goed voorbereide (telefonische) interviews geraadpleegd. Dit hield onder meer in dat alle beoogde respondenten persoonlijk zijn aangeschreven en (vervolgens) zijn ingepland op een, voor de gesprekspartner, passend tijdstip. Via deze aanpak is het gelukt om een **nettorespons van 96 procent** te realiseren. Daarbij zijn voor elk van de drie valorisatieprogramma's 25 start-ups geraadpleegd (ofwel 75 start-ups in totaal).

### 1.3 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken presenteren we de uitkomsten die met de evaluatie zijn verkregen. Hierbij gaan we in hoofdstuk 2 eerst in op de kenmerken en de voortgang van de doelrealisatie van de drie valorisatieprogramma's. Gevolgd in hoofdstuk 3 door de ervaringen van (direct) betrokkenen met het organisatorisch vermogen van de valorisatieprogramma's om de samenwerking zowel binnen het eigen programma als met regionale partnerorganisaties vorm te geven. In hoofdstuk 4 gaan we tot slot in op de waardering van de 75 geraadpleegde start-ups voor de informatievoorziening en kerndiensten van de Brabantse valorisatieprogramma's. Ook bespreken we daar de meerwaarde en effecten die de start-ups van deze (financiële) ondersteuning ervaren en hun toekomstige wensen voor (de invulling van) de valorisatieprogramma's.

Bij het laatste hoofdstuk merken we overigens op dat bewust ervoor is gekozen om een grote hoeveelheid aan tabellen en figuren te voorkomen. Vandaar dat we de uitkomsten van de evaluatie onder start-ups in de hoofdtekst alleen onderbouwen met een aantal kernachtige illustraties. Meer gedetailleerde informatie is opgenomen in een separaat tabellenboek waarnaar op diverse plaatsen wordt verwezen. Ook staat daar de voortgang van de doelrealisatie van elk van de valorisatieprogramma's meer in detail en per jaar uitgewerkt. Ten slotte merken we op dat bij de presentatie van de uitkomsten de percentages niet altijd (exact) optellen tot 100%. Dit komt door afrondingsverschillen of door het feit dat een respondent bij bepaalde vragen meerdere antwoorden kon geven.



## **2. Kenmerken en voortgang doelrealisatie VP's**

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk bespreken we de kenmerken en de voortgang van de doelrealisatie voor elk van de valorisatieprogramma's. Hierbij starten we in paragraaf 2.2 met Bright Move, gevolgd in paragraaf 2.3 en 2.4 door Ondernemerslift+ en Starterslift. Daarbij merken we overigens op dat de navolgende uitkomsten in hoofdzaak zijn gebaseerd op de jaarlijkse verantwoordingstukken en de gehouden gesprekken met de direct betrokkenen personen van de valorisatieprogramma's. Bovendien zijn de gegevens over de voortgang van de doelrealisatie (zoals verderop weergegeven in schema 2.1 tot en met 2.3) als finale toets geaccordeerd door de eindverantwoordelijken van elk van de valorisatieprogramma's.

### **2.2 Kenmerken en voortgang doelrealisatie Bright Move**

Het programma Bright Move vormt de opvolger van het Incubator 3+ programma dat liep van 2007 tot 2012. Vanuit Bright Move wordt vanaf 1 januari 2012 uitvoering gegeven aan het Valorisatieplan Zuidoost-Brabant. Een meerjarenplan dat loopt tot en met 31 december 2017 en voortbouwt op het Incubator 3+ programma om innovatieve starters te ondersteunen, kennis over te dragen en ondernemerschap in het onderwijs te stimuleren. Hierbij ligt de focus op de topsector High Tech Systems & Materials (HTSM) die een belangrijk aandeel vormt in de economie van Zuidoost-Brabant. Daarnaast bestaat voor de toekomst de ambitie om ook meer de verbreding te zoeken naar aanpalende sectoren, zoals de Biotechnologie.

#### **Organisatie**

Het Valorisatieplan Zuidoost-Brabant wordt uitgevoerd door de BV Bright Move. Hierbij is sprake van een consortium dat bestaat uit Brainport Development, de BOM, Fontys Hogescholen en TU Eindhoven. Met uitzondering van Fontys Hogescholen zijn deze partijen allemaal aandeelhouder van Bright Move. Naast het consortium kent Bright Move een onafhankelijke Raad van Commissarissen waarin vier vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven en kennisinstellingen vertegenwoordigd zijn. Daarnaast is Bright Move stevig ingebed in een (sub)regionaal eco-innovatiesysteem. Hierbij wordt onder meer samengewerkt met het onderwijs (naast TU Eindhoven en Fontys Hogescholen ook steeds meer met ROC ter AA, SUMA College en SintLucas), de regionale ontwikkelingsmaatschappijen (Brainport Development en de BOM), financiers (BOM Capital, Made in Brabant en Rabobank Eindhoven-Veldhoven), start-ups/incubators (namelijk START/UP en Strijp-S Design Incubator), regionale en lokale overheden (zoals het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven) en het bedrijfsleven (waaronder ASML, FEI, Philips en meer dan 150 andere experts uit het MKB en het grootbedrijf).

Bright Move is gevestigd op de campus van TU Eindhoven. Hierbij werken in de praktijk diverse mensen aan de uitvoering van het programma. In tegenstelling tot Starterslift en Ondernemerslift+ zijn zij niet in dienst van Bright Move. In plaats daarvan worden zij vanuit de vier partijen binnen het consortium en het lokale bedrijfsleven gedetacheerd of werken 'in kind' vanuit hun eigen organisatie aan het realiseren van de doelstellingen van Bright Move. Op hoofdlijnen kan hierbij worden vastgesteld dat de mensen van Fontys Hogescholen en TU Eindhoven voornamelijk verantwoordelijk zijn voor het realiseren van

ondernemerschap in het onderwijs. Daarnaast houdt de TU Eindhoven zich samen met Brainport Development en de BOM intensief bezig met de kennistransfer en startersondersteuning. Op deze laatste pijler is eveneens Fontys Hogescholen recentelijk meer activiteiten gaan ontplooiën (zie verderop). Daarnaast vormt het een taak van de directeur van Bright Move – die is gedetacheerd vanuit Brainport Development – om de mensen die betrokken zijn bij de drie pijlers actief met elkaar te verbinden, zodat vanuit het programma een sterke synergie ontstaat.

## Inhoud

De missie van Bright Move is om vanuit een intensieve samenwerking en samenhang met alle partijen in de Brainportregio (in casu Eindhoven en omgeving) een krachtige infrastructuur beschikbaar te stellen van diensten, expertise en netwerken. Hiermee moet een vruchtbare voedingsbodem ontstaan voor start-ups met een hoog (groei)potentieel. Om dit te verwezenlijken zijn binnen het programma van Bright Move de volgende drie **kerndoelstellingen** geformuleerd:

- stimuleren van ondernemerschap bij alle studenten in het hoger en wetenschappelijk onderwijs;
- (technologische) kennis vanuit kennisinstellingen en bedrijven valoriseren;
- versterken van de regio Zuidoost-Brabant door start-ups te begeleiden en financieren.

## Doelstelling 1: realiseren van ondernemerschap

Voor het realiseren van ondernemerschap in het hoger en wetenschappelijk onderwijs zijn het **Centrum voor Ondernemerschap** (vanuit Fontys Hogescholen) en het **Centre of Entrepreneurship** (vanuit TU Eindhoven) verantwoordelijk. Hierbij is de inzet om meer ambitieuze ondernemers te realiseren die in staat zijn om (technologische) kennis om te zetten in succesvolle commerciële producten en diensten.

Vanuit Fontys Hogescholen zijn de inspanningen op ondernemerschapsonderwijs begin 2016 intern geëvalueerd. Hierbij is vastgesteld dat het – mede dankzij de ondersteuning vanuit Bright Move – is gelukt om (nagenoeg) alle studenten over ondernemerschap of ondernemendheid te bereiken<sup>2</sup>. Hiervoor hebben de medewerkers van het Centrum voor Ondernemerschap in de afgelopen 4,5 jaar als opdrachtnemer van c.q. in kind-bijdrage aan Bright Move het curriculum van Fontys tegen het licht gehouden en in bijna alle opleidingen elementen van ondernemerschap geïmplementeerd. Vervolgens zijn begin dit jaar afspraken gemaakt met de opleidingsdirecteuren om deze focus op ondernemerschap structureel in het onderwijs te borgen. Daarnaast is aan ondernemerschap binnen Fontys een impuls gegeven via de (facultatieve) minors en trainingen die vanuit het Centrum voor Ondernemerschap worden aangeboden. Daarbij zijn de trainingen ‘Ondernemerschap, iets voor jou?’ en ‘Jij Ondernemer!’ met middelen van Bright Move tot stand gekomen en is het basismateriaal van deze trainingen gebruikt om binnen het reguliere onderwijs van Fontys ondernemerschap meer op de kaart te zetten.

Ook binnen de TU Eindhoven is de afgelopen jaren met (financiële) ondersteuning vanuit Bright Move veel aandacht besteed aan ondernemerschap. Vanaf de start van Bright Move is hierbij voor het bachelorprogramma een verplicht onderwijsaanbod op het gebied

---

<sup>2</sup> Alleen binnen bepaalde opleidingsrichtingen, zoals theologie en taal- en letterkunde is dit niet het geval.

van ondernemerschap en maatschappij ontwikkeld waarmee alle 10.000 TU/e-studenten in aanraking komen. Dit betreft de zogenoemde USE-leerlijnen waarbij USE staat voor User, Society en Enterprise. Via USE krijgen studenten van de TU Eindhoven zicht op de bredere context van (de toepassingsmogelijkheden van) technologie. Hierbij moeten alle bachelorstudenten minimaal 4 USE-vakken volgen<sup>3</sup>. Tijdens de masteropleiding kunnen studenten vervolgens ook op facultatieve basis kiezen voor een USE-leerlijn. Daarnaast wordt binnen de gehele TU Eindhoven ingezet op activiteiten van de Studium Generale. Daarbij zijn via Bright Move circa 200 projecten opgezet waarin studenten via onder meer workshops, congressen en ontmoetingen met MKB-bedrijven en het grootbedrijf kennismaken met de praktijk om alvast te kunnen proeven aan de verschillende aspecten van ondernemerschap.

## Doelstelling 2: valoriseren van kennis

De valorisatie van kennis vormt een tweede belangrijke doelstelling van Bright Move. Binnen het programma vindt deze valorisatie vanuit kennisinstellingen en bedrijven voornamelijk via TU Eindhoven plaats. Hiervoor wordt allereerst gebruikgemaakt van een **octrooifonds** dat vanuit het Incubator 3+ programma is voortgezet. Dit fonds richt zich op het vastleggen van de unieke kennis van jaarlijks circa 10 spin-offbedrijven van de TU Eindhoven. Voor ongeveer 50 spin-offs zijn zo tot op heden de patenten vastgelegd. Bij deze bedrijven vormt de TU Eindhoven de enige aandeelhouder en is het vastleggen van patenten van essentieel belang om in een later stadium een unieke (monopoly)positie te kunnen bekleden op de markt. Hierbij vormt het octrooifonds een belangrijke randvoorwaarde om vanuit TU Eindhoven deze spin-offs na verloop van tijd te kunnen verkopen aan een geïnteresseerde partij op de markt. Dankzij de komst van het octrooifonds is hiermee een belangrijk verdienmodel voor de universiteit ontstaan.

In het kader van kennisvalorisatie is naast het octrooifonds vanuit Bright Move de **studentincubator START/UP** ontwikkeld. In deze incubator participeren op het moment 68 bedrijven die gebruik kunnen maken van huisvesting, coaching, (juridisch) advies, et cetera. Daarnaast is sprake van 'Living Labs'. In het laatste geval gaat het om proeftuinen die in de vorm van laboratoria zijn gevestigd op de campus van TU Eindhoven. In deze Living Labs werken studenten, onderzoekers en het bedrijfsleven gezamenlijk aan oplossingen voor vraagstukken van de toekomst. Hierbij richten deze Living Labs zich op de zes (high tech) onderzoeksgebieden van de TU Eindhoven, te weten automotive, health, data science, energy, smart cities en high tech systems.

Aanpalend aan de Living Labs is Bright Move betrokken bij '**United Brains**' dat als makel en schakel functioneert tussen kennisvragen van ondernemers in het MKB en (studenten van) TU Eindhoven, Fontys Hogescholen, het SUMA college en ROC ter AA<sup>4</sup>. In het verlengde hiervan werken studenten van TU Eindhoven vanuit de Living Labs op detachingsbasis aan concrete onderzoeksvragen van het MKB. Dit vindt plaats via de

<sup>3</sup> Namelijk één basisvak en één USE-leerlijn die bestaat uit 3 vakken en 5 activiteiten van de Studium Generale (zoals lezingen, excursies en workshops).

<sup>4</sup> Overige aanpalende initiatieven op dit vlak zijn onder meer Next Move van Brainport Development waarin zowel de TU/e, Fontys Hogescholen als het SUMA College betrokken zijn om samen met Brainport Development, Bright Move en de BOM kennis, kunde en kapitaal beschikbaar te stellen aan (startende) ondernemers in de regio. Als ook het recent gestart BEAGLE waarin de drie Brabantse valorisatieprogramma's samen met de kennis- en onderwijsinstellingen en de BOM de komende jaren trachten te komen tot een open innovatiesysteem (kenniscirculatie) binnen de provincie.

**BV Sure Innovation** die in het eerste jaar van haar oprichting (2012) direct een omzet kende van 0,5 miljoen euro. Vanuit Sure Innovation zijn tot nu toe circa 200 MKB-bedrijven geholpen met hun kennisvraag. Als resultante daarvan is zichtbaar dat – mede via het beantwoorden van kennisvragen – studenten meer zijn gaan participeren in het innovatieve MKB. Tijdens de uitvoering van Bright Move is de participatiegraad van de studenten van TU Eindhoven binnen het MKB namelijk van 16% naar 40% gestegen. Hierdoor ontstaat meer een ‘balans’ in de uitstroom van studenten naar enerzijds het grootbedrijf en anderzijds het innovatieve MKB in de regio Zuidoost-Brabant.

### **Doelstelling 3: begeleiden en financieren van start-ups**

Het begeleiden en financieren van start-ups vormt de derde doelstelling van Bright Move en vindt via een aantal (opeenvolgende) stappen van scouten, screenen en begeleiden plaats. Hierbij zijn zowel een groot aantal ‘business developers’ als financiers vanuit het eco-innovatiesysteem in Zuidoost-Brabant betrokken. In grote lijnen wordt hierbij een gelijke werkwijze gehanteerd als bij Ondernemerslift+ (zie verderop). Dit betekent dat start-ups door de business developers allereerst worden gescout. Hierbij vindt de toeleiding van start-ups bij Bright Move vooral plaats via de TU Eindhoven, Brainport Development en de BOM<sup>5</sup>. Vervolgens vindt een screening plaats waarbij wordt gekeken in hoeverre een start-up past binnen de doelstellingen van Bright Move. Hierbij worden alle start-ups ook besproken in het zogenoemde ‘**Business Development Overleg**’ waarin meerdere business developers participeren. Gezamenlijk beoordelen zij aspecten als de bedrijfsopzet, marktkansen, teamsamenstelling van het bedrijf als ook het profiel van de ondernemer en zijn of haar financiële betrokkenheid (commitment).

Indien een start-up binnen het plaatje van Bright Move past, wordt vervolgens gewerkt aan (het verbeteren van) het ondernemersplan. Ook kan worden besloten om in te zetten op de ondernemersvaardigheden van een starter dan wel om iemand aan de start-up toe te voegen om de kansen van het bedrijf op de markt te vergroten. Zo wordt getracht om de start-up ‘investor ready’ te maken. Na het doorlopen van deze stappen wordt een start-up voorgelegd aan een **expertpanel**. Vanuit hun expertise voert dit panel een finale toets uit op de financiële en technische haalbaarheid en de kansen op de markt, alvorens het ondernemersplan en financieringsvoorstel van de start-up wordt voorgelegd aan het **investeringscomité** (het IC). Vanuit het IC wordt uiteindelijk besloten om een start-up een (pre-seed of proof-of-concept) lening te verstrekken. Na het verstrekken hiervan wordt een start-up bij Bright Move gekoppeld aan een adviseur en kan aanspraak worden gemaakt op een ‘**dataroom**’ waarin (door Bright Move) erkende bedrijven en instellingen verenigd zijn die diensten voor start-ups bieden op het gebied van onder meer financiën, klantperspectief als ook de (toekomstige) groei en bedrijfsorganisatorische opzet van de onderneming. Op deze manier wordt getracht om een financieel ondersteunde start-up dichter bij de markt te brengen en hun kans op vervolfinanciering te vergroten.

