



Universiteit
Utrecht

School of Economics

Eindrapport onderzoek

Impact mentorprogramma nlgroeit

Mei 2025



In opdracht van:

nlgroeit
maakt ondernemers groter



**Universiteit
Utrecht**

School of Economics

Timo van Balen

Manon Bax

Utrecht University School of Economics
Adam Smith Hall
Kriekenpitplein 21-22
3584 EC Utrecht
Nederland

+31 (0)30 253 98 00 (front desk)
use@uu.nl

Voor vragen over het onderzoek:
t.h.vanbalen@uu.nl

Voorwoord

Om het onbenutte potentieel van het midden- en kleinbedrijf te ontsluiten, moeten we ondernemers actief verleiden om ambitieuzer te worden en hun bedrijf te verbeteren. Een internationaal beproefde en efficiënte manier om dit te realiseren is via mentoring door ervaren ondernemers. Deze ondernemers geven terug aan het ecosysteem van ondernemerschap dat hen ooit vooruit hielp. Met hun kennis en netwerk helpen ze een nieuwe generatie ondernemers niet in, maar aan hun onderneming te werken. De mentoren zijn niet alleen een bron van ervaringskennis, ze zijn ook nog eens rolmodel, die een stimulans zijn om nog ambitieuzer aan de slag te gaan, en een volgende groeispurong voor te bereiden en te implementeren.

Deze mentoring gebeurt niet vanzelf. Net als match-making in vele andere domeinen van de samenleving, is de matching van mentoren aan ondernemers een proces wat gebaat is bij voorbereidend werk. Veel (oud-)ondernemers willen wel een nieuwe generatie helpen, maar vinden niet gelijk een ondernemer die juist hun hulp kan gebruiken, en vice-versa. nlgroeit is in Nederland dé partij om ervaren (oud-)ondernemers voor ondernemers in te zetten, en het “pay-it-forward” in het ecosysteem mede mogelijk te maken. In dit onderzoek “Impact mentorprogramma nlgroeit” leest u er meer over. De impact blijkt bijvoorbeeld uit de volgende indrukwekkende getallen: nlgroeit heeft 3.500 mentortrajecten mogelijk gemaakt, en 10.000 ondernemers bereikt. En misschien wel net zo belangrijk: 58,5% van de deelnemers wil later zelf mentor worden. Zo krijgen we het vliegwielen effect van ecosysteemontwikkeling aan de gang, en worden niet alleen individuele bedrijven beter, maar ook het Nederlandse ecosysteem voor ondernemerschap. Betere ondernemers, betere ondernemingen, en een beter ecosysteem voor ondernemerschap, niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst.

Erik Stam

Hoogleraar Strategy, Organization & Entrepreneurship

Universiteit Utrecht

Managementsamenvatting

Ambitieuze ondernemers vormen het fundament van een bloeiende economie. Bij nlgroei staan zij centraal, met als missie hen te ondersteunen in het formuleren en realiseren van hun groeiambities via mentoring, evenementen en trainingen. Het mentorprogramma van nlgroei is ontworpen om MKB-ondernemers met 10 tot 150 werknemers te ondersteunen in het versterken van persoonlijke groei, strategisch denken, leiderschap, en zelfvertrouwen, en het realiseren van bedrijfsgroei. Dit onderzoek werd uitgevoerd om de impact van het mentortraject van nlgroei op deelnemers en hun bedrijven in kaart te brengen.

Het onderzoek richtte zich op drie uitkomsten: de persoonlijke ontwikkeling van de ondernemer, de prestaties van het bedrijf, en de mentor-mentee-relatie. Via een vragenlijst onder alle deelnemers van het mentortraject van nlgroei in de periode 2016-2024 zijn de gegevens verzameld van 262 deelnemers, waarvan 135 de survey volledig en 127 deels invulde. De meerderheid van de ondernemers was man (80%), gemiddeld 46 jaar oud tijdens het traject en voornamelijk actief in de zakelijke dienstverlening. Gemiddeld duurde hun mentortraject 7,6 maanden, met een typische mentorsessie van 90 minuten. Meestal bestond een traject uit 2 tot 4 sessies (Jansen et al., 2019).

Onderzoekresultaten

De respondenten gaven het mentortraject van nlgroei een zeer positieve evaluatie (8 uit 10) en aanbevelingsscore (9 uit 10). Dit houdt in dat nlgroei met het mentortraject een uitstekende *Net Promoter Score* (NPS) behaalt van 40 (53% promoters en slechts 13% detractors). NPS-scores variëren gewoonlijk tussen de -100 en de +100, waarbij scores boven de 0 als goed worden gezien en scores boven de 50 als uitmuntend. Onze kwantitatieve en kwalitatieve analyse laat zien dat het merendeel deel van de ondernemers een positieve ervaring had en waardevolle lessen uit het mentortraject heeft gehaald.

Ik heb dit traject als zeer prettig ervaren. De open en heldere blik van een expert heeft mij geholpen om zaken te relativeren en hierdoor andere vervolgstappen te zetten dan dat ik gewend was vanuit het verleden.

Op persoonlijk niveau rapporteerde circa 80% van de deelnemers verbeteringen in hun persoonlijke, leiderschaps- en ondernemersvaardigheden. Toegenomen vermogen tot strategische vorming, het oplossen van bedrijfsmatige problemen en zelfvertrouwen stonden centraal bij deze waargenomen verbeteringen.

Een spiegel voorhouden en opbouwende kritiek geven. Het heeft mij enorm geholpen om strategischer te denken.

Mentoren speelden vooral de rol van klankbord, raadgever en expert. De gerapporteerde kwaliteit van de mentor-mentee-relatie en het vermogen om de hulpvragen te beantwoorden was sterk afhankelijk van de toewijding en integriteit van de mentor, meer dan van diens competenties.

De ervaring van de mentor is zeer goed. Eén uur met hem geeft meer waarde dan 20 uur consult bij bedrijfsadviseurs.

Ook op het gebied van zakelijke resultaten zien we een sterke relatie tussen deelname aan het mentortraject en de groei in omzet en winst: 70% van de ondernemers rapporteerde omzetgroei en 50% sprak van groei in winst. Het deel van de respondenten dat specifiek cijfers verschaft zag een gemiddelde omzetgroei van 8,3% per jaar (ca. €350,000 bij een omzet €4,2 mln.). Ook 59% van de deelnemers zag een toename in het aantal werknemers. Het deel van de respondenten dat specifiek cijfers verschaft zag een gemiddelde groei van vaste of tijdelijke FTE van 6,1% per jaar (ca. 2,7 FTE bij een gemiddelde bedrijfsgrootte van 44 werknemers) en gemiddeld 8,3% FTE groei aan freelancers per jaar (ca. 0,8 FTE op gemiddeld 9,5 freelancers). Concrete verbeteringen in bedrijfsvoering werden vooral behaald op het gebied van algemene bedrijfsstrategie en HR-strategie, maar ook digitaliseren en innovatiestrategie werden door de ondernemers benoemd.

Mijn mentor hielp ons strategisch plan vorm te geven en gaf me inzichten die ik zelf nooit had overwogen.

Minder aandacht was er voor internationalisering en duurzaamheid. Hier lijkt een kans voor verbetering te liggen binnen het mentortraject.

78% van de respondenten gaf aan dat zij hun hulpvragen op z'n minst gedeeltelijk opgelost zagen. 6% zei dat hun hulpvragen volledig werden opgelost. Opvallend is dat de hoogste percentages (bijna) volledig opgeloste hulpvragen zichtbaar zijn vanaf 2022, met een piek van 45,3% in 2024. Verdere kwalitatieve analyse laat zien dat de waarde van inspirerende en betrokken mentoren, evenals toewijding van de mentee, cruciaal zijn voor het succes van het mentortraject.

Impact op de Nederlandse economie

Het mentorprogramma van nlgroei levert niet alleen persoonlijke en zakelijke voordelen voor de deelnemende ondernemers, maar lijkt ook bij te dragen aan de Nederlandse economie. Om de geassocieerde impact van het mentortraject van nlgroei te kwantificeren, vergelijken we de behaalde prestaties van de deelnemende bedrijven met die van het Nederlands gemiddelde in 2022 onder MKB-bedrijven met 10 tot 250 werknemers (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2024). Ondernemers die deelnamen aan

het traject rapporteerden gemiddeld een jaarlijkse omzetgroei van 8,3%, wat zo'n 2,6% hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. Dit vertaalt zich jaarlijks naar een geassocieerde *extra* groei van de totale omzet van de bij nlgroei deelnemende bedrijven van ongeveer €55,3 miljoen. Daarnaast rapporteerde de ondernemers die deelnamen aan het mentortraject een gemiddelde groei van 3,5 FTE per bedrijf, terwijl de FTE's bij MKB-bedrijven landelijk gemiddeld niet of nauwelijks groeide. Voor de totale groep bedrijven die jaarlijks aan het mentortraject deelnemen, komt dit neer op 1750 *extra* banen per jaar.

De potentiële economische impact van het mentorprogramma van nlgroei kan verder worden vergroot door meer ondernemers toegang te geven. Bij een uitbreiding van het programma met 1% van alle MKB-bedrijven met 10-250 werknemers (circa 550 extra ondernemers per jaar) zou dit al een extra potentiële omzetgroei van €116,1 miljoen en ruim 3.675 *nieuwe voltijdbanen per jaar* kunnen betekenen. Dit onderstreept dat mentoring niet alleen een waardevol instrument is voor individuele ondernemers en hun bedrijven, maar ook een krachtig en kostenefficiënt beleidsinstrument is om de Nederlandse economie te stimuleren.

Algemene tevredenheid over nlgroei

Ondernemers zijn zeer positief over de groeiprogramma's en evenementen van nlgroei. Ruim 70% van de respondenten geeft aan dat nlgroei bijdraagt aan hun persoonlijke en zakelijke ontwikkeling, en 62% ziet een directe impact op de groei van hun bedrijf. Het *Jaarevent* en de *rondetafelsessies* zijn het meest populair en worden door meer dan 80% van de deelnemers positief beoordeeld. Ondernemers waarderen vooral de inspiratie, het netwerk en de algemene inhoudelijke ondersteuning die nlgroei biedt.

Aanbevelingen

Op basis van de feedback van de deelnemers zijn er verschillende mogelijkheden om de impact van nlgroei verder te vergroten. Wij adviseren nlgroei het volgende:

- **Versterk de trajectstructuur en procesbegeleiding:** Ondanks de sterke focus op matching en begeleiding, ervaren veel deelnemers behoefte aan meer structuur tijdens het traject. De vrijblijvendheid kan een obstakel vormen om het traject voort te zetten. Aanbevolen verbeteringen:
 - Begeleiden van de eerste gezamenlijke (offline) sessie om verwachtingen beter te stroomlijnen.
 - Implementeren van een intensiever monitoringsysteem voor voortgangsbewaking (bijvoorbeeld via een online journaalsysteem).
 - Actieve check-ins en tussentijdse evaluaties over de match en hulpvragen.
 - Verplichte intervisiemomenten en/of trainingen voor (beginnende) mentoren.

- **Optimaliseer hermatching tussen mentor en mentee:** Respondenten ervaren soms een mismatch, maar nemen niet altijd zelf het initiatief om deze te corrigeren. Aanbevolen wordt:
 - Actievere evaluatie van de match in de beginfase van het traject.
 - Snellere hermatching bij een slechte match.
 - Meer aandacht voor persoonlijkheidskenmerken en communicatiestijlen.
- **Investeer meer in mentorontwikkeling en events:** Verplichte training voor onervaren mentoren kan de effectiviteit verhogen. Intervisiebijeenkomsten kunnen beter worden benut voor mentorontwikkeling.
- **Breid de thematische focus van het programma uit:** Meer aandacht voor duurzaamheid, sociaal ondernemen en internationalisering, door middel van extra mentortraining en samenwerking met partners.
- **Stimuleer netwerkuitbreiding en actieve netwerkvorming:** Mentoren kunnen beter gefaciliteerd worden in hun rol als netwerker en mentees actiever verbinden met zakelijke netwerken.

Inhoud

1.	Introductie	10
2.	Wetenschappelijke achtergrond	11
2.1.	Groeiuitkomsten op het persoonlijke niveau van de ondernemer	11
2.2.	Groeiuitkomsten op bedrijfsniveau	12
2.3.	Factoren in de mentor-mentee-relatie	12
3.	Onderzoeksmethode	13
3.1.	Procedure en Respondenten	13
3.2.	Kwantitatieve meetinstrumenten	14
3.2.1.	Demografische gegevens	14
3.2.2.	Mentor-mentee-relatie en traject	14
3.2.3.	Groei van de ondernemer	14
3.2.4.	Groei bedrijf	14
3.2.5.	Tevredenheid en aanbevelingen	15
3.3.	Kwalitatieve testimonials	15
3.4.	Aanpak en analyse	15
3.5.	Limitaties van het onderzoek	16
4.	Resultaten	17
4.1.	Profiel respondent	17
4.1.1.	Demografische gegevens (N = 262)	17
4.1.2.	Bedrijfskenmerken (N = 159)	17
4.2.	Mentortraject (N = 243)	18
4.2.1.	Duur traject en sessies (N=243/N=180)	19
4.2.2.	Communicatiekanalen (N=180)	19
4.2.3.	Overzicht hulpvragen (N = 211)	20
4.2.4.	Effectiviteit van traject voor hulpvragen (N=180)	22
4.2.5.	Conclusie en belangrijkste resultaten	23
4.3.	Groeiuitkomsten op het niveau van de ondernemer	25
4.3.1.	Persoonlijke vaardigheden (N = 159)	25
4.3.2.	Leiderschapsvaardigheden (N = 159)	26
4.3.3.	Ondernemersvaardigheden (N = 159)	27
4.3.4.	Conclusie en belangrijkste resultaten	28
4.4.	Groei bedrijf	30
4.4.1.	Bedrijfsprestaties (N=158)	30
4.4.2.	Bedrijfsvoering en strategie (N = 136)	31
4.4.3.	Conclusie en belangrijkste resultaten	33
4.5.	Mentor-mentee-relatie	34
4.5.1.	Rol mentor (N = 180)	34

4.5.2.	Toewijding, bekwaamheid en integriteit (N = 135)	35
4.5.3.	Conclusie en belangrijkste resultaten	37
4.6.	Tevredenheid en aanbevelingen (N = 135)	38
4.6.1.	Selectie positieve reflecties	38
4.6.2.	Selectie reflecties over mogelijke verbeteringen	40
4.6.3.	Algemene perceptie nlgroei en deelname activiteiten (N = 135)	42
4.6.4.	Conclusie en belangrijkste resultaten	43
5.	Bijdrage aan de Nederlandse economie	44
5.1.	Werkgelegenheid	45
5.2.	Omzet	45
5.3.	De toekomst	45
6.	Aanbevelingen	47
1.	Versterk de trajectstructuur en procesbegeleiding	47
2.	Optimaliseer hermatching tussen mentor en mentee	48
3.	Investeer meer in mentorontwikkeling en events	48
4.	Breid de thematische focus van het programma uit	48
5.	Stimuleer netwerkuitbreiding en actieve netwerkvorming	49
7.	Referenties	50
8.	Appendix	52
8.1.	Surveyvragen	52

1. Introductie

Ambitieuze ondernemers vormen het fundament van een bloeiende economie. Bij nlgroeit staan zij centraal, met als missie hen te ondersteunen in hun groeiambities via mentoring, evenementen en trainingen. Deze initiatieven bieden niet alleen toegang tot waardevolle kennis en netwerken, maar ook de kans om te leren van ervaren ondernemers. Dit onderzoek richt zich specifiek op de impact van het mentorprogramma op de deelnemende ondernemers, hun bedrijven en de Nederlandse economie. Effectieve mentoring helpt ondernemers zakelijke doelen te behalen, versterkt leiderschapsvaardigheden en bevordert persoonlijke groei. Eerdere studies tonen aan dat mentoring zelfvertrouwen vergroot, besluitvorming verbetert en bijdraagt aan financiële prestaties. Daarnaast wordt het beschouwd als een relatief kostenefficiënte beleidsinterventie om het ondernemerschapsecosysteem te versterken. De kwaliteit van de mentor-mentee-relatie, beïnvloed door persoonlijkheid, expertise en ondernemersvisie, speelt hierin een cruciale rol. Regelmatig contact tussen mentor en mentee vergroot de kans op een duurzame samenwerking en succesvolle groei van de ondernemer en het bedrijf.

Een eerste kwalitatieve evaluatie van het mentorprogramma in 2019 door het Erasmus Centre for Entrepreneurship (Jansen et al. 2019), liet zien dat mentoring bijdraagt aan strategisch inzicht, leiderschapskwaliteiten, zelfvertrouwen en besluitvorming, en mogelijk ook financiële prestaties verbetert. Hoewel deze eerste inzichten veelbelovend waren, is er sindsdien weinig specifiek onderzoek gedaan naar de unieke impact van het mentorprogramma van nlgroeit.

Nu, bijna tien jaar na de start van de eerste trajecten, is het tijd om de balans op te maken en de effectiviteit van het mentorprogramma op grotere schaal te evalueren en de impact van het programma te kwantificeren. Ondanks de algemene positieve waardering voor het programma is er behoefte aan een dieper inzicht in hoe mentoring bijdraagt aan de persoonlijke en zakelijke groei van ondernemers. Dit onderzoek vergroot dat inzicht door middel van een survey die verbanden onderzoekt tussen mentorervaringen en behaalde resultaten. De kernvraag hierbij is:

Hoe draagt het mentortraject van nlgroeit bij aan de persoonlijke en zakelijke groei van ondernemers en hun bedrijf, en welke relatiefactoren dragen bij aan het succes van het mentortraject?

Daarnaast trachten we de geassocieerde impact van het mentortraject van nlgroeit op de Nederlandse economie te kwantificeren op basis van ons onderzoek en gegevens van CBS Statline (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2024). De resultaten van dit onderzoek bieden waardevolle inzichten die niet alleen bijdragen aan de optimalisatie van het mentorprogramma van nlgroeit, maar ook aan de versterking van het ecosysteem dat Nederlandse MKB-ondernemers helpt te groeien.

2. Wetenschappelijke achtergrond

Mentorschap wordt algemeen erkend als een waardevol instrument voor ondernemers om zelfeffectiviteit te vergroten en zakelijke groei te stimuleren (St-Jean & Tremblay, 2020; Assenova, 2020). Ondernemers zoeken vaak mentorschap om zakelijke ontwikkeling te versnellen, te leren van de ervaring van anderen en emotionele veerkracht op te bouwen. Tegelijkertijd worden mentoren gemotiveerd door sociale intenties, persoonlijke ontwikkeling en de wens om hun kennis en ervaring terug te geven aan andere ondernemers (Butler, 2024).

Een mentor wordt gezien als een individu die vanuit een autoriteitspositie op basis van eigen ervaring een minder ervaren individu (d.w.z. de mentee) met welwillendheid helpt bij persoonlijke en professionele ontwikkeling en het oplossen van inhoudelijke vraagstukken (St-Jean & Audet, 2013). Mentorschap wordt vaak verward met coaching, wat meer gericht is op hulp bij persoonlijke ontwikkeling en niet-inhoudelijke reflectie. Een coach heeft niet noodzakelijk inhoudelijke expertise op het gebied van ondernemersvraagstukken.

De impact van mentorschap op groei vindt gewoonlijk plaats op twee niveaus, die wij in dit onderzoek meenemen: groei op het *ondernemersniveau* en het *bedrijfsniveau*. We onderzoeken ook de eigenschappen en kwaliteit van de *mentor-mentee-relatie*; de factoren die de impact op beide niveaus mogelijk maken.

2.1. Groeiuitkomsten op het persoonlijke niveau van de ondernemer

Mentorschap heeft een directe impact op de persoonlijke eigenschappen die essentieel zijn voor succesvol ondernemerschap, waaronder verschillende dimensies van zelfeffectiviteit:

- *Kansenherkenning*: Mentorschap ondersteunt ondernemers bij het identificeren en benutten van nieuwe kansen. Het biedt toegang tot sociale netwerken en kennisbronnen die de kansenherkenningscapaciteit versterken (St-Jean & Tremblay, 2020; Ozgen & Baron, 2007).
- *Management*: Mentorschap versterkt managementvaardigheden, biedt begeleiding bij complexe beslissingen en verbetert leiderschapscompetenties (Hernandez & Newman, 2006; Cansoy & Polatcan, 2018).
- *Risicobereidheid*: Mentorschap ondersteunt ondernemers bij het nemen van weloverwogen risico's en biedt begeleiding bij onzekerheden (Barbosa et al., 2007).

Mentorschap draagt hiermee bij aan het vergroten van zelfvertrouwen en zelfeffectiviteit, wat ondernemers beter in staat stelt uitdagingen te overwinnen en hun doelen te bereiken.