<sup>5</sup> Vanuit Fontys Hogescholen zijn tot nu toe geen starters doorverwezen naar Bright Move. Enerzijds komt dit door de focus van het programma op High Tech waardoor studenten van diverse opleidingsrichtingen van Fontys minder tot de doelgroep behoren. Anderzijds is Fontys pas recentelijk – als vervolgstap op haar inspanningen op het gebied van ondernemerschapsonderwijs – actief geworden op het gebied van startersondersteuning dan wel het faciliteren van studentondernemers. Hiervoor is onder meer een studentenondernemerschapregeling in het leven geroepen om ondernemende studenten meer ruimte te bieden om hun studie te combineren met de opstart van hun eigen bedrijf. Zo kunnen zij bijvoorbeeld voortaan in hun eigen bedrijf afstuderen.



## Kosten en financiering

De totale begroting van Bright Move bedraagt (medio 2016) 19,65 miljoen euro. De financiering is hierbij – in afgeronde bedragen – als volgt opgebouwd:

▪ Consortiumpartners van Bright Move (exclusief BOM)	5,75 miljoen euro
▪ Ministeries van EZ/OCW (landelijk valorisatieprogramma)	5 miljoen euro
▪ Provincie Noord-Brabant	4,65 miljoen euro
▪ Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE)	2 miljoen euro
▪ Rabobank Eindhoven	1,5 miljoen euro
▪ Bedrijfsleven (expertteams en 'Vrienden van Incubator 3+')	0,75 miljoen euro

De bovenstaande middelen worden vanuit Bright Move ook aangewend voor het verstrekken van een pre-seed- of proof-of-conceptlening. De omvang van het pre-seedfonds bedraagt (afgerond) 2,4 miljoen euro. Bij het POC-fonds gaat het – inclusief een additionele bijdrage vanuit de provincie Noord-Brabant van 1,65 miljoen euro<sup>6</sup> – om 6,7 miljoen euro. Hierbij kan in het geval van een pre-seedlening een maximaal kredietbedrag van 100.000 euro worden verstrekt. Bij de POC-lening wordt een maximum van 250.000 euro gehanteerd. Voor beide typen leningen geldt hierbij een looptijd van 96 maanden tegen 9% rente met een aflossingsvrije periode van maximaal 36 maanden.

## Voortgang doelrealisatie

In het navolgende gaan we in op de doelrealisatie van het valorisatieplan Zuidoost-Brabant. Hiervoor is in schema 2.1 op de volgende bladzijde de (tussentijdse) realisatie in beeld gebracht van de doelstellingen die oorspronkelijk vanuit Bright Move op de drie pijlers zijn geformuleerd. Overigens verwijzen we voor meer informatie over deze doelrealisatie graag naar bijlage I.1 van het tabellenboek. Daarin is voor Bright Move de voortgang van de doelrealisatie meer in detail en per jaar uitgewerkt.

<sup>6</sup> Vanuit de provincie Noord-Brabant is eind 2015 een additioneel bedrag van 1,65 miljoen euro in de vorm van een lening verstrekt om voortijdige uitputting van het POC-fonds te voorkomen. Ook bij de twee andere valorisatieprogramma's (Ondernemerslift+ en Starterslift) is om diezelfde reden vanuit de provincie een additioneel bedrag in de vorm van een lening verstrekt voor het POC-fonds.

**Schema 2.1 Voortgang doelrealisatie valorisatieplan Zuidoost-Brabant**

Ondernemerschapsonderwijs	Cumulatief (2012-2015)	Voortgang doelrealisatie
Aantal participerende hogescholen Fontys neemt toe naar 26	22	Loopt op schema
Aantal docentcoaches van Fontys Hogescholen neemt toe naar 180	216	(Meer dan) gerealiseerd
Alle studenten in hoger en wetenschappelijk onderwijs komen in aanraking met awareness acties	>35.500	Loopt voor op schema voor Fontys (hbo), loopt achter op schema voor TU/e
4.880 studenten in hoger en wetenschappelijk onderwijs komen in aanraking met ondernemerschapsonderwijs	11.200	(Ruimschoots) gerealiseerd
Aandeel afgestudeerden dat gaat ondernemen is jaarlijks 5%	Geen info over	Niet te beantwoorden
Realisatie 40 deelnemers in studentenincubator	61	(Ruimschoots) gerealiseerd
Valoriseren van kennis	Cumulatief (2012-2015)	Voortgang doelrealisatie
Aantal octrooiaanvragen gefinancierd uit octrooifonds van 6 naar 13	39	(Ruimschoots) gerealiseerd
Aantal spin-offs van kennisinstellingen van 5 naar 10	8	Op schema
Aantal succesvol gematchde kennisvragen van het MKB uit de regio van 200 naar 300	Geen info over	Niet te beantwoorden
Ontwikkelen van 6 Living Labs	4	Op schema
Start-ups ondersteunen	Cumulatief (2012-2015)	Voortgang doelrealisatie
Aantal leads na scouting neemt toe van 60 naar 160	365	(Ruimschoots) gerealiseerd
Aantal gescreende kansrijke ideeën neemt toe van 20 naar 53	111	(Ruimschoots) gerealiseerd
Aantal spin-offs en start-ups neemt toe van 10 naar 35	69	(Ruimschoots) gerealiseerd
30 gefaciliteerde starters met de potentie zich te ontwikkelen tot snelle groeiers	Geen info over	Niet te beantwoorden
Verstrekken van 27 pre-seedleningen	30	(Meer dan) gerealiseerd
Verstrekken van 18 POC-leningen	21	(Meer dan) gerealiseerd
Inspanningen gericht op een directe additionele omzet van 163 miljoen euro	10,83 miljoen euro	Loop achter op schema
Inspanningen gericht op 620 directe arbeidsplaatsen in de regio	175	Loopt achter op schema
Gerealiseerde vervolffinanciering	32,5 miljoen euro	Geen concrete doelen voor geformuleerd

Indien we de resultaten in het bovenstaande schema in beschouwing nemen, dan kan worden geconcludeerd dat Bright Move voor **diverse doelstellingen goed** – of zelfs ‘voor’ – **op schema** ligt. Dit geldt in het bijzonder voor het aantal studenten in het hoger en wetenschappelijk onderwijs dat deelneemt aan het ondernemerschapsonderwijs, de kennisvalorisatie vanuit het programma en de (financieel) ondersteunde start-ups.

Kijken we meer specifiek naar de afzonderlijke ‘pijlers’, dan blijkt dat de doelrealisatie rondom het aantal studenten dat in het hoger onderwijs (in casu Fontys Hogescholen) in

aanraking komt met – en participeert in – het **ondernemerschapsonderwijs** voorloopt op schema. Dit geldt ook voor de betrokken hogescholen van Fontys en het aantal aangewezen docentcoaches die (mede) verantwoordelijk zijn voor de implementatie en borging van het ondernemerschapsonderwijs in het curriculum. Voor wat betreft het wetenschappelijk onderwijs (TU/e) geldt dat het bereik over ondernemerschapsonderwijs volgens de registratie van Bright Move achterloopt. Vanuit de gesprekken met de TU/e is echter aangegeven dat in de praktijk vrijwel alle studenten worden bereikt met awarenessacties over ondernemerschap en ondernemendheid. Een accurate registratie hierop kan dit mogelijk (vanaf 2016) aantonen. Zeker is in ieder geval dat – naast het bereiken van studenten via awarenessacties – het is gelukt om het beoogde aantal studenten te laten deelnemen aan een vorm van ondernemerschapsonderwijs. Ook participeren meer dan 40 deelnemers in de studentenincubator, genaamd START/UP. Bovendien is het aantal studenten dat van deze incubator gebruikmaakt groeiende. In de zomer van 2016 stond de teller voor deze incubator op 69 bedrijven.

Wat de **kennisvalorisatie** betreft is zichtbaar – zie schema 2.1 – dat vanuit Bright Move een succesvol octrooibeleid wordt gevoerd. Daarbij is voor bijna 40 aanvragen vanuit het octrooifonds een financiering verstrekt (ruimschoots meer dan vooraf beoogd). Ook zijn vanuit de TU Eindhoven tot en met 2015 in totaal 8 spin-offbedrijven ontstaan. Hiermee ligt eveneens de realisatie van deze (sub)doelstelling op schema. Hetzelfde geldt voor de Living Labs (proeftuinen) waarbinnen wordt gewerkt aan het oplossen van toekomstige vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld mobiliteit en duurzame brandstoffen. Tot en met 2015 zijn in totaal 4 van dergelijke Living Labs opgericht. Daarnaast is in de evaluatie zichtbaar geworden dat over het matchen van kennisvragen van ondernemers aan het MKB uit de regio in de registratie van Bright Move geen gegevens zijn verzameld. Wel is in de gesprekken over het valorisatieprogramma aangetoond dat hieraan op succesvolle wijze invulling wordt gegeven via de (aanpalende) BV Sure Innovation. Via deze BV zijn sinds 2012 circa 200 MKB-bedrijven geholpen met hun kennisvraag.

Ten aanzien van de **startersondersteuning** heeft in de afgelopen jaren een omvangrijke scouting (van leads) en screening (van kansrijke ideeën) plaatsgevonden. Dit heeft ook al geleid tot bijna twee keer zoveel spin-offs en start-ups als oorspronkelijk beoogd. In het verlengde hiervan is ook aan een (aanzienlijk) aantal startende ondernemers een pre-seed- of proof-of-conceptlening vanuit de fondsen van Bright Move verstrekt. Per eind 2015 ging het hierbij om **30 pre-seedleningen** (van totaal 1.556.000 euro) en **21 POC-leningen** (van totaal 4.900.000 euro). Hiermee is het beoogde aantal leningen verstrekt. Indien we ten slotte kijken naar de bijdrage van Bright Move aan de **additionele omzet (van bijna 11 miljoen euro) en werkgelegenheid (175 arbeidsplaatsen)** in de regio dan blijkt dat het programma op deze punten achter op schema loopt. Dit komt vooral omdat het bij Bright Move – in vergelijking tot de andere valorisatieprogramma's – vaak gaat om starters met een grote(re) afstand tot de markt ('time-to-market'). Het 'investorready' maken van deze start-ups vormt dan een belangrijk streven. Vandaar dat voor de doelrealisatie op deze (derde) pijler van Bright Move ook de gerealiseerde vervolfinanciering (van inmiddels 32,5 miljoen) een belangrijke indicator vormt.

## 2.3 Kenmerken en voortgang doelrealisatie Ondernemerslift+

Ten opzichte van de Brabantse valorisatieprogramma's Bright Move en Starterslift vormt Ondernemerslift+ een vrij nieuw initiatief. In 2013 is Ondernemerslift+ namelijk gestart met de uitvoering van het valorisatieplan AgriFood Capital Noordoost-Brabant. Dit plan loopt in 2018 af. Bright Move en Starterslift zijn in 2012 respectievelijk 2011 gestart met de uitvoering van hun valorisatieplannen. Deze plannen lopen in 2017 af. Bovendien kennen Bright Move en Starterslift voorlopende programma's die in 2007 respectievelijk 2006 van start zijn gegaan. In die zin hebben deze initiatieven dan ook meer ervaring met economische en maatschappelijke valorisatie van kennis dan Ondernemerslift+.

### Organisatie

Het valorisatieplan 'AgriFood Capital Noordoost-Brabant' wordt uitgevoerd door de stichting Ondernemerslift+. In deze stichting werken de volgende partijen samen: Avans Hogeschool, de HAS Hogeschool, ZLTO, AgriFood Capital, een zestal Rabobanken in Noordoost-Brabant, Helicon MBO Den Bosch, ROC Koning Willem I College, ROC De Leijgraaf, Stichting Starterssucces Oss en Stichting Startersmarktplaats Veghel-Uden-Schijndel. Naast een stichtingsbestuur kent Ondernemerslift+ een Raad van Advies. Hierin participeren partijen als de provincie Noord-Brabant, regiogemeenten, de Kamer van Koophandel, ROC's, Agrifood Capital, et cetera. Per saldo is dan ook sprake van een sterke regionale verankering van Ondernemerslift+.

Ondernemerslift+ is fysiek gehuisvest in het Agri & Food Plaza te 's-Hertogenbosch. De directeur en teamleiders van de drie pijlers van het valorisatieplan opereren gezamenlijk vanuit deze locatie. Dit draagt bij aan onderlinge kruisbestuiving en synergie. Een goed voorbeeld vormt het feit dat de teamleider van de pijler ondernemerschapsonderwijs ook (deels) als business developer voor de pijler startersondersteuning opereert. Hiermee wordt vanuit de praktijk input verkregen voor eventueel benodigde aanpassingen of vernieuwingen in het ondernemerschapsonderwijs.

### Inhoud

De **kerndoelstellingen** van het valorisatieplan dat door Ondernemerslift+ tot uitvoering wordt gebracht, kunnen als volgt worden samengevat:

- het opleiden van ondernemers;
- het valoriseren van kennis naar producten, diensten en nieuwe bedrijvigheid;
- de regio Noordoost-Brabant versterken door begeleiding en financiering van start-ups.

### Doelstelling 1: realiseren van ondernemerschap

Voor het opleiden van ondernemers is het Centrum voor Ondernemerschap (CvO) verantwoordelijk. Het Competence Center (CC) en het Starterscentrum zijn dat voor het valoriseren van kennis respectievelijk voor het begeleiden en financieren van start-ups (zie verderop). Vanuit het **Centrum voor Ondernemerschap** wordt gewerkt aan een ondernemende houding en (de implementatie van) ondernemerschapsonderwijs bij de (vier) participerende onderwijs- en kennisinstellingen. Voor elke instelling is daarvoor één persoon aangesteld die gezamenlijk het 'Team CvO' vormen. Bij de onderwijs- en kennisinstellingen zelf bestaan rondom deze personen projectorganisaties die de implementatie en uitbouw van het ondernemerschapsonderwijs trachten te realiseren.

## Doelstelling 2: valoriseren van kennis

Het doel van het **Competence Center** vormt de realisatie van kennisvalorisatie door 'ontmoetingen' of 'verbindingen' te laten plaatsvinden tussen de werelden van onderzoek, onderwijs, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Daartoe wordt enerzijds een 'aanbodspoor' gevolgd waarbij binnen de betrokken kennis- en onderwijsinstellingen wordt getracht om kennis te identificeren die zich mogelijk leent voor valorisatie. Anderzijds wordt met een 'vraagspoor' ingezet op het articuleren van kennisbehoeften van (startende) ondernemers en het (vervolgens) koppelen daarvan aan experts en expertise zoals die binnen de deelnemende kennis- en onderwijsinstellingen aanwezig is. Kennisvinders (c.q. kennisaccountmanagers) en de mogelijkheid voor het stellen van kennisvragen door (startende) ondernemers zijn belangrijke instrumenten voor deze sporen (zie ook verderop bij de voortgang van de doelrealisatie). Daarnaast worden vanuit het Competence Center bijeenkomsten, workshops en manifestaties voor het bedrijfsleven en kennis-/onderwijsinstellingen georganiseerd.