2.2. Groeiuitskomsten op bedrijfsniveau

Naast persoonlijke ontwikkeling heeft mentorschap ook een significante impact op de prestaties van bedrijven. Het bevordert financiële prestaties, innovatie, netwerkuitbreiding, bedrijfscontinuïteit en strategische groei:

- *Financiële prestaties:* Mentorschap verbetert omzet, winst en bedrijfsomvang, zoals aangetoond door Assenova (2020). Eerder onderzoek laat zien dat bedrijven met mentoring tot 22% meer omzetgroei en 15% meer personeelsgroei kunnen realiseren.
- *Innovatie:* Mentorschap stimuleert product- en procesinnovaties. Marvel et al. (2020) benadrukken dat "coachability" een sleutelrol speelt in innovatie en concurrentievermogen door mentee uit hun 'comfort zone' te laten treden.
- *Netwerkuitbreiding:* Mentorschap helpt ondernemers hun netwerk uit te breiden en toegang te krijgen tot groeikapitaal en strategische partnerschappen (Butler, 2024).
- *Bedrijfscontinuïteit en legitimiteit:* Mentorschap verhoogt de overlevingskansen van start-ups en versterkt de legitimiteit van ondernemingen, wat cruciaal is voor acceptatie in de markt (Blank, 2021; McKevitt & Marshall, 2015).
- *Strategische groei:* Mentorschap ondersteunt ondernemers bij het identificeren van groeimogelijkheden en het maken van weloverwogen strategische keuzes die duurzame groei bevorderen (Shah et al., 2016).

2.3. Factoren in de mentor-mentee-relatie

De effectiviteit van mentoringprogramma's hangt sterk af van de kwaliteit van de mentor-mentee-relatie. Een cruciale factor is de juiste match tussen mentor en mentee. Yusubova (2024) benadrukt dat succesvolle matches gebaseerd zijn op gedeelde waarden, overeenkomende persoonlijkheidskenmerken en relevante ervaringsachtergronden. Voor mentoren zijn coachbaarheid, motivatie en groeipotentie van de mentee essentiële selectiecriteria. Mentees waarderen mentoren met expertise die aansluit bij hun uitdagingen en gedeelde waarden die vertrouwen en samenwerking bevorderen.

Een goed afgestemde mentor-mentee-relatie bevordert samenwerking en verhoogt de waarde van het traject voor beide partijen. Butler (2024) benadrukt dat ondernemersmentorschap (OM) verschilt van traditioneel werkplekmentorschap (WM). OM wordt gekenmerkt door meer onzekerheid en risico's (Ciuchta et al., 2018) en een bredere rol van de mentor (McKevitt & Marshall, 2015). Wat OM uniek maakt, is dat de onderneming van de mentee als derde partij fungeert binnen de mentorrelatie, wat de complexiteit in de interactie vergroot (Ahsan et al., 2018).

3. Onderzoeksmethode

Het doel van dit onderzoek is de impact van het mentorprogramma van nlgroeit op ondernemers en hun bedrijven te kwantificeren en te analyseren. Uit eerder literatuuronderzoek blijkt dat mentorschap een waardevol instrument is voor ondernemers, vooral in termen van persoonlijke ontwikkeling en zakelijke groei (Jansen et al., 2019). De specifieke effectiviteit van het nlgroeit-programma is echter niet eerder systematisch geëvalueerd. Hoewel nlgroeit al algemene en kwalitatieve inzichten heeft verzameld over de effectiviteit van het programma, ontbrak tot nu toe een gestructureerde, wetenschappelijk onderbouwde aanpak om deze impact systematisch te meten. De keuze voor een survey is bewust gemaakt om meerdere redenen. Door een vragenlijst te gebruiken, konden we bekende factoren die bijdragen aan het succes van mentorschap gestructureerd bevragen. Tegelijkertijd bood het ontwerp van de survey ruimte voor respondenten om korte kwalitatieve reflecties te delen over hun ervaringen, zonder tijdrovende interviews te hoeven doen. Dit maakt het mogelijk om zowel statistische trends als contextuele nuances te analyseren, wat cruciaal is voor een holistisch beeld van de impact. Het onderzoek onder de deelnemers van het mentortraject van nlgroeit vond plaats van september tot en met december 2024.

3.1. Procedure en Respondenten

In november 2024 hebben alle voormalige en huidige deelnemers van het nlgroeit-mentorprogramma een persoonlijke uitnodiging ontvangen om deel te nemen aan het onderzoek. Het onderzoek en de uitnodigingen zijn verstuurd via de Universiteit Utrecht om de onafhankelijkheid en wetenschappelijke integriteit te waarborgen. In totaal zijn er 2.609 uitnodigingen verzonden, waarvan 345 respondenten de vragenlijst hebben gestart, 262 respondenten deze minimaal deels, en 135 volledig hebben afgerond. Het resulterende responspercentage ligt dus tussen de 5% en 14% en valt binnen de verwachtingen voor een onderzoek van deze omvang en opzet (Anseel et al., 2010). Respondenten besteedden gemiddeld 12.6 minuten aan het invullen van de vragenlijst.

De survey begon met een 'geïnformeerde toestemming', waarin de deelnemers informatie kregen over het doel van het onderzoek, hun rechten en de manier waarop hun gegevens verwerkt zouden worden. Vervolgens beantwoordden zij enkele achtergrondvragen over zichzelf en hun deelname aan het mentortraject van nlgroeit. De vragenlijst was gestructureerd in vier inhoudelijke blokken. In het eerste blok lag de focus op factoren binnen de mentor-mentee-relatie, zoals de kwaliteit van de interacties en de mate van ondersteuning. Het tweede blok richtte zich op groeiuitkomsten op ondernemersniveau. Het derde blok behandelde bedrijfsgroei. Tot slot evalueerden deelnemers in het vierde blok het mentorprogramma als geheel en deelden zij hun algemene percepties over de impact van nlgroeit op hun ontwikkeling als ondernemer en hun bedrijf.

3.2. Kwantitatieve meetinstrumenten

De kwantitatieve component van het onderzoek bestaat uit een online survey die is uitgevoerd onder deelnemers van het mentorprogramma. Deze vragenlijst (appendix 1) omvat de volgende thema's:

3.2.1. *Demografische gegevens*

Respondenten vulden vragen in over hun persoonlijke en zakelijke achtergrond. Zo werd gevraagd naar het geboortejaar (open invulveld), geslacht (meerkeuze met opties zoals man, vrouw, of overig), en het oprichtingsjaar van hun bedrijf. Verder gaven ze aan hoeveel mentortrajecten zij hebben gevolgd bij nlgroeit en of zij momenteel deelnemen aan een lopend traject. Voor de start- en einddata van mentortrajecten werden dropdown-menu's gebruikt om een specifieke maand of jaar te selecteren.

3.2.2. *Mentor-mentee-relatie en traject*

Om inzicht te krijgen in de dynamiek van de mentor-mentee-relatie, is onderzocht met welke hulpvragen deelnemers het traject begonnen en hoe deze zijn aangepakt. Meerdere antwoordopties waren mogelijk, zoals strategie en groeiplan, leiderschap en leidinggeven, en technologische innovatie. Respondenten werd vervolgens gevraagd in hoeverre zij hun hulpvragen hebben kunnen oplossen (5 puntenschaal van 'helemaal niet opgelost' tot 'volledig opgelost'), en om dit verder toe te lichten in een open tekstveld. Daarnaast werd de contactfrequentie met de mentor via verschillende kanalen geëvalueerd (bijvoorbeeld face-to-face, telefonisch, e-mail) met een schaal van 'nooit' tot '(bijna) altijd'. Tot slot werd gevraagd naar de rol van de mentor, waarbij respondenten meerdere opties konden selecteren, zoals klankbord, raadgever of netwerker.

3.2.3. *Groei van de ondernemer*

Om de persoonlijke ontwikkeling van de ondernemer in kaart te brengen, werd gevraagd of en in welke mate de mentortrajecten hebben bijgedragen aan verbeteringen in specifieke vaardigheden. Respondenten konden meerdere opties selecteren, zoals assertiviteit, omgaan met stress, en (zelf)vertrouwen in eigen keuzes als ondernemer. Leiderschapsvaardigheden werden ook gemeten, met vragen over waargenomen verbeteringen in aspecten zoals strategisch denken, samenwerking en teamwork, en helder communiceren. Ondernemersvaardigheden zoals kansenherkenning, netwerkbeheer en financiële planning werden eveneens geëvalueerd, waarbij respondenten gebieden konden selecteren waarop zij vooruitgang hebben geboekt.

3.2.4. *Groei bedrijf*

De invloed van het mentortraject op het bedrijf werd beoordeeld aan de hand van zowel objectieve als subjectieve indicatoren. Respondenten gaven op een 5 puntenschaal (van 'sterk afgenomen' tot 'sterk toegenomen') aan hoe hun bedrijf zich heeft ontwikkeld op gebieden zoals omzet, winst, marktaandeel, en concurrentiepositie. Specifiek werd

gevraagd naar veranderingen in de periode vanaf het jaar waarin het laatste mentortraject is gestart (jaar t-0) en de daaropvolgende twee jaar (t-1 en t-2). Respondenten werd gevraagd per jaar gegevens in te vullen over het aantal vaste werknemers, het gemiddelde aantal freelancers/zzp'ers, de omzet (in miljoenen), en het percentage omzet uit het buitenland. Daarnaast werden strategische veranderingen gemeten met stellingen zoals: "Het mentortraject heeft mijn innovatiestrategie aangepast en innovatie meer op de voorgrond geplaatst." Respondenten beoordeelden deze stellingen op een schaal van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'.

3.2.5. *Tevredenheid en aanbevelingen*

Om de algemene tevredenheid over het mentorprogramma te meten, werd gevraagd een cijfer van 1 tot 10 te geven, met een open tekstveld om toe te lichten hoe dit cijfer tot stand is gekomen. Respondenten werd ook gevraagd hoe waarschijnlijk zij het mentorprogramma aan anderen zouden aanbevelen (10 puntenschaal van 'zeer onwaarschijnlijk' tot 'zeer waarschijnlijk'). Deze vraag vormt de basis voor de berekening van de *net promoter score (NPS)*. Net promoter scores komen tot stand door eerst de antwoorden te categoriseren als promotor (9 of 10 uit 10), passief (7 tot 8 uit 10) of detractor (0 tot 6 uit 10), en door het percentage detractors of te trekken van het percentage promoters. Hierdoor varieert de NPS gewoonlijk tussen de -100 en de +100, waarbij scores boven de 0 worden gezien als goed; scores boven de 50 als uitmuntend.