## Doelstelling 3: begeleiden en financieren van start-ups

Het centrale doel van het **Starterscentrum** is om innovatieve start-ups – van de deelnemende kennis- en onderwijsinstellingen of uit de regio – te begeleiden bij het ontwikkelen en uitwerken van hun ondernemersplan en het starten van de onderneming. Hierbij worden zij begeleid door een team van (10) business developers. Daarbij kunnen rondom het Starterscentrum vier typen hoofdactiviteiten worden onderscheiden, namelijk:

- scouting: waarbij het gaat om het identificeren van start-ups die mogelijk interessant zijn voor Ondernemerslift+. Dit scouten vindt voor een belangrijk deel (ook) plaats vanuit het Centrum voor Ondernemerschap en het Competence Center;
- screening: waarin de business developers met (een deel van) de geïdentificeerde start-ups in gesprek gaan om te toetsen of zij passen binnen de doelstellingen van Ondernemerslift+ en of zij behoefte hebben aan ondersteuning vanuit dit valorisatieprogramma. Indien beide vragen bevestigend worden beantwoord gaan de start-ups de begeleidingsfase in en worden ze deelnemer;
- begeleiding: De business developers en/of externe experts die bij Ondernemerslift+ betrokken zijn kunnen de start-ups ondersteuning bieden bij het verder uitwerken en 'investor ready' krijgen van hun ondernemersplan. Naast verbetering van het plan kan gewerkt worden aan het versterken van de ondernemerschapsvaardigheden van de starters, bijvoorbeeld door een ondernemerschapsscan uit te voeren;
- het verstrekken van (pre-seed en/of proof-of-concept) leningen.

Uit de deskresearch en de gesprekken met vertegenwoordigers van Ondernemerslift+ is gebleken dat de activiteiten vanuit het Centrum voor Ondernemerschap vooral gericht zijn op de HAS Hogeschool en participerende ROC's. Daarentegen ligt bij het Competence Center en het Starterscentrum het accent van de inspanningen met name op (startende) ondernemers uit de regio. Zo is het overgrote deel van de leningen aan deze doelgroep verstrekt en een vrij beperkt deel aan starters vanuit de betrokken kennis- en onderwijsinstellingen.

Evenals de andere Brabantse valorisatieprogramma's richt Ondernemerslift+ zich (mede) op start-ups binnen de deelnemende kennis- en onderwijsinstellingen en de regio.

Hoewel Ondernemerslift+ ten aanzien van sectoren een brede insteek hanteert, kent het programma wel een zekere focus op Agrifood. In de afgelopen periode zijn vanuit de beide andere valorisatieprogramma's in de provincie dan ook enkele start-ups op het vlak van Agrifood doorverwezen naar Ondernemerslift+. Daarnaast werkt Ondernemerslift+ bij een aantal cases samen met StartLife (van de WUR).

### **Kosten en financiering**

De totale begroting van Ondernemerslift+ bedraagt (medio 2016) 16,4 miljoen euro. De financiering is hierbij als volgt opgebouwd:

▪ Consortiumpartners van Ondernemerslift+	7,1 miljoen euro
▪ Ministeries van EZ/OCW (landelijk valorisatieprogramma)	5 miljoen euro
▪ Provincie Noord-Brabant	2,3 miljoen euro
▪ MSD Nederland (te Oss)	2 miljoen euro

De MSD-middelen dienen aangewend te worden voor de arbeidsmarktregio Oss waarbij 1 miljoen beschikbaar is voor het pre-seedfonds en 1 miljoen euro voor andere kosten. Gelijk aan de andere valorisatieprogramma's kunnen vanuit Ondernemerslift+ pre-seed- en POC-leningen worden verstrekt. De omvang van het pre-seedfonds bedraagt (inclusief de bijdrage van MSD) 3,5 miljoen euro. Bij het POC-fonds gaat het – inclusief een tussentijdse 'uitbreiding' van 300.000 euro vanuit de provincie Noord-Brabant – om 800.000 euro. Bij de pre-seedleningen ligt het maximale kredietbedrag op 100.000 euro, terwijl bij de POC-leningen een maximum wordt gehanteerd van 250.000 euro. Voor beide typen leningen geldt hierbij een looptijd van 84 maanden tegen 4% rente met een aflossingsvrije periode van maximaal 36 maanden.

### **Voortgang doelrealisatie**

In het navolgende gaan we in op de doelrealisatie van het valorisatieplan dat door Ondernemerslift+ wordt uitgevoerd. Hiervoor is in schema 2.2 op de volgende bladzijde de voortgang in beeld gebracht van de doelstellingen die oorspronkelijk vanuit Ondernemerslift+ op de drie pijlers zijn geformuleerd. Hierbij merken we op dat de geformuleerde doelstellingen zijn gebaseerd op het Addendum Valorisatieplan 5-sterren Noordoost-Brabant, aangevuld met de door RvO en provincie geaccordeerde jaarplannen en jaarrapportages. Voor meer informatie over de voortgang van de doelrealisatie verwijzen we graag naar bijlage I.2 in het tabellenboek. Daarin staat de voortgang van de doelrealisatie van Ondernemerslift+ meer in detail en per jaar uitgewerkt.

**Schema 2.2 Voortgang doelrealisatie valorisatieplan 'AgriFood Capital Noordoost-Brabant'**

Ondernemerschapsonderwijs	Cumulatief (2013-2015)	Voortgang doelrealisatie
100% van studenten en medewerkers mbo/hbo komen in aanraking met ondernemerschapsonderwijs <sup>7</sup>	15% studenten, 35% medewerkers	Loopt achter op schema
Topklas Innovatie van 10 naar 30 studenten per jaar	In 2015 20 per jaar	Op schema
Topklas Ondernemen van 15 naar 45 studenten per jaar	In 2015 40 per jaar	Loopt voor op schema
5 nieuwe leads business creation	40	(Meer dan) gerealiseerd
Valoriseren van kennis	Cumulatief (2013-2015)	Voortgang doelrealisatie
Ontwikkeling richting 10 leads per jaar	8	Loopt voor op schema
8 kennisaccountmanagers	15 kennisvinders	(Meer dan) gerealiseerd
Werkend IP/IE-systeem	Verschillende ondersteunende activiteiten vanuit OL+	Gerealiseerd
CoP's rond 6 thema's	5	Op schema
2 themabijeenkomsten per jaar per CoP	18	(Meer dan) gerealiseerd
240 beantwoorde kennisvragen (via kennisportaal)	101	In 2015 op schema, in de eerste helft van 2016 inmiddels behaald <sup>8</sup>
5 thematische Design & Innovation Centers	5 (Insectenlab, Consumerlab, Techniekatelier, Theater van het Talent en Productiehuis)	Loopt voor op schema
15 DI-projecten per jaar	Maximaal 12 per jaar	Loopt achter op schema
Start-ups ondersteunen	Cumulatief (2013-2015)	Voortgang doelrealisatie
3.400 contacten in 6 jaar	2.011	Op schema (bij 6 jaar)
500 intakegesprekken	279	Op schema (bij 6 jaar)
40 plaatsen toeleiding incubators	20	Op schema
100 nieuwe bedrijven/spin-offs	Nog te vroeg om te beantwoorden	Nog te vroeg om te beantwoorden
42 pre-seedleningen	23	Op schema
5 POC-leningen	4	Op schema
Inspanningen gericht op een directe additionele omzet van 15 miljoen euro	15,45 miljoen euro	Gerealiseerd
Inspanningen gericht op 200 directe arbeidsplaatsen in de regio	266	(Ruimschoots) gerealiseerd

Bezien we de resultaten van bovenstaand schema dan kan worden geconcludeerd dat Ondernemerslift+ voor **diverse doelstellingen goed** – of zelfs 'voor' – **op schema** ligt.

<sup>7</sup> Hierbij dient te worden opgemerkt dat Ondernemerslift+ niet goed vergelijkbaar is ten opzichte van de andere valorisatieprogramma's. Dit komt omdat binnen dit valorisatieprogramma - als uitzondering - ook het mbo is opgenomen. Daarnaast is een grote hogeschool in de regio (Avans) betrokken bij Starterslift. Hierdoor is alleen de HAS betrokken bij Ondernemerslift+. Het bereik van het ondernemerschapsonderwijs onder studenten en medewerkers van de hogeschool is daar naar schatting 80%.

<sup>8</sup> In 2015 is vanuit Ondernemerslift+ grootschalig ingezet op het ophalen van de kennisvragen onder het (regionale) bedrijfsleven. In de eerste helft van 2016 is een groot deel van deze vragen inmiddels beantwoord en is de beoogde doelstelling van het beantwoorden van 240 kennisvragen behaald.

Dit geldt allereerst voor belangrijke doelstellingen rondom de economische spin-off (omzet en werkgelegenheid) van (startende) ondernemers die vanuit Ondernemerslift+ ondersteund worden. Daarnaast zijn zaken als het aanstellen van 'kennisvinders' en het scouten en screenen van potentiële leads inmiddels goed van de grond gekomen binnen Ondernemerslift+.

Kijken we meer specifiek naar de afzonderlijke 'pijlers', dan blijkt dat de doelrealisatie rondom het aandeel studenten dat in aanraking komt met het **ondernemerschaps-*onderwijs*** 'in de breedte' (dus zowel voor het hbo als mbo samen) enigszins achterblijft. Hierbij dient echter wel te worden aangetekend dat zich een verschil voordoet tussen de opleidingen op beide opleidingsniveaus. Voor het hbo (in casu de HAS) geldt namelijk dat het aantal studenten dat in aanraking komt met ondernemerschapsonderwijs op schema ligt. Daar is bij 8 van de 10 opleidingen minimaal 5 ECTS van het curriculum ingericht voor ondernemerschapsonderwijs. Voor de 3 participerende mbo-instellingen (Helicon Den Bosch, ROC Koning Willem I College en ROC de Leijgraaf) blijkt uit de gesprekken met de teamleider op dit terrein van Ondernemerslift+ dat het beeld gedifferentieerder is. Hierdoor loopt de doelrealisatie ten aanzien van het aantal studenten dat in aanraking komt met ondernemerschapsonderwijs 'als geheel' enigszins achter op schema<sup>9</sup>.

Daar staat tegenover dat de doelstellingen voor het 'verdiepende' ondernemerschaps-*onderwijs* op (in het geval van het aantal deelnemers aan de Topklas Innovatie) of zelfs 'voor' (in het geval van de Topklas Ondernemen) op schema ligt. Voor wat betreft de laatste vorm van ondernemerschapsonderwijs dient dan wel te worden aangetekend dat de HAS in 2015 in samenwerking met de ZLTO een nieuwe 'aanpalende' module 'Ondernemen in het familiebedrijf' is gestart waaraan 15 studenten hebben deelgenomen. Deze module kan als een aanvulling op de Topklas Ondernemen worden beschouwd. Het betrekken van deze laatste groep studenten resulteert dan in een positiever beeld ten aanzien van de doelrealisatie voor het aantal studenten dat deelneemt aan de Topklas Ondernemen. Een ander doelstelling binnen de pijler ondernemerschapsonderwijs vormt tot slot het verkrijgen van 'leads' vanuit het onderwijs voor (het opstarten van) nieuwe bedrijvigheid. Vooral via de HAS hebben zich hierbij ongeveer 40 studenten bij het Startercentrum van Ondernemerslift+ gemeld waarmee deze doelstelling (ruimschoots) is behaald. Wel dient hierbij te worden aangetekend dat deze leads nog maar in beperkte mate hebben geleid tot het verstrekken van (starters)leningen. Dit is tot op heden namelijk maar bij één lead het geval geweest.

Wat **kennisvalorisatie** – het Competence Center – betreft zien we dat het aanstellen van kennisvinders bij de HAS en de betrokken mbo's goed van de grond is gekomen. De rol van kennisvinders is enerzijds om binnen hun organisatie kansen voor valorisatie te identificeren. Uit de jaarrapportages en de gevoerde gesprekken is naar voren gekomen dat deze rol vooralsnog minder goed uit de verf komt en versterking verdient. Anderzijds kunnen kennisvinders ondersteuning bieden bij het beantwoorden van kennisvragen van (startende) ondernemers. Dit door dergelijke vragen intern bij de kennis- en onderwijsinstellingen te 'koppelen' aan specifieke experts of expertise. Uit de jaarrapportages en

<sup>9</sup> Ook hiervoor geldt dat Ondernemerslift+, zoals eerder opgemerkt, echter niet goed vergelijkbaar is ten opzichte van de andere valorisatieprogramma's waarin het mbo niet vanaf het begin is meegenomen. Ook merken we al op dat een grote hogeschool in de regio (Avans) betrokken is bij Starterslift.



de gesprekken is gebleken dat de kennisvinders hier al wel een duidelijke toegevoegde waarde hebben gegenereerd.

Verder zien we dat in de afgelopen jaren sprake is van een sterke groei van het aantal beantwoorde (kennis)vragen van ondernemers. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat de 'infrastructuur' hiervoor inmiddels in de steigers staat. Zo zijn kennisvinders actief en kunnen (startende) ondernemers via de website [www.kennisportaal.nl](http://www.kennisportaal.nl) kennisvragen stellen. Deze vragen worden vervolgens binnen het team van het Competence Center besproken en (via de kennisvinders) neergelegd bij specifieke deskundigen binnen de HAS en/of de betrokken mbo's. Daarnaast is een 'menukaart' ontwikkeld waarin – voor zowel de HAS als betrokken mbo's – is aangegeven welke personen (docenten en/of onderzoekers) over welke specifieke deskundigheid beschikken. Hiermee kan op een snellere en betere manier een koppeling worden gemaakt tussen de kennisvragen van (startende) ondernemers en het beschikbare kennisaanbod van de onderwijsinstellingen.

Ook is zichtbaar – zie wederom schema 2.2 – dat bij Ondernemerslift+ op een min of meer vergelijkbare manier als bij de Living Labs (proeftuinen) van Bright Move sprake is van een aantal **thematische Design & Innovation Centers** (zoals het Insectenlab en het Consumerlab aan de HAS). Wel loopt het aantal jaarlijkse beoogde projecten vanuit deze centra iets achter op schema. Per saldo kan echter voor Ondernemerslift+ worden vastgesteld dat de kennisvalorisatie goed verloopt.

Ten aanzien van de **startersondersteuning** is het scouten en screenen van (potentiële) leads inmiddels goed op gang gekomen. Halverwege de programmaperiode zijn circa 2.000 deelnemers 'gescout' en bijna 300 intakegesprekken gevoerd. Ook zijn circa 80 (startende) ondernemers ondersteund door een team van business developers (vanuit Ondernemerslift+, ZLTO, HAS, Avans Hogeschool en Starters Succes Oss). In het verlengde daarvan is het verstrekken van (per eind 2015) in totaal **23 pre-seedleningen** (van totaal 1.891.000 euro) en **4 POC-leningen** (van totaal 450.000 euro) voorspoedig verlopen. In dit verband heeft na de start van het valorisatieprogramma dan ook een (tussentijdse) ophoging van de middelen voor de leningen plaatsgevonden om voortijdige uitputting te voorkomen. Zo is – via de MSD-middelen – het pre-seedfonds verhoogd van 2,5 naar 3,5 miljoen euro en heeft de provincie Noord-Brabant 300.000 euro extra in de vorm van leningen ter beschikking gesteld voor het POC-fonds (waarmee het beschikbare budget op 800.000 euro is uitgekomen).

Tot slot merken we op dat de inspanningen van Ondernemerslift+ in de regio ook al hebben geleid tot additionele omzet en werkgelegenheid. Eind 2015 ging het hierbij om een **extra omzet van 15,45 miljoen euro en 266 arbeidsplaatsen**. Daarmee zijn ook de van tevoren geformuleerde doelstellingen op deze indicatoren (meer dan) gerealiseerd.

## 2.4 Kenmerken en voortgang doelrealisatie Starterslift

Starterslift is de oudste van de drie Brabantse valorisatieprogramma's die in deze evaluatie centraal staan. Starterslift is in januari 2011 gestart met de uitvoering van het Valorisatieprogramma West- en Midden-Brabant (VPWMB). Dit programma loopt tot eind

2017<sup>10</sup>. Starterslift zelf was daarvoor al enige jaren actief, deze organisatie voor startersondersteuning is in 2006 van start gegaan. Starterslift heeft in een voorlopend programma ook fondsen voor financiering beheerd, namelijk het SKE-fonds en het Creatief fonds. Starterslift kent in tegenstelling tot de andere twee valorisatie-programma's geen specifieke focus of specialisatie.