Daarnaast werd geïnventariseerd of zij bereid waren zelf mentor te worden en of nlgroei hun reflecties mocht gebruiken als referentie. Ook werden er vragen gesteld over deelname aan evenementen van nlgroei, zoals jaarevents, rondetafelsessies en groeicolleges. Respondenten beoordeelden deze activiteiten op een schaal van 'zeer negatief' tot 'zeer positief'. Daarnaast werd gevraagd in hoeverre nlgroei hen heeft geholpen op drie gebieden: inspireren (bijv. nieuwe perspectieven ontwikkelen door zichtbare rolmodellen), activeren (bijv. stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en samenwerking), en faciliteren (bijv. toegang tot een ondersteunend ecosysteem met mentoren en partners). Deze aspecten werden beoordeeld op een schaal van 'helemaal niet' tot 'zeer veel'.

3.3. **Kwalitatieve testimonials**

Naast de kwantitatieve data zijn er ook kwalitatieve reflecties (of referenties) verzameld om de persoonlijke ervaringen van mentees te illustreren. Deze reflecties belichten hoe mentorschap heeft bijgedragen aan concrete veranderingen in gedrag, mindset en zakelijke prestaties van deelnemers, of hoe het traject verbeterd kan worden. De open antwoorden uit de survey zijn systematisch geanalyseerd om thema's en terugkerende patronen te identificeren.

3.4. **Aanpak en analyse**

Voor de analyse van de gegevens zijn verschillende softwaretools gebruikt:

- **Qualtrics** is gebruikt voor het creëren en beheren van de survey en het verzamelen van de gegevens onder respondenten.
- **Statistische software 'R'** en **MS Excel** zijn ingezet om de data inzichtelijk te maken en te ordenen, en voor het maken van figuren en visualisaties.

De data-analyse werd uitgevoerd met een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden:

Voor de kwantitatieve data zijn voornamelijk beschrijvende statistieken toegepast om gemiddelden, trends en associaties te identificeren. De open antwoorden uit de survey zijn geanalyseerd als kwalitatieve data met behulp van thematische analyse (Proudfoot, 2023). Deze antwoorden zijn gestructureerd en ingedeeld op basis van specifieke meningen over positieve en negatieve aspecten van het mentortraject.

3.5. Limitaties van het onderzoek

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt in de impact van het mentorprogramma van nlgroeit, kent het enkele methodologische beperkingen. Door het gebruik van een vragenlijst zijn de resultaten gebaseerd op zelfrapportage, wat kan leiden tot recall bias, sociaal wenselijke antwoorden of common source bias. Daarnaast kan het responspercentage van 5% tot 14% betekenen dat vooral zeer tevreden of zeer ontevreden deelnemers hebben gereageerd. Alhoewel onze resultaten in de volgende sectie een goed gevarieerd beeld lijken te tonen. Ook meet de survey effecten tot twee jaar na het mentortraject. Langetermijneffecten op bedrijfsgroei en innovatie zijn niet volledig in kaart gebracht. Daarnaast is er niet gebruikt gemaakt van een gerandomiseerde controlegroep en kunnen de waargenomen effecten niet louter aan het mentortraject worden toegeschreven. Selectie-effecten spelen een rol, omdat groeigerichte ondernemers mogelijk eerder deelnemen aan mentoring.

Ondanks deze beperkingen biedt dit onderzoek een eerste systematische evaluatie van de ervaren impact van het mentortraject. De resultaten geven waardevolle inzichten in *wat* er door de mentoring van nlgroeit verandert, evenals *waarom* en *hoe* deze veranderingen plaatsvinden. Door een combinatie van kwantitatieve trends en kwalitatieve inzichten wordt een rijk en genuanceerd beeld verkregen. Dit is cruciaal voor het ontwikkelen van strategische inzichten en aanbevelingen voor nlgroeit.

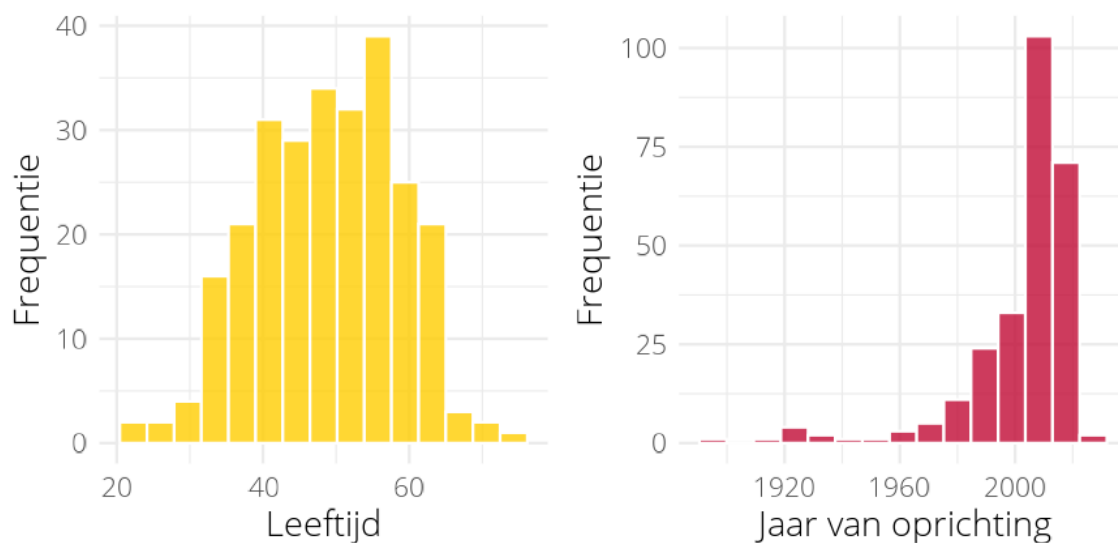
4. Resultaten

Omdat niet alle ondernemers de survey volledig hebben ingevuld, zijn enkele vragen gebaseerd op een kleinere steekproef dan andere vragen. We geven per sectie in de titel het aantal observaties voor de bevindingen aan.

4.1. Profiel respondent

4.1.1. Demografische gegevens (N = 262)

Van deze respondenten is 80% man. De respondenten in het onderzoek zijn gemiddeld geboren in 1975 en zijn op basis van het huidige jaar (2024) gemiddeld 49 jaar oud en waren gemiddeld 46 jaar oud tijdens deelname. De leeftijd van de mentees varieert van 24 jaar (geboren in 2000) tot 76 jaar (geboren in 1948). De bedrijven van deze ondernemers vertegenwoordigen een breed spectrum aan oprichtingsjaren, variërend van zeer gevestigde bedrijven opgericht in 1892 tot recent gestarte ondernemingen in 2024. De mediaan van het oprichtingsjaar ligt in 2009, met een gemiddelde rond 2003, wat erop wijst dat deelnemers ook actief zijn in (familie)bedrijven die al langere tijd bestaan en mogelijk niet altijd door henzelf zijn opgericht.

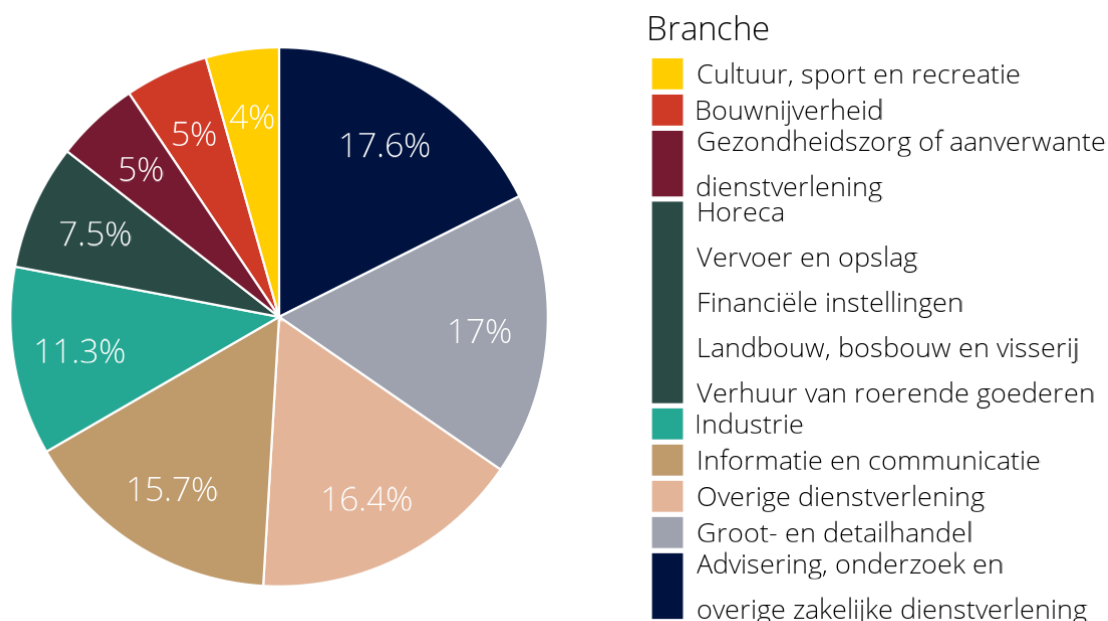


4.1.2. Bedrijfskenmerken (N = 159)

Qua brancheverdeling is er een duidelijke concentratie in enkele sectoren. De grootste groep respondenten (17,6%) is actief in *adviesering, onderzoek en zakelijke dienstverlening*, gevolgd door ondernemers in de *groot- en detailhandel* (17%). Ook de *informatie- en communicatiesector* (15,7%) en de *industriese sector* (11,3%) zijn goed vertegenwoordigd onder de mentees. De *overige dienstverlening* vormt met 16,4% eveneens een substantieel deel van de respondentengroep.

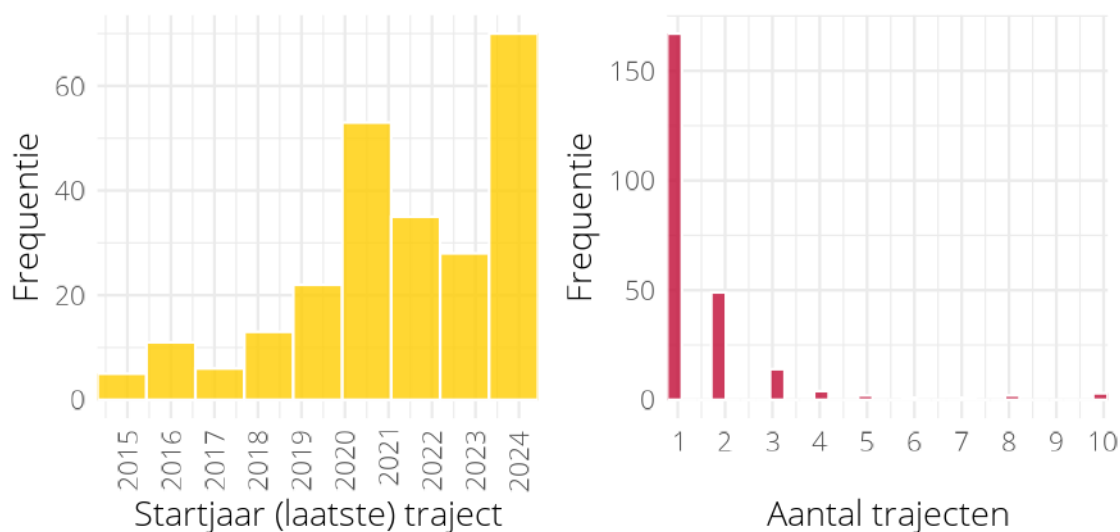
De meerderheid van de respondenten richt zich op de *B2B-markt* (83%), gevolgd door de *B2C-markt* (39,6%) en de *overheidsmarkt* (B2G) met 27,7%. Daarnaast geeft 1,9% van de

respondenten aan een andere marktfocus te hebben. Dit lijkt voornamelijk te gaan om de onderwijssector. De mogelijkheid om meerdere antwoorden te kiezen benadrukt de gediversifieerde marktfocus onder de deelnemers.



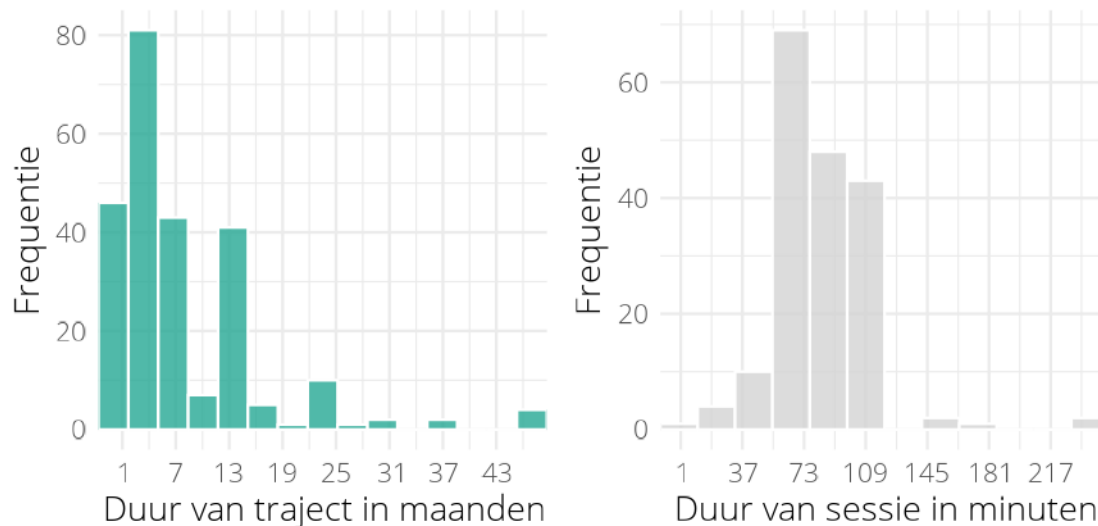
4.2. Mentortraject (N = 243)

Wat betreft de mentortrajecten heeft de meerderheid van de respondenten één traject gevolgd (mediaan), met een gemiddelde van 1,6 trajecten per deelnemer. Enkele respondenten hebben tot wel 10 trajecten doorlopen. Ten tijde van het onderzoek was 33% van de respondenten nog actief in een mentortraject. Ondernemers waren gemiddeld 46 jaar oud toen ze aan het traject begonnen; de jongste deelnemer was 24 jaar, de oudste 70 jaar. Onder de respondenten werden de meeste trajecten gestart in 2020 en 2024, en de eerste deelnames vonden plaats eind 2015 en begin 2016.



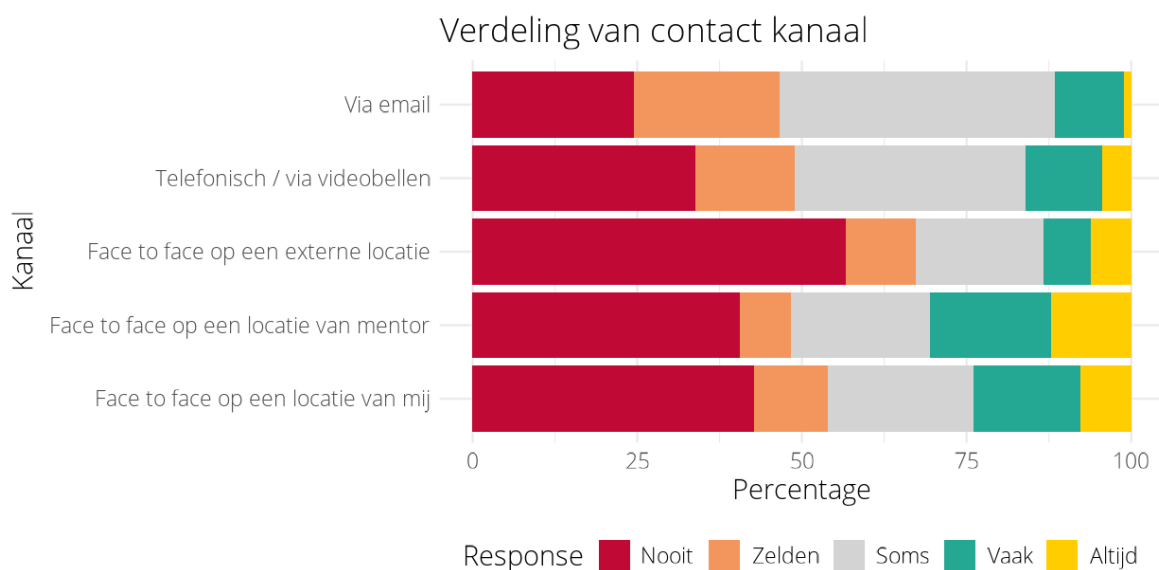
4.2.1. Duur traject en sessies (N=243/N=180)

De duur van de trajecten varieerde sterk onder de respondenten, van één maand tot vier jaar, met een gemiddelde duur van 7,6 maanden en een mediaan van 5 maanden. Een typische sessie duurde 90 minuten (mediaan), waar de kortst genoemde duur 10 minuten was en de langste 250 minuten (N = 180). De grafiek laat zien dat de duur van de sessies vrij consistent tussen de 60 en 120 minuten viel. Het mentortraject bestaat doorgaans uit 2 tot 4 sessies (Jansen et al., 2019).



4.2.2. Communicatiekanalen (N=180)

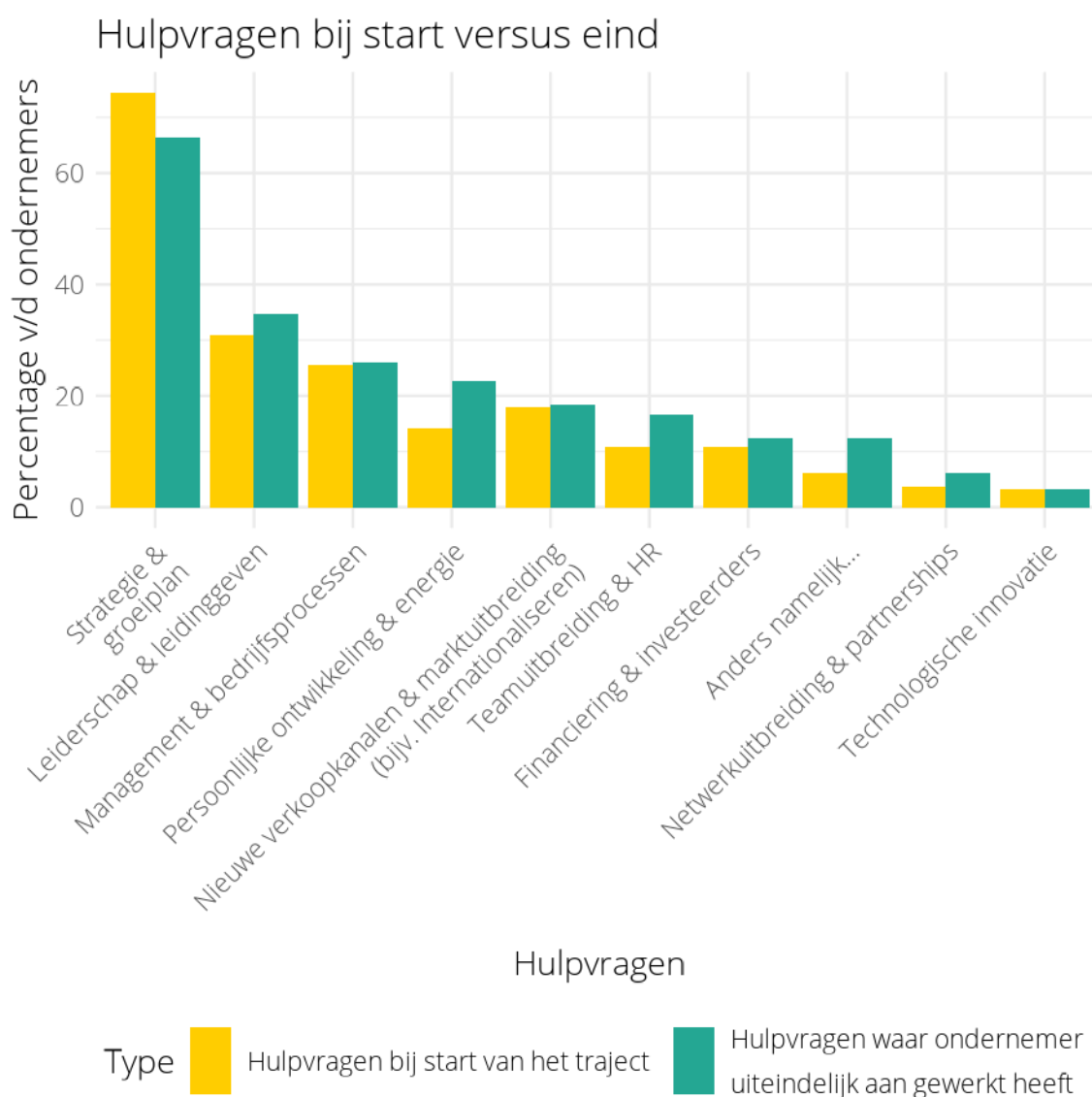
De verdeling van communicatiekanalen toont duidelijke voorkeuren. De meest gebruikte kanalen waren, zoals verwacht, telefonisch en via e-mail, waarvan respectievelijk 66% en 75% van de respondenten hier op enige manier gebruik van maakte in contact met de mentor.