## Organisatie

Verantwoordelijk voor de organisatorische en financiële inrichting en uitvoering van het VPWMB is Stichting Starterslift. In deze stichting zijn de betrokken kennisinstellingen<sup>11</sup>, de ontwikkelingsmaatschappijen BOM en REWIN en twee bedrijven vertegenwoordigd. De genoemde partijen hebben personen op bestuurs- of directieniveau afgevaardigd. De bestuursvoorzitter van de Tilburg University is voorzitter van Stichting Starterslift. Per saldo is dan ook sprake van een sterke bestuurlijke verankering. De algemeen directeur van Stichting Starterslift is overall projectleider van het VPWMB.

Het start-up programma wordt aangestuurd door de Incubation Manager. Gescoute en geseceende starters worden voorgedragen aan één van de drie screeningcommissies. Deze commissies bepalen of potentiële deelnemers al dan niet worden toegelaten tot het programma. De fondsen voor financiering binnen dit deel van het programma – zie hieronder – zijn ondergebracht in Starterslift Investments BV. Aanvragen voor deze fondsen worden beoordeeld door het Investment Comité.

Zoals uit het voorgaande al blijkt, participeren in Starterslift zowel een universiteit als enkele hogescholen. Tilburg University, Avans Hogeschool en NHTV zijn vanaf de start als consortiumpartner betrokken. De 'verbinding' tussen deze kennisinstellingen en Starterslift is zowel bestuurlijk (zie hierboven) als in personele zin georganiseerd. Wat dit laatste betreft valt bijvoorbeeld te denken aan:

- de Valorisation Officer die bij elke instelling is aangesteld en verantwoordelijk is voor het budget en de uitvoering van 'hun' deel van het VPWMB;
- de levering van de Coördinator Ondernemerschapsonderwijs en Prestartfase door Tilburg University;
- de directeur van Starterslift, de Valorisation Officers en de genoemde coördinator vormen samen de Stuurgroep van het VPWMB;
- voor de ondersteuning van start-ups vanuit de kennisinstellingen zijn in totaal zeven Business Incubation Officers (BIO's) aangesteld<sup>12</sup>.

In 2014 is ook Fontys Hogescholen 'op de kar gesprongen'. Sinds 2014 huurt deze instelling Starterslift in voor de scouting, screening en ondersteuning van start-ups binnen haar drie academies in Tilburg. Fontys heeft daartoe een Business Incubation Officer aangesteld. Bovendien is een CvB-lid toegetreden tot het bestuur van Starterslift.

---

<sup>10</sup> In de oorspronkelijke beschikking werd uitgegaan van een uitvoeringsperiode van zes jaar. Dit is met een jaar verlengd.

<sup>11</sup> Niet alleen de drie consortiumpartners Tilburg University, Avans Hogeschool en NHTV, maar sinds 2014 ook Fontys Hogescholen (zie verderop).

<sup>12</sup> De zeven BIO's van de kennisinstellingen staan op de loonlijst van de instellingen zelf. De begeleiding en ondersteuning van start-ups vanuit de regio wordt verzorgd door twee BIO's van Starterslift.

Bij Stichting Starterslift zijn 8 personen werkzaam (6,5 FTE). De betrokkenen bij de kennisinstellingen staan op de loonlijst van hun eigen instelling. Fysiek gezien is de Starterslift-organisatie verspreid over verschillende locaties. Naast de hoofdvestiging in Tilburg telt de organisatie nevenvestigingen in Tilburg, Breda en Den Bosch.

## Inhoud

De **kerndoelen** (of te verwachten resultaten) van het VPWMB, zoals dat door Starterslift wordt uitgevoerd, zijn als volgt geformuleerd:

- stimuleren van ondernemerschap door een structurele inbedding van voorlichting over ondernemerschap en ondernemerschapsonderwijs binnen de drie deelnemende kennisinstellingen (pijler 1);
- realiseren van nieuwe bedrijvigheid door structurele inbedding van het valorisatieproces in de regio West- en Midden-Brabant en bij de betrokken partners (pijler 2) (deze doelstelling duiden we hierna aan met 'valorisatie van kennis');
- ondersteunen van startende ondernemers, door een volwaardige keten van ondersteuningsfaciliteiten te realiseren<sup>13</sup> (pijler 3).

De oorspronkelijke indeling in de drie pijlers is – mede vanwege een kritische visitatie in juni 2015 – bij het vervaardigen van het laatste jaarverslag van Starterslift losgelaten. Hiervoor in de plaats is een ordening van activiteiten langs twee ketens van valorisatie gekomen, namelijk van persoon/personen met een idee naar start-up en van kennispositie van een instelling naar een vorm van valorisatie. De eerste en tweede doelstelling passen (vrijwel volledig) bij de eerste valorisatieketen, de derde doelstelling is gelinkt aan de tweede keten.

### Doelstelling 1: stimuleren van ondernemerschap

Het ondernemerschapsonderwijs wordt inhoudelijk en financieel georganiseerd door de drie kennisinstellingen binnen het Starterslift-consortium. Elk van de betrokken instellingen heeft – mede onder invloed van het VPMWB – ondernemerschap inmiddels een plaats gegeven in hun onderwijsvisie en instellingsbeleid. In de achtereenvolgende jaarverslagen passeert een grote hoeveelheid van verschillende typen voorlichtings- en onderwijsactiviteiten (zowel binnen het curriculum als extra-curriculair) de revue waarin aandacht wordt besteed aan ondernemerschap en de ondersteuningsmogelijkheden van het VPWMB. De genoemde Coördinator Ondernemerschapsonderwijs en Prestartfase is verantwoordelijk voor de onderlinge afstemming van activiteiten tussen de instellingen.

De voorlichtings- en onderwijsactiviteiten zijn bedoeld om studenten kennis te laten maken met en te interesseren voor ondernemerschap. Om studenten die aldus bereikt worden verder 'bij de hand te nemen' is een prestartfase gedefinieerd. Deze fase vormt een opmaat naar de feitelijke start-up ondersteuning. De activiteiten binnen deze 'tussenfase' zijn op te delen in inspireren (zoals via het Brabants Ondernemerschapsduel, Creative Labs en symposia) en activeren (bijvoorbeeld via de Profiel Workshop, het Businessatelier en de meerdaagse sessie over The Lean Start-up methode). Verder worden binnen deze fase gezamenlijke activiteiten ontplooid om de kennisdeling tussen

---

<sup>13</sup> Waarbij een verbinding wordt gemaakt naar het ondersteunen van groeiende ondernemingen (als pijler 4 van het plan), maar dit laatste is buiten de scope van het VPWMB gehouden.

ondernemerschapdocenten te bevorderen. Hiervoor is een platform in de vorm van een beschermd YouTube-kanaal ontwikkeld voor de uitwisseling van digitaal materiaal voor het ondernemerschapsonderwijs. Inmiddels hebben 50 docenten van de diverse instellingen toegang tot dit platform.

### **Doelstelling 2: valoriseren van kennis**

In de eerste jaren van het VPWMB is getracht om vorm en inhoud te geven aan het IE-beleid van de betrokken kennisinstellingen en zo tot valorisatie van publieke kennis te komen. Dit kwam echter niet goed van de grond. Een belangrijke reden hiervoor was dat valorisatie via octrooien niet goed paste bij de (overwegend) alfa- en gamma-georiënteerde kennisinstellingen. Bovendien ontbrak bij de kennisinstellingen een eenduidige definitie van valorisatie. De omzet- en werkgelegenheidsdoelstellingen, zoals die voor deze pijler in het VPWMB waren geformuleerd, zijn dan ook niet reëel gebleken.

Vanuit bovenstaande optiek is in 2014 besloten om tot een *'re-design'* van deze pijler te komen en een nieuw gemeenschappelijk kader voor valorisatie bij de instellingen te ontwikkelen. De stuurgroep van het VPWMB heeft in samenspraak met de bestuurders van de instellingen een notitie uitgewerkt waarin de problemen zijn geschetst en een gemeenschappelijk raamwerk is uitgewerkt. Binnen dit nieuwe raamwerk zijn een zestal onderwerpen opgenomen, namelijk: 'scouten', 'verwaarden van kennis uit resultaten vervolgonderzoek', 'randvoorwaarden', 'organisatie voor beantwoorden kennisvragen vanuit de markt', 'keuze in vormen van valorisatie'<sup>14</sup> en 'vaststellen doelstellingen'. Elke betrokken instelling bij Starterslift wordt geacht om aan de hand van dit raamwerk voor zichzelf het valorisatiebeleid opnieuw in te richten en te operationaliseren. In 2015 zijn hiervoor bij elk van de instellingen inhoudelijke en organisatorische stappen gezet om het valorisatiebeleid nieuw leven in te blazen.

### **Doelstelling 3: ondersteunen startende ondernemers**

De doelgroep voor het start-up programma binnen het VPWMB bestaat niet alleen uit startende ondernemers vanuit de kennisinstellingen, maar ook uit de regio. Deze start-ups worden begeleid door de genoemde BIO's. Daarbij wordt een proces doorlopen van (achtereenvolgens) scouting, screening en ondersteuning. Om gebruik te mogen maken van het ondersteuningsaanbod van Starterslift volgt bij de screening een intakegesprek, vervolgens een kwaliteitstest (Fit & Viability test) en ten slotte een finale beoordeling door een screeningscommissie. Als groen licht wordt gegeven door dit laatste gremium tekent de ondernemer een overeenkomst met Starterslift. Na ondertekening telt de betreffende start-up mee als deelnemer van Starterslift. De vormen van ondersteuning die aan de deelnemende start-ups dan worden geboden zijn:

- businessvalidatie (via evidence based methoden als het Business Model Canvas en The Lean Start-up methode);
- versterken ondernemersvaardigheden (via workshops, trainingen en dergelijke);
- netwerkvorming (onder andere via kick-off bijeenkomsten voor nieuwe deelnemers);

---

<sup>14</sup> Zeven verschijningsvormen worden onderscheiden, namelijk spin-offs, consultancy/advies, contractonderzoek, kennisoverdracht via executive education, wetenschappelijke onderzoeksprogramma's, licentie IE en facility-sharing (jaarverslag 2015).

- huisvesting (als enige van de drie valorisatieprogramma's beheert Starterslift vier eigen incubatorvoorzieningen)<sup>15</sup>;
- en (begeleiding naar) financiering, namelijk de eigen pre-seed- of POC-fondsen of externe financiering (zoals BOM Capital en informal investors via Made in Brabant).

De starter is 'deelnemer af' als de financiering stopt (bij gefinancierde deelnemers), als de overeenkomst met wederzijds instemming wordt beëindigd of als de start-up haar verplichtingen – bijvoorbeeld rondom de jaarlijkse rapportage – niet nakomt.

Binnen het VPWMB worden met het pre-seedfonds inmiddels opbrengsten uit de aflossingen verkregen. Uit een overzicht van de stand van zaken per 31 mei 2016 blijkt dat 5 pre-seedleningen inmiddels volledig zijn afgelost en dat bij 2 pre-seedleningen een gedeeltelijke aflossing heeft plaatsgevonden. Vanuit het pre-seedfonds is 700.000 euro toegekend en 400.000 euro daadwerkelijk uitbetaald. Van dit laatste bedrag is 87.000 euro afgelost. Dit betekent dat bijna 22% van het verstrekte kapitaal inmiddels weer is terugbetaald. Vanuit Starterslift worden daarbij twee redenen aangevoerd voor de hoge mate van revolverendheid, namelijk een streng debiteurenbeleid (alleen uitstel van terugbetaling als op korte termijn perspectief wordt gegeven voor terugbetaling, zo niet dan inschakeling incassobureau) en de toepassing van The Lean Start-up methode bij de begeleiding van een start-up. Kenmerkend hiervan is dat niet alles tot in detail wordt voorbereid, maar de starter aannames doet en deze desgewenst telkens bijstelt. Hierdoor wordt de time-to-market verkort en eerder voorkomen dat producten of diensten worden ontwikkeld waarop de markt niet zit te wachten.

### Kosten en financiering

De totale begroting van het VPWMB bedraagt (medio 2016) 15,43 miljoen euro. De financiering daarvan ziet er dan als volgt uit:

- |   |                   |
|---|-------------------|
| ▪ (gekapitaliseerde tijdsinzet) consortiumpartners van Starterslift | 4,48 miljoen euro |
| ▪ ministeries van EZ/OCW (landelijke valorisatieprogramma)          | 5 miljoen euro    |
| ▪ provincie Noord-Brabant   | 5,45 miljoen euro |
| ▪ Rabobank  | 0,5 miljoen euro  |

Net als bij de andere twee valorisatieprogramma's verstrekt ook Starterslift financiering aan start-ups in de vorm van pre-seed- en proof-of-concept (POC)-leningen. De omvang van het pre-seedfonds bedraagt (inclusief een bijdrage van 0,5 miljoen euro van de Rabobank) 1 miljoen euro<sup>16</sup>. De omvang van het POC-fonds van Starterslift bedraagt 2,25 miljoen euro, inclusief een additionele bijdrage van 450.000 euro van de provincie Noord-Brabant. Bij de pre-seedleningen ligt het maximale kredietbedrag op 50.000 euro, voor de POC-leningen geldt een maximum van 125.000 euro. Voor beide typen leningen geldt hierbij een looptijd van 36 of 60 maanden met een rente van 5%, 7% of 10% en een aflossingsvrije periode van 24 of 36 maanden.

<sup>15</sup> Namelijk Incubator Breda, Ondernemershuis Tilburg, NHTV Dutch Game Garden en Ondernemerscentrum Tilburg University.

<sup>16</sup> Starterslift verstrekt ook pre-seed leningen vanuit de revolverende middelen uit het voorlopende SKE-fonds.

## Voortgang doelrealisatie

In het navolgende gaan we in op de doelrealisatie van het VPWMB. In schema 2.3 is de voortgang en de (tussentijdse) realisatie weergegeven op elk van de doelstellingen. Voor meer informatie over de voortgang van de doelrealisatie verwijzen we ook hier graag naar bijlage I.3 in het tabellenboek. Daarin staat de voortgang van de doelrealisatie van Starterslift meer in detail en per jaar uitgewerkt.

**Schema 2.3 Voortgang doelrealisatie Valorisatieplan West- en Midden-Brabant (VPWMB)**

Ondernemerschapsonderwijs	Cumulatief (2011-2015)	Voortgang doelrealisatie
25% van studenten en medewerkers kennisinstellingen bereikt met voorlichting over ondernemerschap	137.160 studenten en >316 medewerkers	(Meer dan) gerealiseerd
Deelname 750 studenten aan ondernemerschapsonderwijs	14.309	(Meer dan) gerealiseerd
300 studenten die afstuderen in eigen onderneming	228	Op schema
Valoriseren van kennis	Cumulatief (2011-2015)	Voortgang doelrealisatie
Deelnemende kennisinstellingen ontwikkelen IP-beleid, beheerseenheid Transfer Office ingesteld	Nieuwe visies en diverse organisatorische maatregelen bij elke instelling	Bij re-design doelstelling niet reëel gebleken, de resultaten van de re-design beginnen zich nu af te tekenen, zie hoofdstuk paragraaf 2.4
25 uitgewerkte en ontwikkelde initiatieven, waarvan 10 doorgezet naar bestaande bedrijven en 5 naar starters	Geen (volledige) informatie over	Bij re-design doelstelling niet reëel gebleken, zie hoofdstuk paragraaf 2.4
Inspanningen gericht op een directe additionele omzet van 7,0 miljoen euro	Geen informatie over	Bij re-design doelstelling niet reëel gebleken, zie hoofdstuk paragraaf 2.4
Inspanningen gericht op 50 directe arbeidsplaatsen in de regio	Geen informatie over	Bij re-design doelstelling niet reëel gebleken, zie hoofdstuk paragraaf 2.4
Start-ups ondersteunen	Cumulatief (2011-2015)	Voortgang doelrealisatie
Deelname 440 startende ondernemers, waarvan 200 daadwerkelijk omzet gaan genereren	426	Ligt voor op schema
40 pre-seedleningen (in 4 jaar)	41	(Meer dan) gerealiseerd
12 POC-leningen (in 4 jaar)	25	(Meer dan) gerealiseerd
Inspanningen gericht op een directe additionele omzet van 34,2 miljoen euro	91,99 miljoen euro	(Meer dan) gerealiseerd
Inspanningen gericht op 570 directe arbeidsplaatsen in de regio	625	(Meer dan) gerealiseerd

Uit het bovenstaande schema volgt dat Starterslift voor de **doelstellingen op de pijlers ondernemerschapsonderwijs en startersondersteuning voor of op schema** ligt. Daar staat tegenover dat dit bij Starterslift door de eerder besproken 're-design' voor de pijler kennisvalorisatie in 2014 vooralsnog niet te beantwoorden valt. De resultaten van deze re-design zullen in de komende jaren waarschijnlijk meer zichtbaar worden. Wel is het zo dat de eerste (positieve) tekenen van deze re-design zich beginnen af te tekenen. Een voorbeeld hiervan vormt bijvoorbeeld de game-incubator (bij de NHTV) waar start-ups hun kennis over onder andere 'serious gaming' steeds meer inbrengen in het regionale

bedrijfsleven. Vanuit deze incubator liggen voor de toekomst bovendien mogelijkheden om start-ups (nog sterker) te verbinden aan 'launching customers' binnen relevante branches als de veiligheid en logistiek waar de toepassing van nieuwe vormen van serious gaming zeer gewenst zijn (zie ook het volgende hoofdstuk).