Ook zien we dat bij fysiek contact voornamelijk dat de locatie van de mentor vaak of altijd werd gebruikt (30%), en in mindere mate de eigen locatie (24%). Minder populair waren face-to-face afspraken op een externe locatie. Verdere inspectie van de resultaten laat zien dat, van de drie face-to-face opties, 11% van de ondernemers aangaf zelden tot nooit een fysieke afspraak met hun mentor te hebben en bijna altijd via videobellen contact te hebben onderhouden. Dit is mogelijk een gevolg van de beperkingen tijdens de coronapandemie.

4.2.3. Overzicht hulpvragen (N = 211)

De analyse van de hulpvragen bij de start en tijdens het mentortraject toont aan hoe prioriteiten zich ontwikkelen, maar ook relatief stabiel blijven.



Respondenten konden meerdere opties selecteren voor hun hulpvragen. Aan het begin lag de focus vooral op *strategie & groeiplan* (74,4% van de respondenten), *leiderschap & leidinggeven* (30,8%) en *management & bedrijfsprocessen* (25,6%). Andere onderwerpen werd ook aangemerkt, maar in mindere mate (<20% van de respondenten). Gedurende

het traject veranderden de prioriteiten wat betreft hulpvragen niet sterk; *strategie & groeiplan* (66,4%), *leiderschap & leidinggeven* (34,6%), en *management en bedrijfsprocessen* (26,1%) bleven de belangrijkste onderwerpen. Echter valt het op dat *persoonlijke ontwikkeling & energie* (van 14,2% naar 22,7% van de gevallen) en *teamuitbreiding & HR* (van 10,9% naar 16,6% van de ondernemers) aanzienlijk meer aandacht kregen over de loop van het traject. Onder de categorie "Anders, namelijk" gaven respondenten diverse specifieke hulpvragen aan, zoals inzichten van andere ondernemers, verduidelijking van de bedrijfsactiviteiten, en ondersteuning bij internationalisering. Daarnaast werd er behoefte gemeld aan hulp bij persoonlijke ontwikkeling, het uitwerken van nieuwe diensten, het verbeteren van de partner propositie en het versterken van het bedrijf in zwaar weer.

Van de ondernemers liet 43% minimaal één onderwerp vallen en voegde 53% er één of meer toe. Voor deze ondernemers was het typisch (mediaan) om één onderwerp te laten vallen en/of één onderwerp toe te voegen. De tabel hieronder laat zien welke hulpvragen het vaakst werden ingewisseld en werden toegevoegd door het traject heen. *Nieuwe verkoopkanalen & markuitbreiding* (bijv. *Internationaliseren*) werd het vaakst toegevoegd, maar werd ook het vaakst niet meer aan gewerkt.

Ranking hulpvragen die men liet vallen		Ranking hulpvragen waar men uiteindelijk aan werkte	
Nieuwe verkoopkanalen & markuitbreiding	29,2%	Nieuwe verkoopkanalen & markuitbreiding	22,4%
Strategie & groeiplan	21,5%	Persoonlijke ontwikkeling & energie	13,2%
Management & bedrijfsprocessen	15,4%	Leiderschap & leidinggeven	12,6%
Leiderschap & leidinggeven	10,8%	Management & bedrijfsprocessen	12,1%
Teamuitbreiding & HR	5,4%	Teamuitbreiding & HR	10,9%
Financiering & investeerders	4,6%	Anders namelijk...	9,2%
Netwerkuitbreiding & partnerships	3,8%	Strategie & groeiplan	6,3%
Persoonlijke ontwikkeling & energie	3,8%	Netwerkuitbreiding & partnerships	5,7%
Technologische innovatie	3,1%	Financiering & investeerders	5,2%
Anders namelijk...	2,3%	Technologische innovatie	2,3%

Notitie: percentage is relatief aan alle hulpvragen die men liet vallen of toevoegde tijdens het traject.

4.2.4. Effectiviteit van traject voor hulpvragen (N=180)

Uit het onderzoek blijkt dat 31,1% van de ondernemers aangeeft dat hun hulpvragen (bijna) volledig zijn opgelost, terwijl nog eens 47,0% aangeeft dat deze gedeeltelijk zijn opgelost. Dit betekent dat 21,9% hun hulpvragen (gedeeltelijk) onopgelost ziet. Echter, 33% van de respondenten was op het moment van de survey nog actief in hun mentortraject. Wanneer we uitsluitend kijken naar ondernemers die hun traject al hebben afgerond, valt op dat het percentage opgeloste hulpvragen lager ligt dan bij ondernemers die nog bezig zijn. Dit kan mogelijk verklaard worden door verbeteringen aan het traject in de afgelopen jaren en door beperkingen tijdens de coronapandemie. Opvallend is dat de hoogste percentages (bijna) volledig opgeloste hulpvragen zichtbaar zijn vanaf 2022, met een piek van 45,3% in 2024.

Over het algemeen toont dit aan dat het mentortraject van nlgroeit effectief is in het behandelen van de (groei)hulpvragen van ondernemers. Tegelijkertijd wijst het relatief lage percentage van volledig opgeloste vragen (6,1%) op ruimte voor verbetering binnen het programma en wijst voornamelijk op de mogelijke behoefte aan lange termijn eindevaluaties. Goed om in acht te nemen: het percentage van (gedeeltelijk) opgeloste hulpvragen lag in 2024 op nog maar 1,8%.

Om beter te begrijpen hoe deze resultaten tot stand zijn gekomen, werd de vraag gesteld: "Zou je kort kunnen toelichten wat er wel of niet opgelost is?" Hierop kwamen 95 reacties. Een groot deel van de deelnemers gaf aan inspiratie en nieuwe inzichten te hebben gekregen door het traject, zoals blijkt uit reacties als:

Het heeft mij geleerd om ook 'out of the box' naar een model te kijken.

Ideeën over groei van praktijk en overname hebben we goed over kunnen sparren.

Het waren vooral goede discussies die wij hadden, veel food for thought.

Niet zozeer [hulpvragen] opgelost maar inzichten en inspiratie

Hoewel veel ondernemers positieve ervaringen rapporteerden, waren er ook minder positieve ervaringen. Deze hadden voornamelijk betrekking op de relatie tussen mentor en mentee of bedrijfsspecifieke omstandigheden. Voorbeelden hiervan zijn:

We hebben een start gemaakt... De samenwerking liep spaak.

Eigenlijk maar 1 sessie gehad en daar kwam niet een juiste klik.

In het eerste traject waren we als bedrijf nog niet zo ver.

Daarnaast gaven enkele ondernemers aan dat bepaalde problemen simpelweg niet door het mentortraject konden worden opgelost en dat er altijd ruimte blijft voor verbetering:

Een deel valt ook niet door het mentortraject op te lossen.

Het kan altijd nog beter.

Desondanks hebben veel respondenten concrete resultaten behaald en verbeteringen ervaren op specifieke vlakken. Dit onderstreept de waarde van het mentortraject:

Nieuwe financiering aangetrokken.

Ik heb meer personeel aangenomen.

Wij hebben uiteindelijk besloten om een directie aan te stellen.

Nu een andere teamstructuur.

Adviezen i.v.m overname van een ander bedrijf.

Nieuwe MT agenda, meer focus als bedrijf.

HR en service zaken hebben we kunnen uitvoeren.

Deze inzichten laten zien dat het mentorprogramma van nlgroeit voor veel ondernemers een waardevolle bijdrage heeft geleverd aan hun persoonlijke en zakelijke ontwikkeling, ondanks enkele verbeterpunten.

4.2.5. Conclusie en belangrijkste resultaten

Het onderzoek onder de deelnemers van het mentortraject van nlgroeit liep van september tot en met december 2024 en leverde een representatieve steekproef op van de deelnemers aan nlgroeit. Het merendeel van de ondernemers zag hun hulpvragen deels behandeld worden, maar deze hulpvragen veranderden wel lichtelijk over het traject heen. Weinig deelnemers gaven aan dat hun hulpvragen volledig werden opgelost. Kwalitatieve reflecties gaven hier deels meer inzicht in.

- Respondenten waren gemiddeld 46 jaar oud tijdens het traject, met een bedrijf opgericht in 2009 (mediaan), meestal actief in de B2B-markt (83%) en B2C-markt (39,6%), en in branches 'advisering, onderzoek en zakelijke dienstverlening' (17,6%) of 'groot- en detailhandel' (17%). Ruim 80% van de ondernemers was man.
- De gemiddelde duur van een mentortraject was 7,6 maanden en ondernemers namen deel aan gemiddeld 1,6 trajecten. Ten tijde van dit onderzoek nam 33%