Kijken we meer specifiek naar de doelrealisatie op de pijler ondernemerschapsonderwijs dan is allereerst in schema 2.3 zichtbaar dat **meer dan 137.000 studenten en ruim 300 medewerkers** zijn **bereikt met voorlichting over ondernemerschapsonderwijs**. Ook zijn ruim 14.000 studenten hieraan gaan deelnemen. Daarmee heeft Starterslift deze twee (sub)doelen op het gebied van ondernemerschapsonderwijs ruimschoots voltooid. Ook valt op dat met behulp van het programma tot op heden meer dan 200 studenten zijn gaan afstuderen in hun eigen onderneming. Hiermee lijkt het erop dat de doelstelling om uiteindelijk aan minimaal 300 studenten deze gelegenheid te bieden zal worden behaald.

Een belangrijk onderdeel van Starterslift vormt ook de startersondersteuning. Hierbij tekenden we al op dat deelnemers na een intensief selectieproces – en een door beide partijen getekende overeenkomst – kunnen deelnemen aan het startersprogramma. Tot en met 2015 heeft Starterslift daarbij iets meer dan 425 deelnemers kunnen verwelkomen tot het programma. Bovendien is aan een deel van deze deelnemers eveneens een pre-seed- of een proof-of-conceptlening verstrekt vanuit de fondsen van Starterslift. Per eind 2015 ging het hierbij dan om **41 pre-seedleningen** (met een omvang van 800.550 euro) en om **25 POC-leningen** (met een omvang van 1.243.025 euro). Hiermee is het beoogde aantal leningen (meer dan) verstrekt.

Tot slot kan uit schema 2.3 op de vorige bladzijde worden afgeleid dat de inspanningen van Starterslift ook al wezenlijk hebben bijgedragen aan een additionele omzet en werkgelegenheid in de regio. Eind 2015 ging het hierbij volgens opgaaf van Starterslift aan RVO om een **extra omzet van bijna 92 miljoen euro en 625 arbeidsplaatsen**. Daarmee zijn de geformuleerde doelen van Starterslift op deze economische indicatoren tevens (ruimschoots) gerealiseerd.





## 3. Ervaringen met organiserend vermogen

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat het organiserend vermogen van de valorisatieprogramma's centraal. Daarbij zullen op een bondige wijze een aantal dimensies van samenwerking de revue passeren. Als eerste gaan we in op de relatie tussen de valorisatieprogramma's en de provincie Noord-Brabant (paragraaf 3.2). Vervolgens bezien we in paragraaf 3.3 de onderlinge samenwerking tussen (de pijlers van) de valorisatieprogramma's. Als laatste dimensie zal in paragraaf 3.4 aandacht worden besteed aan de (kansen voor) regionale samenwerking met de partnerorganisaties. Hierbij zijn de bevindingen in dit hoofdstuk gebaseerd op de gesprekken met de provinciale betrokkenen, de valorisatieprogramma's zelf en de vertegenwoordigers van de regionale partnerorganisaties.

### 3.2 Samenwerking met provincie

Vanuit de valorisatieprogramma's Bright Move, Ondernemerslift+ en Starterslift is sprake van een **goede samenwerking met de provincie Noord-Brabant**. Hierbij waarderen de betrokkenen bij de valorisatieprogramma's onder meer dat de provincie het belang van de programma's onderkent. Hierbij ervaren zij in de contacten met de provincie waardering voor de inspanningen die vanuit de programma's worden verricht om de Brabantse (kennis)economie te versterken. Ook bestaat onder de betrokkenen van de valorisatieprogramma's tevredenheid over het feit dat de provincie Noord-Brabant geen 'eigen' rapportageverplichtingen stelt maar gebruikmaakt van de rapportages die de programma's jaarlijks voor RVO moeten opstellen. Daarnaast denkt de provincie volgens de betrokkenen bij de valorisatieprogramma's met 'raad en daad' mee bij het oplossen van eventuele knelpunten in de uitvoering. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval geweest bij de eerder besproken proof-of-conceptfondsen (POC-fondsen) waarbij vanuit de provincie is besloten om tussentijds een additioneel bedrag van 2,4 miljoen euro in de vorm van leningen te verstrekken om voortijdige uitputting van de POC-fondsen voor de start-ups bij zowel Bright Move, Ondernemerslift+ als Starterslift te voorkomen.

Een ander punt dat vanuit de valorisatieprogramma's naar voren is gebracht is dat bij de provincie zeer hoge **verwachtingen** lijken te bestaan over de **economische spin-off** van de starters die door hen worden ondersteund. In die zin dat 'een nieuwe ASML' wordt verwacht. Hoewel het voornamelijk binnen de door Bright Move ondersteunde groep bedrijven in principe best mogelijk is dat zich op termijn een dergelijk groot bedrijf ontwikkelt (een bedrijf als Smart Photonics heeft deze potentie), is het echter reëler om te verwachten dat de ondersteunde start-ups zich vooral ontwikkelen naar kleine bedrijven en een aantal grotere MKB-ondernemingen (met een miljoenenomzet). Bovendien heeft een dergelijke ontwikkeling als voordeel dat de additionele omzet en werkgelegenheid in de regio vanuit meerdere (middelgrote) bedrijven ontstaat. Hiermee is op de langere termijn de kans ook groter dat deze economische resultaten grotendeels 'beklijven' voor de Brabantse economie dan wanneer een substantieel deel van deze (economische) impact van de valorisatieprogramma's afhankelijk is van één of enkele zeer grote bedrijven (die in de toekomst mogelijk ook de regio kunnen verlaten).

### 3.3 Samenwerking tussen (pijlers) valorisatieprogramma's

De valorisatieprogramma's kennen drie hoofddoelstellingen, namelijk het stimuleren van ondernemerschap in het onderwijs, het valoriseren van (technologische) kennis en het begeleiden en financieren van start-ups. Om deze doelen te bereiken zijn de netwerken, activiteiten en instrumenten van de valorisatieprogramma's geordend langs drie pijlers die zich op elk van de genoemde doelstellingen richten. Ondank deze gelijkenis kunnen de activiteiten en resultaten die de drie Brabantse valorisatieprogramma's voortbrengen niet altijd onderling met elkaar worden vergeleken. Zoals in het vorige hoofdstuk ook al naar voren is gekomen, kent ieder programma namelijk een ander startmoment, een andere regionale context en een eigen organisatorische en financiële opzet. Tevens bedienen de programma's ander doelgroepen (van een focus op High Tech Systems bij Bright Move tot en met een gerichtheid op Agrifood bij Ondernemerslift+) en wordt over het bereiken van de doelstellingen op verschillende manieren gerapporteerd richting RVO (en daarmee ook naar de provincie Noord-Brabant).

Ondanks de genoemde verschillen kan in grote lijnen wel worden vastgesteld dat bij alle programma's sprake is van een **goed werkende infrastructuur** waarin intensief wordt samengewerkt met onder meer het bedrijfsleven, onderwijs- en kennisinstellingen, de lokale en regionale overheden, investeerders en ontwikkelingsmaatschappijen. Hierbij is elk van de valorisatieprogramma's verankerd in een subregionaal eco-innovatiesysteem waarbinnen uiteenlopende activiteiten worden ontplooid op het gebied van ondernemerschapsonderwijs, kennisvalorisatie en startersondersteuning.

#### Samenwerking tussen de pijlers

Binnen de programma's hebben de drie pijlers die zich op de bovengenoemde thema's richten in de eerste jaren vrij sterk op zichzelf gestaan. Dit geldt vooral voor het ondernemerschapsonderwijs waarvoor de betrokken onderwijsinstellingen (grotendeels) zelf verantwoordelijk zijn geweest. Zo is binnen het programma van **Bright Move** sprake van een zekere scheidslijn waarbij kennisvalorisatie en startersondersteuning dicht bij elkaar liggen via onder meer de Living Labs (waarin startende ondernemers ook werken aan concrete kennisvragen). Terwijl de pijler ondernemerschapsonderwijs – zeker voor wat betreft de activiteiten van Fontys Hogescholen – tot nu toe meer op zichzelf heeft gestaan. Voor de komende periode vormt het dan ook de uitdaging om binnen Bright Move – zo constateerde ook de visitatiecommissie – zowel starters van de ROC's in de regio, de hogeschool en de universiteit meer met elkaar te verbinden. Vanuit Bright Move is dit recentelijk opgepakt door bij meer startende ondernemers teams te vormen van leerlingen/alumni van verschillende opleidingsniveaus. Hiervoor wordt aangesloten bij het aanpalende initiatief Next Move (van Brainport) waarin student-starters van de TU/e, Fontys Hogescholen en het Summa College bij elkaar worden gebracht.

Voor wat betreft **Ondernemerslift+** is vrij snel in het begin van het programma de samenwerking tussen de drie pijlers van het valorisatieprogramma geborgd doordat de directeur en teamleiders (van de pijlers) bij elkaar zitten op dezelfde locatie en periodiek met elkaar overleggen. Hierdoor zijn de medewerkers van Ondernemerslift+ goed op de hoogte van de activiteiten binnen de pijlers en kunnen hier (slimme) verbindingen tussen leggen waardoor in de praktijk sprake is van een (kennis)kruisbestuiving.

In de eerste jaren van **Starterslift** zijn de drie pijlers van het valorisatieprogramma vrij onafhankelijk van elkaar ‘opgepakt’. In zekere zin was hierbij sprake van een verkokering. Daarbij zaten de betrokken kennisinstellingen zelf vrijwel volledig aan het stuur voor wat betreft het ondernemerschapsonderwijs en de valorisatie van kennis (waarbij het eerste wel goed van de grond is gekomen en het tweede een re-design nodig had). De begeleiding en financiering van de start-ups werd vanuit Starterslift zelf georganiseerd.

Vanuit de visitatiecommissie is dan ook na verloop van tijd aan Starterslift gevraagd om meer verbinding te leggen tussen de pijlers. Zoals ook al naar voren kwam in het vorige hoofdstuk, zijn mede naar aanleiding hiervan de activiteiten binnen het programma van Starterslift uiteindelijk geordend langs twee valorisatieketens (in plaats van drie pijlers). Hierdoor is zowel in organisatorisch als inhoudelijk opzicht de verbinding tussen het ondernemerschapsonderwijs en de startersondersteuning verbeterd. In de komende periode zal deze nieuwe invulling van het valorisatiebeleid bij Starterslift – en daarmee de samenwerking met de keten van ‘idee naar start-up’ – zich verder moeten bewijzen.

### **Samenwerking tussen de valorisatieprogramma’s**

In de beginjaren stond de samenwerking tussen de valorisatieprogramma’s op een vrij laag pitje. Dit kwam ook omdat het programma van Ondernemerslift+ (dat pas later in 2013 is gestart) op dat moment nog in de opbouwfase verkeerde. Op het gebied van **ondernemerschapsonderwijs** werken de valorisatieprogramma’s onderling nog weinig samen. Ook omdat de activiteiten op dit vlak tot op heden vaak (alleen) belegd zijn geweest bij de afzonderlijke onderwijsinstellingen. Iets soortgelijks geldt ook voor de uitwisseling rondom **kennisvalorisatie**. Wel is op dit terrein is tussen de programma’s van Ondernemerslift+ en Starterslift inmiddels sprake van enige overdracht van kennis – een medewerker van het Competence Center doet ditzelfde werk ook deels bij Starterslift – maar kan nog meer gebeuren.

Volgens de betrokkenen bij de valorisatieprogramma’s bestaan echter vooral nog kansen om te komen tot meer **uitwisseling van interessante starters en crossovers**, zoals tussen High Tech (Bright Move) en Food (Ondernemerslift+)<sup>17</sup>. Dit kan bijvoorbeeld door een aantal (informele) uitwisselingsmomenten tussen de medewerkers (in het bijzonder de business developers) van de valorisatieprogramma’s te organiseren. Dit geldt ook voor de samenwerking en afstemming rondom de **startersondersteuning** die hiervoor in principe al aan de orde is gekomen. Aan deze vorm van samenwerking is tot voor kort weinig invulling is gegeven, maar recentelijk vinden meer doorverwijzingen van leads plaats. Ook de komende tijd kunnen deze doorverwijzingen worden gestimuleerd. Daarnaast kunnen de valorisatieprogramma’s vaker bijeenkomen om te leren van elkaars goede praktijken. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan de ‘Living Labs’ en de ‘Design & Innovation Centers’ van Bright Move en Ondernemerslift+ die inspirerende voorbeelden vormen van kennisvalorisatie of aan de ‘evidence based methoden’ die Starterslift met succes hanteert voor de businessvalidatie van start-ups.

---

<sup>17</sup> Bij het zoeken naar interessante crossovers tussen de valorisatieprogramma’s kunnen ook de roadmaps van de landelijke topsectoren worden benut. Voor wat betreft de verbinding tussen Bright Move (High Tech) en Ondernemerslift+ (Agrifood) heeft een regionale partnerorganisatie hierbij bijvoorbeeld gewezen op de roadmap High Tech to Feed the World (HT2FtW).

Verder is vanuit diverse betrokkenen bij de valorisatieprogramma's opgemerkt dat kan worden overwogen om toe te werken naar een **meer eenduidige opzet van de valorisatieprogramma's**. Voor wat betreft dit laatste wijzen veel ondersteunde start-ups – zie ook hoofdstuk 4 verderop – bijvoorbeeld op de wisselende voorwaarden van de fondsen van de programma's. Binnen deze fondsen lopen de rentepercentages (van 4% tot 10%), looptijd (van 36 tot 96 maanden) en aflossingsvrije periode (van 24 tot 36 maanden) van de startersleningen namelijk sterk uiteen. Hoewel dit deels voortkomt uit de omvang en (het verschil in) risico van de verstrekte leningen kan hier mogelijk een meer gemeenschappelijke 'modus' worden gezocht.

In het verlengde daarvan ligt voor wat betreft de **revolverendheid van de fondsen** een belangrijk aandachtspunt. In de praktijk is namelijk sprake van een 'spanningsveld' tussen enerzijds de eis om leningen in te zetten voor innovatieve (pre)starters die waarschijnlijk niet zullen worden bediend door de markt en anderzijds de wens van EZ/de provincie om de fondsen zoveel mogelijk revolverend te laten zijn. Wanneer een groot deel van de verleende kredieten wordt terugbetaald, kan dit namelijk een teken zijn dat de valorisatieprogramma's te risicomijdend hebben gewerkt. In zoverre dat zij dan vooral initiatieven hebben ondersteund die ook grotendeels door de markt opgepakt zouden zijn. Hoewel hiervan in de praktijk bij de valorisatieprogramma's tot nu toe bij de (financieel) ondersteunde start-ups vrijwel geen sprake lijkt te zijn – zie ook de uitkomsten van de ondernemersraadpleging in hoofdstuk 4 verderop – ligt hier wel een zeker risico waarvoor moet worden gewaakt.

### 3.4 Kansen voor regionale samenwerking

Vanuit de valorisatieprogramma's wordt nauw samengewerkt met andere partners in de regio en provincie. Daarbij gaat het om partners als de gemeenten, de Rabobank, lokale startersinitiatieven, belangenorganisaties (als ZLTO), de BOM, REWIN, et cetera. Bij de valorisatieprogramma's is deze samenwerking op meerdere manieren geborgd. In de eerste plaats zijn diverse regionale partners bestuurlijk betrokken in het consortium als aandeelhouder in een BV (in het geval van Bright Move) of als bestuurder in de stichting (bij Ondernemerslift+ en Starterslift).

In de tweede plaats dragen diverse partijen financieel (out-of-pocket) of in-kind bij aan de valorisatieprogramma's. In het laatste geval vaardigen zij bijvoorbeeld medewerkers af voor de invulling van één of meerdere pijlers van de valorisatieprogramma's<sup>18</sup>. In de derde plaats is zichtbaar dat in de regio steeds vaker wordt getracht om (onderdelen van) de valorisatieprogramma's te verknopen aan de initiatieven van externe partners en vice versa. Tegelijk ligt hier voor de toekomst een uitdaging om deze samenwerkingsvormen nog beter op elkaar te laten aansluiten (zie hierna).

---

<sup>18</sup> Zo zijn op de pijler ondernemerschapsonderwijs – naast de universiteiten en hogescholen – ook partijen als ZLTO actief betrokken door input te geven uit de praktijk en gastcolleges te verzorgen. Daarnaast vaardigen regionale partners als Brainport Development en de Rabobank medewerkers af voor het scouten, screenen en begeleiden van start-ups. Ook zijn verschillende medewerkers van de regionale partnerorganisaties betrokken bij het beoordelen van (de financiële haalbaarheid van) de investeringsvoorstellen.

## Samenwerking met de BOM

Alle valorisatieprogramma's werken samen met de BOM. Hierbij doet zich echter wel een verschil voor tussen de programma's. In die zin dat de BOM bij Bright Move zowel in bestuurlijke als uitvoerende zin is betrokken. Terwijl zij bij Starterslift alleen in het bestuur participeert en bij Ondernemerslift+ enkel in uitvoerende zin is betrokken. In het laatste geval leveren de business developers van de BOM ook (goede) leads aan van starters die passen binnen het profiel van het valorisatieprogramma. Daarnaast is de BOM betrokken bij het ontwikkelen van het businessplan en de financieringsaanvraag van de start-ups. Een aandachtspunt hierbij is wel dat het in het geval van Ondernemerslift+ voorkomt dat (een deel van) de starters hierbij zowel vanuit de business developers van de BOM als van Ondernemerslift+ begeleiding ontvangen. Bij Bright Move is deze rol- en taakverdeling scherper gedefinieerd en is van een dergelijke doublure geen sprake.

De investeringsmedewerkers (c.q. de 'investeringsafdeling') van de BOM participeren bij Bright Move en Ondernemerslift+ bij alle respectievelijk ongeveer een kwart van de gevallen in het investeringscomité dat een finaal oordeel geeft over de proposities van de start-ups. Daarnaast is de BOM in de loop van de jaren bij meer (pre-seed) investeringen in startende ondernemers betrokken geraakt. Dit komt omdat vanuit de BOM een apart ontwikkelfonds is opgericht. Vanuit dit fonds zijn tot nu toe 9 investeringen gedaan, waarvan 5 investeringen in start-ups die werden ondersteund vanuit de valorisatieprogramma's. Dit betrof 3 investeringen in start-ups vanuit Bright Move, 1 investering in een start-up vanuit Ondernemerslift+ en 1 investering in een start-up vanuit Starterslift. Bovendien heeft de BOM voor 4 van deze 5 gedane investeringen de intentie uitgesproken om een vervolgfianciering (seed investering) te verstrekken. Dit sluit ook aan bij de wens van verschillende partijen in het veld dat de BOM (langer) financieel betrokken blijft om starters (dichter) bij de markt te brengen. Op de Brabantse markt zijn namelijk weinig partijen die een (vervolg)fianciering voor deze brugfase naar de markt e

## Van start-ups naar groeiende ondernemingen

Uit de gesprekken met de regionale partners volgt per definitie dat het van belang is om het (vroege fase) **financieringssysteem voor start-ups en de vervolgfianciering voor groeiende ondernemingen meer op elkaar** te laten **aansluiten**. Hoewel de algemene indruk is dat de financiering en begeleiding voor start-ups bij de valorisatieprogramma's naar tevredenheid functioneert, vormt de ondersteuning en financiering daarna (zie ook de uitkomsten van de ondernemersraadpleging in het volgende hoofdstuk) een belangrijk aandachtspunt. Vanuit diverse regionale partners is dan ook voor de toekomst de wens naar voren gebracht om tot meer integrale programma's in de regio te komen. In deze programma's dient dan – naast het ondersteunen en financieren van start-ups – ook ruimschoots aandacht te zijn voor (het verkrijgen van) vervolgfianciering en het bieden van begeleiding naar een succesvolle marktintroductie. In dit verband liggen vooral kansen om de start-up-initiatieven en initiatieven voor groeiende ondernemingen in de provincie meer met elkaar te verbinden. Daarbij kan ook het (innovatieve) MKB en het grootbedrijf een belangrijke rol vervullen door een deel van de start-ups uit de valorisatieprogramma's te 'adoptereren' en te begeleiden bij het (grootschalig) betreden van de markt.

## **Makelen en schakelen**

Om deze verbindingen tot stand te laten komen, dient volgens de regionale partners nog wel extra aandacht uit te gaan naar de **'makel- en schakelfunctie'** van de valorisatieprogramma's op dit vlak. Daarbij kunnen vooral de relaties met de regionale partners in het veld – waaronder Agrifood Capital, de Rabobank, REWIN en ZLTO – (meer) worden benut om tussen (financieel) ondersteunde start-ups, launching customers en het (innovatieve) MKB en grootbedrijf in een zo vroeg mogelijk stadium interessante verbindingen te leggen. Zo is bijvoorbeeld vanuit de regionale ontwikkelingsmaatschappij REWIN naar voren gebracht dat zij voor de starters uit de game-incubator van Starterslift mogelijkheden zien om hen (meer) te verbinden aan 'launching customers' die werkzaam zijn op het gebied van veiligheid en logistiek. Binnen deze branches bestaat namelijk een grote behoefte aan vormen van serious gaming om bepaalde (veiligheids- en logistieke) situaties na te kunnen bootsen.

Zowel voor het programma van Starterslift als voor de andere valorisatieprogramma's is het dan ook volgens de regionale partnerorganisaties van belang om continu te zoeken naar kansrijke verbindingen tussen het innovatieve aanbod van de start-ups en de vraag vanuit (bedrijven in) de markt. Hierdoor krijgen de start-ups de gelegenheid om hun innovatieve ondernemingen te laten groeien waardoor hun impact op de Brabantse (kennis)economie wordt vergroot. In het volgende, en tevens laatste, hoofdstuk van deze rapportage zullen we hierop ook nader ingaan aan de hand van de opgetekende ervaringen van de start-ups met het vinden van een passende vervolffinanciering om de gewenste beweging van een start-up naar een groeiende onderneming te kunnen maken.

## 4. Ervaringen van startende ondernemers

### 4.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk staan de uitkomsten van de ondernemersraadpleging centraal. Hierbij gaan we in op de waardering van de 75 geraadpleegde start-ups voor de informatievoorziening (paragraaf 4.2) en kerndiensten van de Brabantse valorisatieprogramma's (paragraaf 4.3). Ook bespreken we de meerwaarde en effecten die zij van deze ondersteuning ervaren (paragraaf 4.4) als ook hun (overall)beoordeling en toekomstige wensen voor de valorisatieprogramma's (paragraaf 4.5). Bij de navolgende uitkomsten merken we overigens op dat bewust ervoor is gekozen om een grote hoeveelheid aan tabellen en figuren te voorkomen. Vandaar dat we de uitkomsten in dit hoofdstuk alleen illustreren met een aantal kernachtige illustraties en citaten van de geraadpleegde start-ups. Voor meer informatie zullen we op een aantal plekken verwijzen naar het bijbehorende tabellenboek van deze rapportage. Daarin staan de uitkomsten op de vragen van de ondernemersraadpleging verder in detail uitgewerkt.

### 4.2 Toeleiding en informatievoorziening VP's

Aan de evaluatie van de Brabantse valorisatieprogramma's hebben in totaal 75 van de 78 benaderde start-ups hun medewerking verleend (een respons van 96 procent). Aan deze ondernemers is allereerst gevraagd via welk kanaal (of welke kanalen) zij op het spoor zijn gekomen van het valorisatieprogramma waaraan zij zijn gaan deelnemen. In bijlage II (vraag I.18) van het tabellenboek is hiervan een compleet overzicht gegeven.

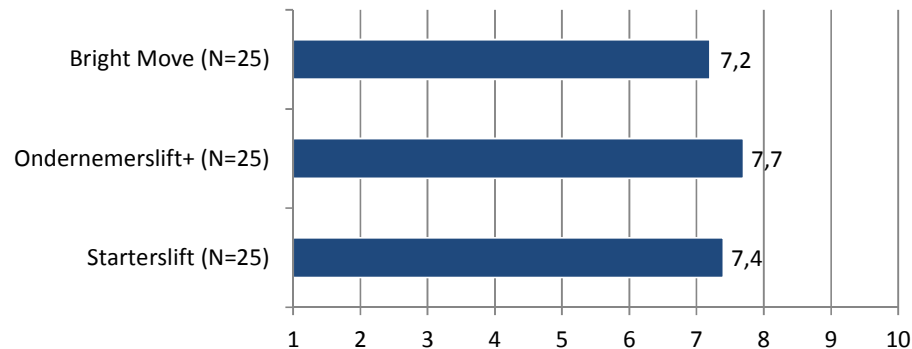
Het meest genoemde toeleidingskanaal vormt hierbij de **onderwijsinstelling**. Vanuit het onderwijs is namelijk een deel van de starters – zeker in het geval van Bright Move en Starterslift – rechtstreeks gaan participeren in de valorisatieprogramma's. Daarnaast zijn startende ondernemers vooral via **andere start-ups** en **partijen in de regio** (zoals de regionale ontwikkelingsmaatschappijen, banken en subsidie-adviseurs) op de hoogte gekomen van de valorisatieprogramma's. Dit laatste is overigens wat vaker het geval geweest bij Ondernemerslift+ waar binnen het desbetreffende valorisatieprogramma naar verhouding meer ondernemers zijn ingestroomd die de schoolbanken al enige tijd hadden verlaten.

#### Informatievoorziening

Voor bijna alle start-ups is het inmiddels (volledig) duidelijk wat het valorisatieprogramma voor het eigen bedrijf kan betekenen. Daarbij maken zij nagenoeg allemaal gebruik van rechtstreekse **contacten met de medewerkers** van de valorisatieprogramma's om zich hierover te blijven informeren. Ook vormen de **bijeenkomsten** bij Starterslift (volgens twee derde van de start-ups binnen het betreffende programma) en Ondernemerslift+ (volgens ruim de helft van de start-ups daar) een belangrijke bron van informatie om kennis te nemen van actuele ontwikkelingen en activiteiten. Dit geldt ook voor de **nieuwsbrieven en publicaties** van deze valorisatieprogramma's, terwijl deze informatiekanalen binnen het programma van Bright Move een kleinere rol vervullen. Daar staat vooral het persoonlijke contact met de medewerkers van het programma voorop.

Aan de start-ups is ook gevraagd om de informatievoorziening van de valorisatieprogramma's te beoordelen met een rapportcijfer. Hierbij **beoordelen de start-ups de informatievoorziening van de valorisatieprogramma's met een 7,4 gemiddeld**. In figuur 4.1 is zichtbaar dat het gemiddelde rapportcijfer hierbij dan uiteenloopt van een 7,2 voor Bright Move tot een 7,7 voor Ondernemerslift+.

**Figuur 4.1 Gemiddeld oordeel bedrijven voor informatievoorziening, naar VP**



Legenda: rapportcijfer waarbij 1 staat voor 'zeer slecht' en 10 staat voor 'uitmuntend'

Daarbij tekenen de start-ups aan dat de verstrekte informatie vanuit de valorisatieprogramma's vooral van meerwaarde is om **kennis en ervaring uit te wisselen over vraagstukken** die veel startende ondernemers bezighouden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de strategiebepaling van het bedrijf, juridische vraagstukken, het zoeken naar huisvesting en het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden. Ook leidt de informatievoorziening van de valorisatieprogramma's volgens diverse start-ups tot **nieuwe contacten met bedrijven** die relevant zijn voor de eigen onderneming. In het onderstaande kader hebben we deze toegevoegde waarde van de valorisatieprogramma's ook nader geïllustreerd aan de hand van enkele citaten van ondernemers.

*“Met de medewerkers van Bright Move ervaar ik een prettig contact. Ze zijn betrokken en enthousiast en bieden relevante informatie en ondersteuning waardoor ik mijn ondernemersvaardigheden op een hoger plan kan tillen.” Een deelnemer van Bright Move.*

*“Bij Ondernemerslift+ kan ik terecht met juridische vraagstukken. Ook bieden ze een belangrijk netwerk met andere partijen in de regio. Dit vergroot voor mijn onderneming de kans op succes.” Een deelnemer van Ondernemerslift.*

*“Over het contact en de informatievoorziening vanuit Starterslift ben ik tevreden. Zo hebben ze mij op een goede en duidelijke manier geholpen bij het vinden van een passende huisvesting voor mijn bedrijf.” Een deelnemer van Starterslift.*

### **Ervaringen met ondernemerschapsonderwijs**

Hiervoor kwam al naar voren dat het onderwijs een belangrijk toeleidingkanaal vormt tot de valorisatieprogramma's. In totaal zijn 28 van de 75 start-ups namelijk via het onderwijs in aanraking gekomen met een valorisatieprogramma. Daarvan zijn 18 ondernemers hun bedrijf ook feitelijk vanuit een onderwijsinstelling gestart. Aan deze laatste groep zijn in de evaluatie ook enkele vragen gesteld over één van de drie pijlers van de valorisatieprogramma's, te weten het ondernemerschapsonderwijs. In bijlage II staan de uitkomsten hiervan vevat in de schema's die behoren bij vraag III.1 tot en met III.3 van



de ondernemersraadpleging. Hierin is zichtbaar dat ongeveer 60 procent van deze respondenten tijdens hun studie in aanraking is gekomen met aspecten van ondernemerschap. Voor de overige 40 procent is dit (voor zover zij zich dit herinneren) niet het geval geweest.

Waar start-ups in aanraking zijn gekomen met ondernemerschapsonderwijs gaat het meestal om (keuze)vakken die zijn gevolgd en een enkele keer om een specifieke ondernemerschapsopleiding. Daarbij bestaat vooral enthousiasme voor het feit dat veel van deze vakken tijdens deze onderwijsperiode zijn gegeven door **gastdocenten uit het bedrijfsleven**. Hierdoor hebben start-ups die direct vanuit het onderwijs zijn gestart hun ondernemersvaardigheden met kennis uit de praktijk kunnen vergroten. Waar dit volgens enkele startende ondernemers binnen hun opleiding te weinig het geval is geweest vormt dit juist een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst. Zij zouden graag zien dat ook in hun (afgeronde) opleidingen meer ervaren ondernemers als gastdocent bij het onderwijs betrokken raken om de brug tussen het onderwijs en het bedrijfsleven meer te slaan.

### 4.3 Gebruik en beoordeling startersondersteuning VP's

Aan de start-ups zijn ook vragen gesteld over hun ervaring met de dienstverlening van de valorisatieprogramma's. In deze paragraaf zullen we een aantal aspecten hiervan de revue laten passeren. Voor meer informatie hierover verwijzen we wederom graag naar bijlage II van het tabellenboek waar de uitkomsten van de ondernemersraadpleging over de kerndiensten van de valorisatieprogramma's in detail staan uitgewerkt. Meer specifiek betreft dit dan de schema's die behoren bij vraag IV.0 tot en met vraag IVG.3 van de ondernemersraadpleging.