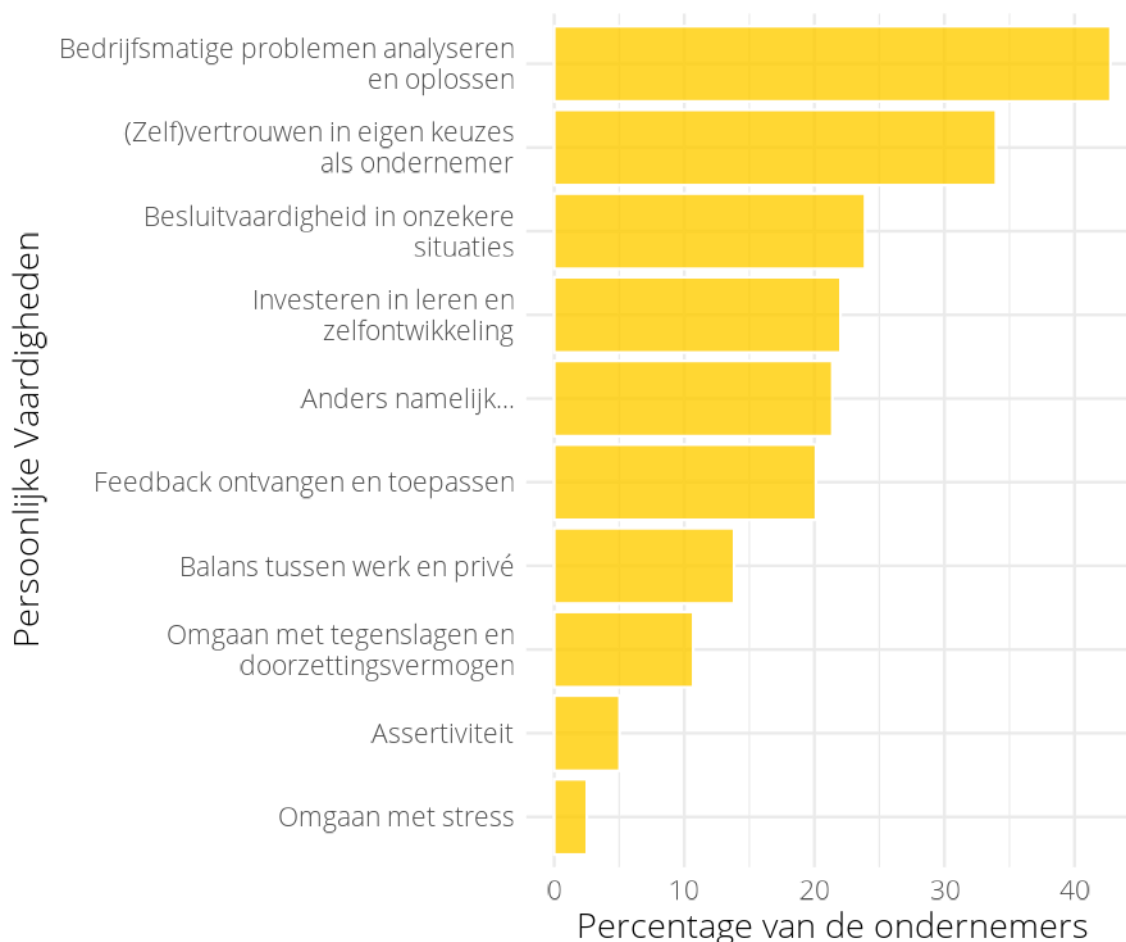
van de respondenten nog actief deel aan een traject. Een typische mentorsessie duurde 90 minuten (mediaan) en vonden wisselend plaats via videobellen (66%), op locatie van de mentor (30%) of de bij ondernemer (24%).

- Hulpvragen bleven relatief stabiel over het traject, met meer dan 66% die zich richtte op strategie & groeiplan, ruim 30% op leiderschap & leiding geven, en ruim 25% op management & bedrijfsprocessen. Wel zien we tijdens het traject een sterk toenemende focus op ontwikkeling & energie (22,7%) en teamuitbreiding & HR (16,6%) in plaats van een focus op strategie & groeiplan of nieuwe verkoopkanalen & markuitbreiding.
- 31,1% van de deelnemers ervaart (bijna) volledige oplossing en 47% gedeeltelijke oplossing van hun hulpvragen. Kwalitatieve reflecties laten zien dat in bijna alle gevallen ondernemers waardevolle inzichten tot zelfs concrete resultaten uit het traject haalden. Opvallend is dat de tevredenheid over de oplossing van hulpvragen sinds 2022 het hoogst is.

4.3. Groeiuitskomsten op het niveau van de ondernemer

Respondenten konden meerdere antwoordopties selecteren bij vragen over de verbetering van hun vaardigheden door het mentortraject. Deze meerkeuzevragen geven inzicht in welke specifieke persoonlijke, leiderschaps-, en ondernemersvaardigheden het meest zijn ontwikkeld tijdens het traject.

4.3.1. Persoonlijke vaardigheden (N = 159)



79% van alle respondenten rapporteerden één of meerdere verbeteringen op persoonlijk gebied. Gemiddeld genomen gaven ze 1,8 verbetergebieden aan. Specifiek werden *het analyseren en oplossen van bedrijfsmatige problemen* (42,8% van de ondernemers) en het *(zelf)vertrouwen in eigen keuzes* (34%) als meest verbeterde gebieden genoemd. Maar ook andere aspecten lieten verbeteringen zien, zoals *besluitvaardigheid in onzekere situaties* (23,9%), *investeren in leren en zelfontwikkeling* (22%) en *feedback ontvangen en toepassen* (20,1%). Dit patroon benadrukt de algemene praktische waarde van mentoring voor de persoonlijke ontwikkeling van de ondernemers. In hun kwalitatieve feedback gaven ondernemers het volgende commentaar op persoonlijke ontwikkeling:

Helderheid gekregen welke richting ik op ga.

Door een spiegel voor te houden werd het veel makkelijker keuzes te maken.

Het heeft mij geholpen om betere beslissingen te nemen, waardoor we klaar zijn voor volgende stappen.

Iedere mentor sessie heb ik bruikbare tips/learnings/feedback meegenomen. Ik had me geen beter traject kunnen wensen. Ik ben zeer positief!

De categorie *Anders namelijk* (20,1%) werd ook vaak aangegeven. Kwalitatieve inspectie laat zien dat de meerderheid van deze respondenten geen verbetering had ervaren op persoonlijk gebied. Enkele respondenten noemden specifieke verbeteringen, zoals "Inzichten in partnerships" en "acquisitie", wat suggereert dat bepaalde deelnemers wel degelijk waardevolle vooruitgang hebben geboekt in specifieke aspecten van hun ondernemerschap. Vaardigheden, zoals assertiviteit (5%) en omgaan met stress (2,5%), werden duidelijk minder vaak genoemd, wat mogelijk wijst op beperkte (behoefte aan) aandacht voor deze gebieden in het traject.

4.3.2. *Leiderschapsvaardigheden* (N = 159)

Zoals sectie 4.2.3. liet zien zijn 'ontwikkelen en stimuleren van leiderschapsvaardigheden' een essentieel aspect voor ondernemers die mentoring zoeken. Het mentoringtraject lijkt zeer effectief op dit gebied, aangezien 77% van alle respondenten één of meerdere verbeteringen in leiderschapsvaardigheden rapporteerde. Gemiddeld genomen gaven ze 1,7 verbetergebieden aan.

Het mentortraject heeft vooral invloed gehad op *strategisch denken* (45.9% van de ondernemers), en het *bevorderen van resultaatgericht werken* (34.6%). In iets mindere mate zagen ondernemers ook verbeteringen in het *delegeren van taken* (23,3%) en het *bevorderen van samenwerking* (22%). Enkele ondernemers zeiden het volgende hierover:

Betere basis voor verdere groei, meer zelfvertrouwen in leidinggeven.

Meer zelfinzicht, betere leider geworden.

Eerlijke feedback over leiderschap.

Toffe mentor, kon met alles meedenken, had zelf veel ervaring met leiderschap en communicatie naar het personeel toe.

Toch ook noemde zo'n 20% van de ondernemers geen verbetering op dit gebied (bijv. 'nvt' onder *Andere namelijk...*) en suggereerde de resultaten dat *persoonlijke ontwikkeling van anderen* (10,1%) en *ontwikkeling van persoonlijke integriteit* (6,29%) minder centraal stonden in het traject.



4.3.3. Ondernemersvaardigheden (N = 159)

De overgrote meerderheid van de respondenten zag minstens één aspect van hun ondernemersvaardigheden verbeteren (81,0% van de ondernemers, met een gemiddelde van 1.6 verbetergebieden). Voor de helft van de ondernemers lag de focus op *Plannen en strategievorming* (50,3% van de ondernemers). Zo zeiden enkele ondernemers:

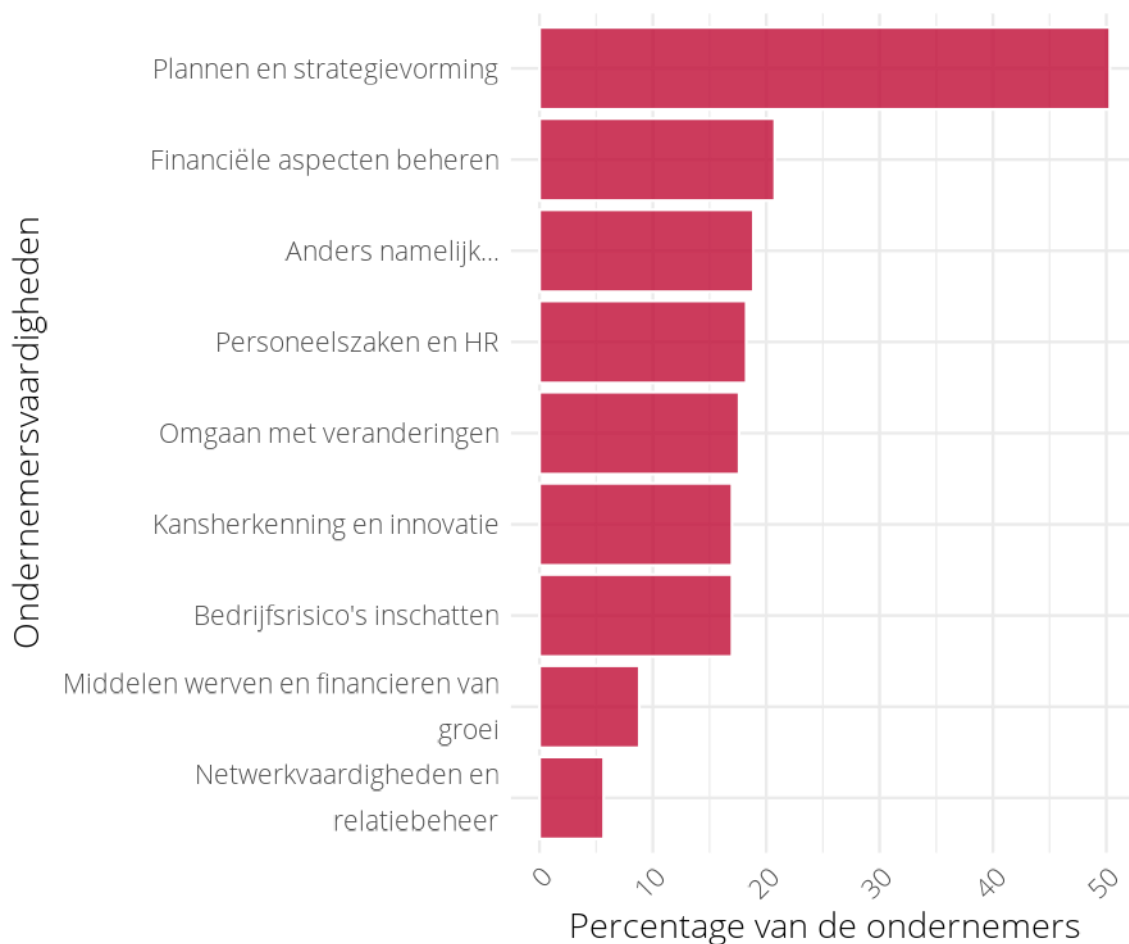
Strategie uitvoering; focus op people met name leiderschapsteam

Ik kreeg een aantal juiste adviezen op het juiste moment. Dat hielp mij bij het maken van een aantal cruciale strategische adviezen m.b.t. de toekomst van mijn bedrijf.