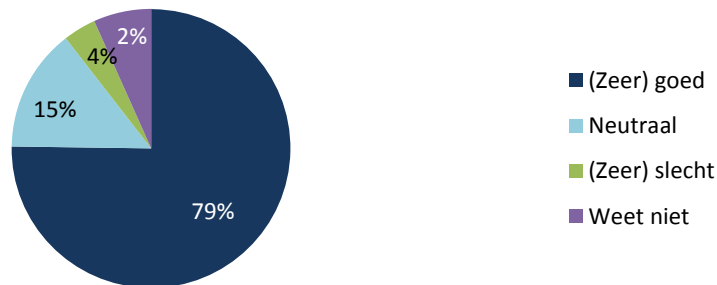
#### Ervaring met selectieproces voor VP's

Om ondersteuning te kunnen verkrijgen vanuit de valorisatieprogramma's doorlopen de start-ups een selectieproces. Bij Bright Move en Ondernemerslift+ wordt hiervoor gewerkt met expertpanels. Deze bestaan uit externe deskundigen die de businesscase en geschiktheid van de ondernemer toetsen. Vervolgens wordt in het overleg met de business developers van de programma's bepaald wie al dan niet wordt toegelaten tot het programma. Starterslift werkt met een screeningscommissie waarvan de (externe) leden bepalen of iemand wel of niet wordt toegelaten. Daarbij vindt voor deze selectie een intakegesprek plaats met de Business Incubation Officers en een kwaliteitstest (aan de hand van het zogenoemde Fit & Viability model) waarna de uiteindelijke selectie van de screeningscommissie plaatsvindt.

In figuur 4.2 op de volgende bladzijde zijn de ervaringen met dit selectieproces om ondersteuning te kunnen verkrijgen vanuit de valorisatieprogramma's uiteengezet. Daaruit volgt dat het 'leeuwendeel' van de start-ups het selectieproces als (zeer) positief heeft ervaren. Zij zijn vooral lovend over de kritische en opbouwende houding van de experts die de start-ups beoordelen. Dit heeft verschillende start-ups ook het gevoel gegeven dat hun plannen voor een onderneming op een professionele en serieuze wijze zijn behandeld. Ook is men positief over het feit dat tijdens het selectieproces is gekeken naar verschillende aspecten van de business case. Hierbij heeft zowel 'de man als het plan' voorop gestaan en is scherp gekeken naar de (financiële) opzet en haalbaarheid

van het businessplan en de (ondernemende) vaardigheden van de personen die betrokken zijn bij de start-up. Van hele slechte ervaringen met dit selectieproces is dan ook geen sprake.

**Figuur 4.2 Ervaringen met het selectieproces om ondersteuning te kunnen verkrijgen vanuit het valorisatieprogramma (N=75)**



### Netwerk(vorming)

Eénmaal betrokken bij het valorisatieprogramma kunnen de start-ups gebruik gaan maken van verschillende vormen van ondersteuning. Zo worden vanuit Bright Move, Ondernemerslift+ en Starterslift periodiek bijeenkomsten (zoals netwerkbijeenkomsten, seminars en symposia) georganiseerd die bezocht kunnen worden. Uit de ondernemersraadpleging komt naar voren dat ongeveer 7 op de 10 start-ups in de afgelopen periode ook aan één of meerdere bijeenkomsten heeft deelgenomen. Daarvan heeft ongeveer de helft aangegeven deze bijeenkomsten (zeer) belangrijk te vinden. Dit is dan vooral gelegen in de mogelijkheden die deze samenkomsten bieden om te netwerken en kennis te nemen van slimme (marketing)strategieën van collega-ondernemers.

Ook voelen verschillende **start-ups** zich **via de bijeenkomsten gesteund bij het (door)ontwikkelen van hun ondernemerschapsvaardigheden**. De overige start-ups die recentelijk bij een bijeenkomst aanwezig waren oordelen veelal neutraler op dit punt. Hierbij tekenen zij onder andere aan dat de thema's van de bijeenkomsten niet altijd aansluiten bij hun interessegebieden. Ook stellen enkele ervaren ondernemers die participeren in de valorisatieprogramma's dat de thema's van de bijeenkomsten zich meer richten op ondernemers die voor het eerst een nieuw bedrijf starten. Daardoor sluiten de bijeenkomsten voor deze meer ervaren ondernemers niet altijd aan.

### Vraagbaak

Voor de start-ups vervullen de medewerkers van de valorisatieprogramma's in principe ook een vraagbaakfunctie. Hierbij staan zij de start-ups desgevraagd met raad, daad en (interessante) contacten bij om de onderneming(skansen) te verbeteren. Uit de evaluatie volgt dat vrijwel alle start-ups hiervoor in de afgelopen jaren contact hebben gehad met één of meerdere medewerkers van hun valorisatieprogramma. Nagenoeg alle start-ups hebben dit contact als (zeer) positief ervaren om onder meer nieuwe kennis op te doen en contacten te leggen met relevante bedrijven. Ook heeft het een deel van de ondernemers geholpen om (innovatieve) projecten van hun bedrijf beter in te richten en

uit te voeren. In het onderstaande kader hebben we een aantal van deze ervaringen ook via citaten van de start-ups uitgewerkt.

*“Het contact met de medewerker van het valorisatieprogramma heb ik erg gewaardeerd. Vooral op het gebied van ondernemings- en financieringsvraagstukken vond ik het persoonlijke contact heel prettig.” Een deelnemer van Bright Move.*

*“De contactpersoon binnen het valorisatieprogramma is voor mij een sparringpartners die op een snelle en prettige manier meedenkt over (de toekomst van) mijn bedrijf.” Een deelnemer van Ondernemerslift+.*

*“Binnen het valorisatieprogramma is mijn contactpersoon inhoudelijk goed op de hoogte. Voor mij vormt deze persoon ook het gezicht van het valorisatieprogramma. Ik ervaar daarbij dat ik tot nu toe goed wegwijs ben gemaakt op het vlak van ondernemerschap. Ook zijn via het persoonlijke contact met de medewerker van het valorisatieprogramma nieuwe contacten met interessante bedrijven ontstaan.” Een deelnemer van Starterslift.*

### **Prikkelen, initiëren en ideevorming**

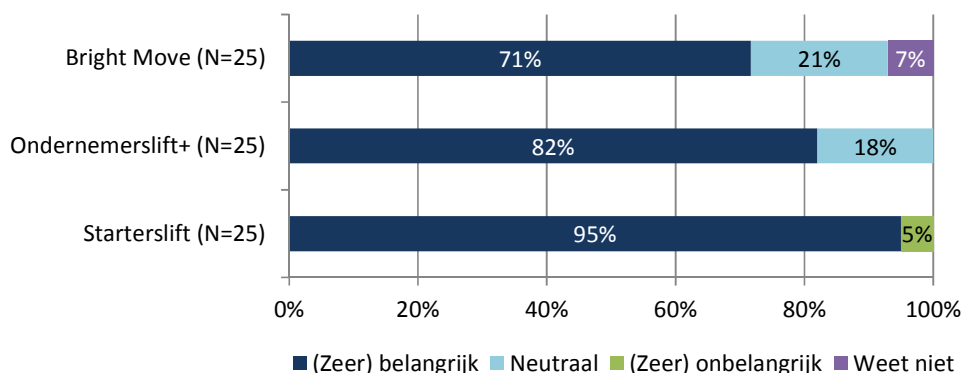
Onder de start-ups is ook getoetst of de activiteiten van de valorisatieprogramma's wel eens hebben geprikkeld om binnen de eigen onderneming tot vernieuwingen te komen. In die zin dat de start-ups via de valorisatieprogramma's op nieuwe ideeën zijn gekomen voor bijvoorbeeld hun producten, productieprocessen en/of afzetmarkten. Dit blijkt tot nu toe bij ongeveer een kwart van de start-ups het geval te zijn geweest. Daarbij hebben zij (via de contacten van de valorisatieprogramma's) vooral nieuwe markten betreden of wijzigingen doorgevoerd in hun product. Bij een meerderheid van de start-ups hebben de activiteiten van de valorisatieprogramma's deze effecten echter nog niet gesorteerd.

### **Advies en begeleiding**

Vanuit de valorisatieprogramma's kunnen start-ups eveneens (gericht) geadviseerd en begeleid worden bij bijvoorbeeld het vervaardigen (of verbeteren) van hun businessplan, het vinden van (aanvullende) financiering en afnemers in de markt. In totaal stellen 50 van de 75 start-ups dat zij van deze begeleiding en advisering tijdens hun deelname aan de valorisatieprogramma's gebruik hebben gemaakt. Daarbij is op de volgende bladzijde in figuur 4.3 zichtbaar dat de meeste start-ups aan deze vorm van ondersteuning ook een zeer groot belang hechten. Hierbij is vanuit de medewerkers van de valorisatieprogramma's vooral een **helpende hand geboden bij het (opstellen van) het eigen ondernemingsplan en verkrijgen van financiering**.

Ook is bij een deel van de start-ups gericht meegedacht over de strategie van het bedrijf en is gewerkt aan het verbeteren van hun ondernemersvaardigheden. Dit laatste heeft bij enkele start-ups ook plaatsgevonden door hen te koppelen aan 'ervaren ondernemers'. Desgevraagd stellen deze starters dat hierdoor hun netwerk met relevante partners in de keten is vergroot en dat zij - vanuit de contacten met ervaren ondernemers - meer zijn gaan nadenken over de eigen bedrijfsstrategie en interessante afzetmarkten. Daarnaast hebben vooral bij Starterslift verschillende start-ups deelgenomen aan opleidingen, trainingen en cursussen om hun ondernemersvaardigheden te verbeteren. Hierbij is onder andere aandacht besteed aan acquisitie, verkoopvaardigheden, het houden van presentaties (over bijvoorbeeld business cases) en het gebruik van sociale media.

**Figuur 4.3** Ervaren belang van advies en begeleiding voor start-ups (N=50)



### Doorverwijzing

Op het gebied van advies en begeleiding aan start-ups, blijkt ruim de helft via de valorisatieprogramma's ook te zijn doorverwezen naar andere partijen. Hierbij merken we dan op dat hier de doorverwijzing naar (aanvullende) financiering niet is meegeteld. Op deze doorverwijzende rol gaan we namelijk verderop in. Wel betreft het de doorverwijzing van start-ups naar partijen die hen met kennis en kunde kunnen helpen bij de opzet van hun onderneming. Naast doorverwijzingen naar ervaren bedrijven die zowel binnen als buiten de eigen sector actief zijn, gaat het dan vaak om relevante kennisinstellingen en andere publieke organisaties die het innovatieve bedrijfsleven ondersteunen. Daarnaast is soms ook doorverwezen naar advocaten/juridische adviseurs, accountants en advies- en communicatiebureaus.

Aan deze doorverwijzingen hecht een meerderheid van de start-ups (ruim 60 procent) achteraf gezien een groot belang. Deze gelegde contacten hebben dan bijvoorbeeld geholpen bij het vastleggen van het merkrecht, het opstellen van (juridisch onderbouwde) contracten met toeleveranciers en afnemers en het vergroten van de klantenkring. Daar staat tegenover dat ongeveer een derde van de (doorverwezen) start-ups neutraal staat tegenover het belang van deze nieuwe contacten omdat zij dergelijke effecten veelal nog niet hebben ervaren.

### Financiering

Een belangrijk onderdeel van de valorisatieprogramma's vormt de financiering van de start-ups via de zogenoemde pre-seed- en proof-of-conceptfondsen. Van de 75 start-ups die zijn geraadpleegd, blijkt het overgrote merendeel (namelijk 87%) in de afgelopen jaren financiering te hebben gezocht voor het eigen bedrijf. Nagenoeg allemaal hebben zij ook een financiering aangevraagd bij hun valorisatieprogramma en in de meeste gevallen (te weten 92%) met succes. Daarbij is voor deze groep ondernemers de financiering vanuit de valorisatieprogramma's voor (het opstarten van) het eigen bedrijf zeer belangrijk gebleken. Volgens velen was de kans namelijk beperkt dat zij via andere partijen een vergelijkbare financiering zouden verkrijgen. Wel heeft twee derde van deze start-ups de mogelijkheden hiervoor onderzocht bij onder meer banken, informal investors en BOM Capital. In ieder geval kan ook op basis hiervan worden vastgesteld dat de fondsen van de valorisatieprogramma's in een belangrijke behoefte voorzien om aan start-ups een financiering aan te bieden.

Ook als we kijken naar de behandeling van de financieringsverzoeken dan blijkt dat de start-ups hier bij alle valorisatieprogramma's tevreden over zijn. Gemiddeld geven zij hiervoor een 7,8 als rapportcijfer. Over de voorwaarden die de valorisatieprogramma's verbinden aan hun financiering zijn nagenoeg alle start-ups bij Ondernemerslift+ en ongeveer driekwart bij Starterslift positief. Alleen bij Bright Move zien we dat het merendeel neutraal oordeelt over de voorwaarden van financiering. Dit is vooral gelegen in de hoge rente (van 9%) in vergelijking ook tot de andere valorisatieprogramma's.

### Revolverendheid

Vanwege de gewenste revolverendheid van de fondsen is ook aan de start-ups gevraagd of zij verwachten dat ze de verstrekte leningen conform afspraak volledig (en op tijd) kunnen aflossen. Bij Ondernemerslift+ denken alle start-ups hiertoe in staat te zijn. Bij Bright Move en Starterslift is dit volgens de meesten het geval (en heeft een deel van de start-ups dit ook al volledig gedaan). Daar staat tegenover dat vooral bij Bright Move niet alle start-ups hier zeker van zijn. Zij verwachten vooral meer tijd nodig te hebben om de lening volledig af te lossen. Zoals we ook al concludeerden in hoofdstuk 2 hangt dit voornamelijk samen met het gegeven dat de start-ups bij Bright Move veelal een langere 'time-to-market' kennen. Bij de andere valorisatieprogramma's staan de start-ups namelijk vaak dicht bij de markt en generen eerder omzet (en rendement) waarmee ze de lening kunnen terugbetalen. Dit terwijl bij Bright Move het 'investorready' maken van start-ups en het vinden van vervolgfianciering (zie hierna) een belangrijk aandachtspunt vormt alvorens zij op termijn (op grote schaal) de markt betreden.

### Vervolgfinanciering

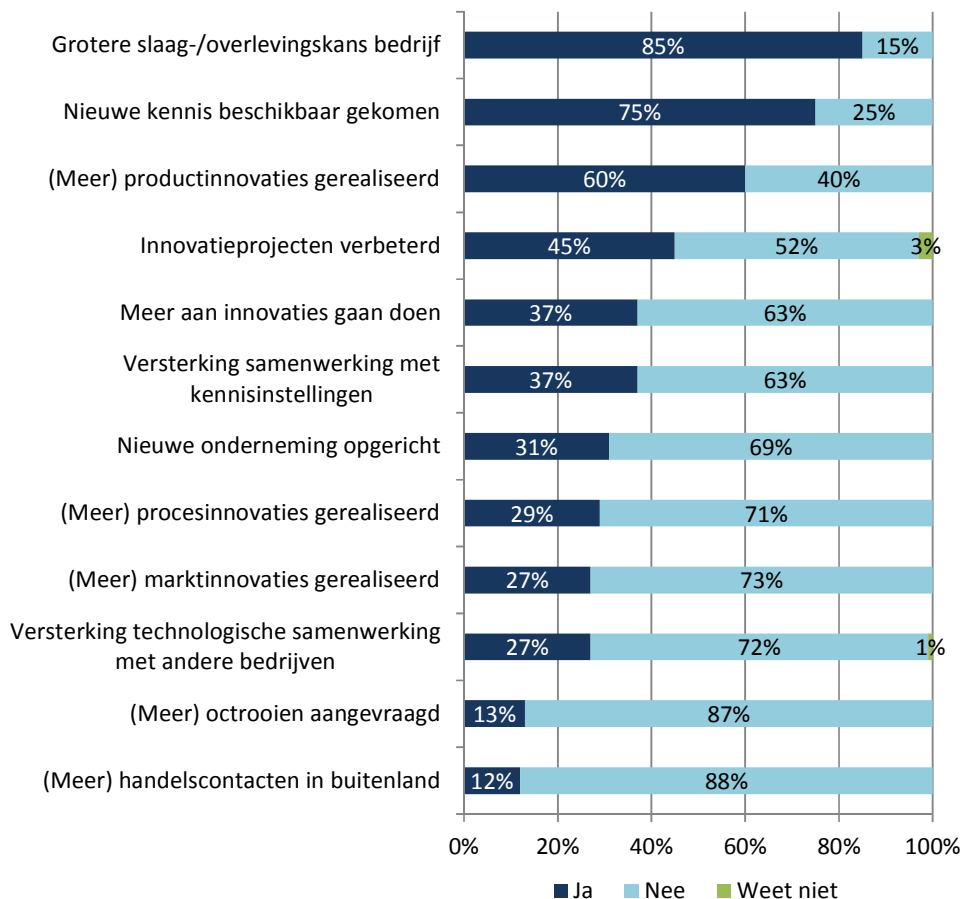
In het vorige hoofdstuk stelden we al vast dat (het zoeken naar) mogelijkheden voor vervolgfianciering een belangrijk aandachtspunt vormt. Dit om de **beweging van start-up naar een groeiende onderneming** te kunnen maken. In dit verband blijkt dan ook – desgevraagd – dat de meeste (gefinancierde) start-ups behoefte hebben aan een dergelijke vervolgfianciering. Bijna de helft van de start-ups heeft hiervoor inmiddels ook ondersteuning gevraagd bij hun valorisatieprogramma. Daarbij zijn zij naar eigen zeggen goed doorverwezen naar BOM Capital en andere financiers. Iets meer dan de helft van deze groep heeft daar ook een aanvraag gedaan voor vervolgfianciering. Hierbij is tot nu toe sprake van circa een 50-50-verdeling voor wat betreft het aantal aanvragen dat gehonoreerd wordt. Waarbij de meeste start-ups aantekenen dat in hun beleving de kansen op het verkrijgen van vervolgfianciering wel zijn vergroot doordat zij met succes een beroep hebben gedaan op de fondsen van de valorisatieprogramma's. Dit neemt echter niet weg dat het lastig blijft om een vervolgfianciering te vinden. Het bieden van ondersteuning op dit punt vanuit de valorisatieprogramma's blijft dan ook zeer wenselijk.

## 4.4 Meerwaarde en effecten startersondersteuning VP's

Aan de start-ups zijn in de evaluatie vragen voorgelegd over de meerwaarde en effecten van de hiervoor besproken startersondersteuning van de valorisatieprogramma's. In deze paragraaf staan de belangrijkste uitkomsten hiervan centraal. Voor meer informatie verwijzen we wederom graag naar bijlage II van het tabellenboek. Meer specifiek betreft dit dan de schema's die behoren bij vraag V.1 en V.2 van de ondernemersraadpleging.

In de evaluatie hebben de start-ups een aantal stellingen voorgelegd kregen over verschillende effecten die mogelijk door de activiteiten van de valorisatieprogramma's zijn opgetreden. De uitkomsten daarvan hebben in de onderstaande figuur vevat.

**Figuur 4.4 Effecten van activiteiten valorisatieprogramma's bij start-ups (N=75)**



In de bovenstaande figuur is als meest ervaren effect zichtbaar dat bijna alle start-ups naar voren brengen dat door de activiteiten van de valorisatieprogramma's de **slaa- en overlevingskans** van hun bedrijf **vergroot** is. Voor een belangrijk deel van de start-ups is dit – zoals we hiervoor zagen – gelegen in de financiering die zij via deze programma's verstrekt hebben verkregen. Zonder teveel in herhaling te willen vervallen, zijn daarnaast hun netwerk, kennis van de markt en ondernemersvaardigheden via de deelname aan de valorisatieprogramma's versterkt. Verder is volgens een ruime meerderheid (driekwart) van de start-ups dankzij de (financiële) ondersteuning van de valorisatieprogramma's **nieuwe kennis beschikbaar gekomen** voor het eigen bedrijf. Ook heeft 3 op de 5 ondernemers (mede hiermee) inmiddels al **productinnovaties** weten te realiseren. Bij bijna de helft van de start-ups zijn de innovatieprojecten van het bedrijf daarbij ook beter ingericht. Tevens is ruim een derde meer gaan samenwerken met kennisinstellingen op dit vlak. De overige voorgelegde effecten (zie wederom figuur 4.4) doen zich tot op heden minder sterk voor. Per saldo kan echter worden gesteld dat de valorisatieprogramma's voor de meeste start-ups wezenlijke effecten teweeg brengen. In het onderstaande is dit ook geïllustreerd aan de hand van enkele citaten van start-ups.

*“Bright Move heeft een open houding richting startende ondernemers. Hoewel ik de rente van de leningen erg hoog vind, heeft het valorisatieprogramma wel eraan bijgedragen dat ik nu product-innovaties weet te realiseren. Hiermee is de slaagkans van mijn bedrijf vergroot.” Een deelnemer van Bright Move.*

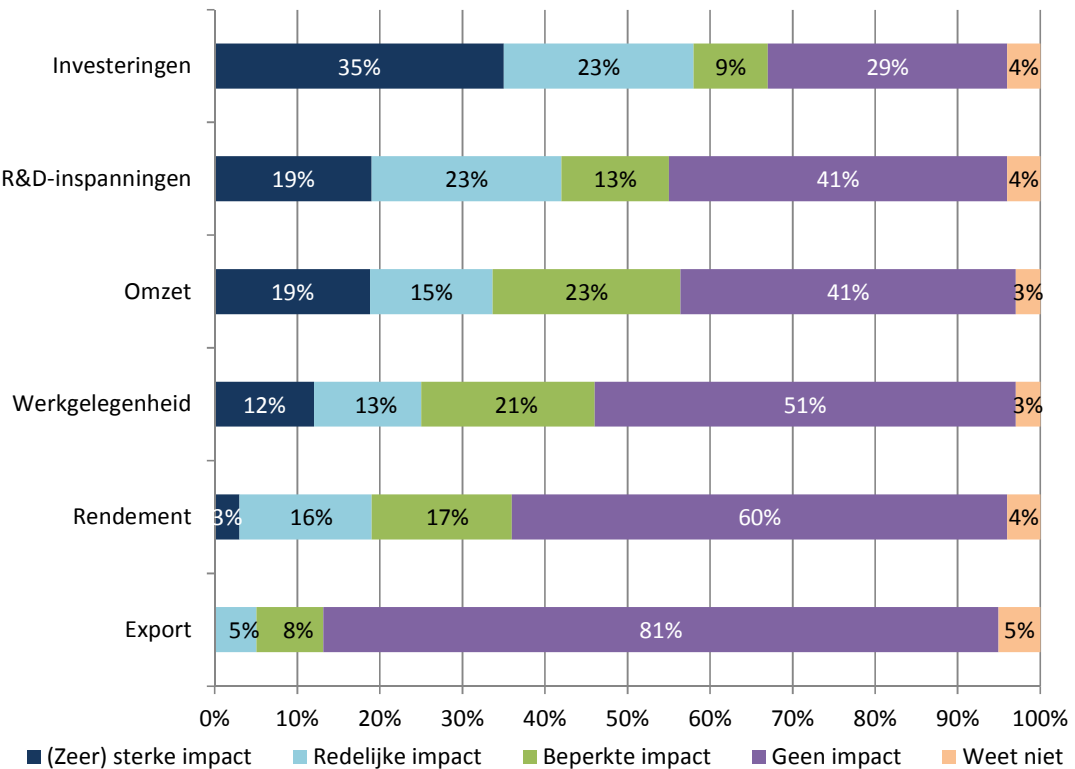
*“De combinatie van het bieden van een lening en advisering heeft mij geholpen bij het oprichten van een nieuwe onderneming. Vanuit deze onderneming zet ik inmiddels ook al innovatieve producten af in de markt.” Een deelnemer van Ondernemerslift+.*

*“De praktische ondersteuning vanuit het valorisatieprogramma ervaar ik als een ‘duwtje in de goede richting’. Via het programma heb ik nieuwe kennis opgedaan en ben ik meer aan innovatie gaan doen.” Een deelnemer van Starterslift.*

### Economische impact

In de ondernemersraadpleging is eveneens aan de start-ups gevraagd in hoeverre hun deelname aan de valorisatieprogramma's een economische impact heeft gehad. In figuur 4.5 staan de uitkomsten daarvan vevat. Hierin is zichtbaar dat dankzij de (financiële) ondersteuning vanuit de programma's vooral een redelijke tot sterke economische impact wordt ervaren op het vlak van investeringen, R&D-inspanningen en omzet. Als ook op werkgelegenheid (vooral bij Bright Move) en rendement (vooral bij Ondernemerslift+ en Starterslift). Daarentegen is van een bijdrage aan de export van innovatieve diensten en producten tot nu toe slechts heel beperkt sprake (ook omdat veel start-ups zich nu vooral nog richten op de binnenlandse markt).

**Figuur 4.5 Economische impact activiteiten valorisatieprogramma's bij start-ups (N=75)**

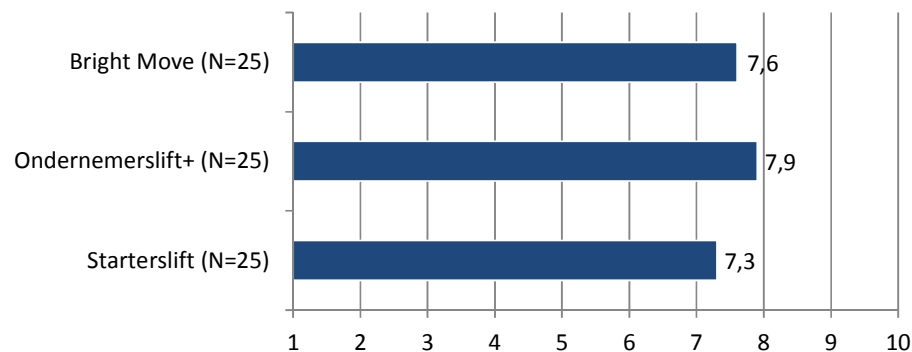


## 4.5 Overall oordeel dienstverlening en wensen voor de toekomst

Alles overziend hebben we aan de start-ups ook gevraagd om – in de vorm van een rapportcijfer – een overaloordeel te geven voor de dienstverlening en ondersteuning van de valorisatieprogramma's. Zie voor meer informatie ook bijlage II van het tabellenboek. Meer specifiek betreft het dan de schema's die behoren bij vraag VI.1 tot en met VI.3 van de ondernemersraadpleging.

Hieruit volgt dat **start-ups de dienstverlening en ondersteuning van de valorisatieprogramma's met een 7,6 beoordelen**. In figuur 4.6 is zichtbaar dat het gemiddelde rapportcijfer hierbij uiteenloopt van een 7,3 voor Starterslift tot een 7,9 voor Ondernemerslift+. Over het algemeen zijn de start-ups hierbij positief over de financiële ondersteuningsmogelijkheden die de programma's bieden en de professionele, betrokken en gedreven houding van de medewerkers. Daar staat tegenover dat 4 respondenten (waarvan 1 bij Bright Move en 3 bij Starterslift) de dienstverlening en ondersteuning als onvoldoende beoordelen. Zij hadden vooral meer (inhoudelijke) begeleiding vanuit deze beide programma's verwacht.

**Figuur 4.6 Overall oordeel voor dienstverlening en ondersteuning, naar VP**



Legenda: rapportcijfer waarbij 1 staat voor 'zeer slecht' en 10 staat voor 'uitmuntend'

### Ondersteuningswensen voor de toekomst

Tot slot is aan de start-ups gevraagd of ze voor de toekomst nog bepaalde vormen van ondersteuning vanuit de valorisatieprogramma's wensen voor hun eigen bedrijf. Hierbij hebben ruim 1 op de 3 respondenten naar voren gebracht dat zij vooral ondersteuning zoeken bij de verdere opbouw van hun bedrijf. Hierbij gaat het in organisatorische zin dan om het (door)ontwikkelen van ondernemersvaardigheden, het neerzetten van een breed (bedrijfs)team en het vergroten van het eigen netwerk met kennisinstellingen en ervaren ondernemers. In financiële zin heeft het vooral betrekking op het (mee helpen) zoeken naar vervolfinanciering om innovaties van bedrijven naar de markt te kunnen brengen. Ook hier geldt wederom dat het van belang is om vanuit de valorisatieprogramma's meer (vroegtijdige) verbindingen te maken tussen start-up-initiatieven en initiatieven voor groeiende ondernemingen om succesvolle bedrijven mogelijk te maken. Een versterkte integrale aanpak op dit punt met partners in de regio kan hierop mogelijk soelaas bieden en het rendement van de valorisatieprogramma's verder vergroten.



## Bijlage I Literatuur

Brabantse universiteiten en hogescholen samen met de BOM, *Valorisatieprogramma's Noord-Brabant. Een vergelijkende foto*, maart 2016

Bright Move, *Jaarplannen 2012 tot en met 2015*

Bright Move, *Jaarverslagen 2012 tot en met 2015*

Bright Move, *Valorisatieplan Kennisvalorisatie in Zuidoost-Brabant*, oktober 2011

Bright Move, *Visitatie-adviezen 2013 tot met 2014*

Ondernemerslift+, *Jaarplannen 2013 tot en met 2016*

Ondernemerslift+, *Jaarverslagen 2013 tot en met 2015*

Ondernemerslift+, *Valorisatieplan 5-sterren Noordoost-Brabant (inclusief addendum)*

Ondernemerslift+, *Visitatie-adviezen 2014 tot en met 2015*

Panteia, *Benutten en vermarkten van kennis. Mid Term Review Valorisatieprogramma*, november 2014

Provincie Noord-Brabant, *Economische Programma Brabant 2020*, april 2012

Provincie Noord-Brabant, *Subsidiebeschikking aan Bright Move*

Provincie Noord-Brabant, *Subsidiebeschikking aan Ondernemerslift+*

Provincie Noord-Brabant, *Subsidiebeschikking aan Starterslift*

Starterslift, *Jaarplannen 2011 tot en met 2016*

Starterslift, *Jaarverslagen 2011 tot en met 2015*

Starterslift, *Valorisatieplan West- en Midden-Brabant*, december 2010

Starterslift, *Valorisatieplan West- en Midden-Brabant. Re-design pijler 3*, juli 2014

Starterslift, *Visitatie-adviezen 2012 tot en met 2015*

Websites van de drie valorisatieprogramma's die centraal staan in deze evaluatie



## Bijlage II Geraadpleegde personen

In aanvulling op de 75 deelnemers aan de Brabantse valorisatieprogramma's zijn de volgende personen geraadpleegd voor de evaluatie:

### Sleutelpersonen

André Roos	Ministerie van EZ
Esther Kiekebelt	Provincie Noord-Brabant
Miranda Wijnstekers	Provincie Noord-Brabant
Paul Apeldoorn	Provincie Noord-Brabant

### Valorisatieprogramma's

Gerard Spanbroek	Bright Move
Piet van der Wielen	Bright Move
Steef Blok	Bright Move
Fenne Westerduin	Ondernemerslift+
Huub Dormans	Ondernemerslift+
Marjolein Rojo	Ondernemerslift+
Rob Stuart	Ondernemerslift+
Edward van der Pol	Starterslift
Marco Sprenkels	Starterslift
Reggy van den Bosch	Starterslift

### Regionale partnerorganisaties en externe partijen

Daniël da Costa	RVO
Dick Pouwels	HAS
Elies Lemkes	ZLTO
Freek van den Heuvel	REWIND
Gerard Lenssen	Fontys Hogescholen
Gijs van de Molengraft	BOM
Hein van Oorschot	NHTV
Jan Cobbenhagen	Visitatiecommissie/Landelijke adviescommissie VFF
Jeroen Fredriks	RVO
Joep Brouwers	Brainport Development
Mark van den Broek	Rabobank Eindhoven-Veldhoven
Roel Schutten	Agrifood Capital
Thomas van Vliet	RVO