Andere aspecten, zoals *beheren van financiën* en *kansenherkenning* werden ongeveer even vaak genoemd als verbeteringen door het mentortraject (variërend van 17,0% tot 20,8%). *Middelen werven* (8,8%) en *netwerkvaardigheden* (5,7%) werden het minst genoemd, wat wijst op een beperkte impact op dit gebied.

In de categorie *Anders, namelijk* (18,9%) gaf een meerderheid van de respondenten aan geen verbetering te hebben ervaren. Enkele respondenten noemden echter specifieke

successen, zoals verbeterd “juridisch inzicht”, “kennis over familiebedrijven”, “klantenselectie” en “samenwerking met andere ondernemers”.



4.3.4. Conclusie en belangrijkste resultaten

De respondenten rapporteerden veelvuldig verbeteringen op het gebied van persoonlijke, leiderschaps- en ondernemersvaardigheden. Hierin stond betere strategische vorming en het oplossen van bedrijfsmatige problemen centraal. Echter zien we ook dat aspecten die over het algemeen als belangrijk worden gezien, zoals mentorschap over financiële middelen werven, ontwikkeling van werknemers ondersteunen en omgaan met stress en tegenslagen, minder aandacht kregen dan verwacht.

- Het overgrote deel van de ondernemers (79%) rapporteerde één of meer verbeteringen in hun persoonlijke, leiderschaps- en ondernemersvaardigheden.
- Bij persoonlijke vaardigheden stonden het analyseren en oplossen van bedrijfsmatige problemen (42,8% van de ondernemers) en het (zelf)vertrouwen in eigen keuzes (34,0%) centraal.

- Op het gebied van leiderschapsvaardigheden zagen we dat men de meeste verbeteringen zag op de gebieden strategisch denken (45,9% van de ondernemers), en het bevorderen van resultaatgericht werken (34,6%).
- In ondernemerschapsvaardigheden lag de focus het meest op verbeteringen in plannen en strategievorming (50.3%), maar zagen we wel de meeste aantal verbeteringen in de breedte (d.w.z. het meeste aantal aspecten rond de 20,0%).

4.4. Groei bedrijf

4.4.1. Bedrijfsprestaties (N=158)

Om de groei van bedrijven na het mentortraject te meten, werd aan de respondenten gevraagd of zij als gevolg van het mentortraject veranderingen hadden ervaren op verschillende gebieden van bedrijfsprestaties. Vervolgens werd hen (specifiek, zij die het traject al voor 2024 hadden afgerond) gevraagd om de verandering te kwantificeren in een tijdspanne van maximaal twee jaar na het traject. Voor deze vragen waren er minder observaties dan voor de zelfrapportage, omdat respondenten om privacy redenen de vraag konden overslaan. In totaal gaven 67 respondenten meer duiding via specifieke cijfers per jaar over omzet, percentage omzet uit buitenland, aantal bedrijfslocaties en aantal FTE's.

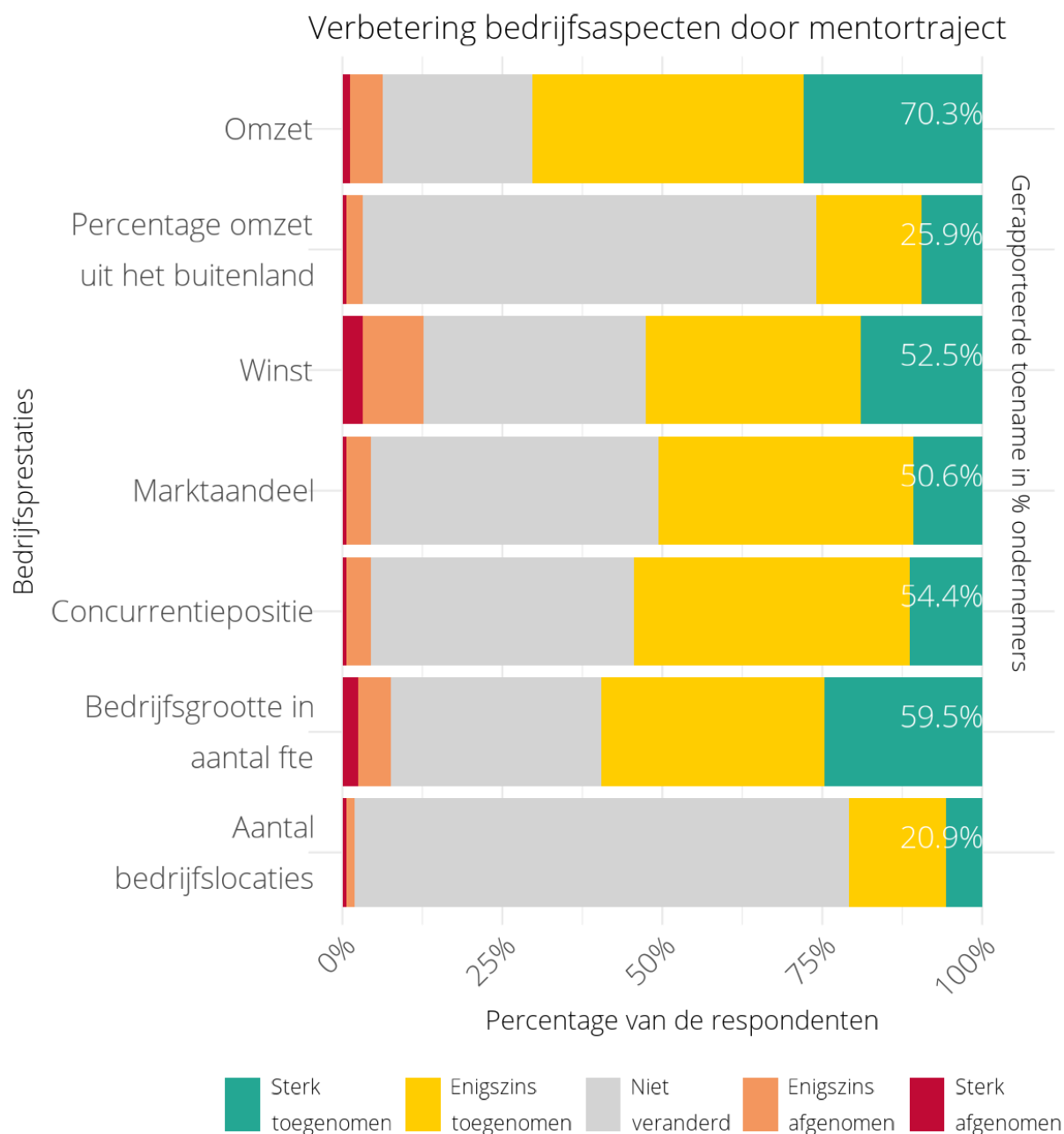
De resultaten tonen een duidelijk positief effect op bedrijfsprestaties; gemiddeld 48% van de ondernemers rapporteerde groei per afzonderlijk gebied ('omzet', 'percentage omzet uit buitenland', 'winst', 'marktaandeel', 'concurrentiepositie', 'bedrijfsgrootte in aantal FTE' en 'aantal bedrijfslocaties'). Maar 3% van de ondernemers zei gemiddeld een daling op één van deze gebieden te hebben ervaren. Gemiddeld rapporteerde de deelnemers groei op 3 gebieden.

Omzet liet de sterkste groei zien als gevolg van het mentortraject, waar ruim 70% van de ondernemers van rapporteerde dat zij een groei zagen en ook ruim 50% zag sterke toename in winst. De ondernemers die ook specifieke cijfers gaven, rapporteerden per jaar gemiddeld 8,3% omzetgroei (circa €350.000 bij een omzet €4,2 miljoen). Daarentegen rapporteerde voor winst ook het grootste aantal respondenten een daling (12,7% van de ondernemers).

De bedrijfsgrootte in FTE vertoonde ook een zeer positieve ontwikkeling voor het merendeel van de bedrijven. Maar liefst 59% van de respondenten gaf aan een groei te hebben ervaren in het aantal medewerkers. Dit lijkt sterk samen te lopen met de gerapporteerde omzetgroei. Op het gebied van vaste of tijdelijke FTE, rapporteerden de ondernemers die specifieke cijfers verschaften per jaar gemiddeld 6,1% groei aan FTE (circa 2,7 FTE bij bedrijfsgrootte van 44 werknemers), en op het gebied van freelancers per jaar gemiddeld 8,3% FTE groei (circa 0,8 FTE op 9,5 freelancers).

Voor het percentage omzet uit het buitenland en het aantal bedrijfslocaties werden aanzienlijk minder vaak positieve verandering gerapporteerd, en in de meeste gevallen geen wijziging. Ondernemers die hun omzetcijfers rapporteerden, gaven aan dat zij per jaar gemiddeld maar 0,8% groeiden op dit gebied (op circa 14,4% omzet uit het buitenland). Dit wijst op een beperkte focus op internationalisering binnen het traject. Al met al laten de resultaten zien dat het mentortraject vooral een positieve invloed heeft gehad op bedrijfsgrootte, omzet, winst, marktaandeel en concurrentiepositie. De focus op internationalisering en geografische uitbreiding was echter minder prominent,

aangezien de veranderingen in buitenlandse omzet en het aantal locaties relatief beperkt waren.



4.4.2. Bedrijfsvoering en strategie (N = 136)

De vragen over bedrijfsvoering richtten zich op de invloed van het mentortraject op verschillende aspecten van het bedrijf. Respondenten werden gevraagd aan te geven in hoeverre zij het eens waren met stellingen over thema's zoals strategie, innovatie en operationele aspecten. De resultaten bieden een gevarieerd beeld van de impact.

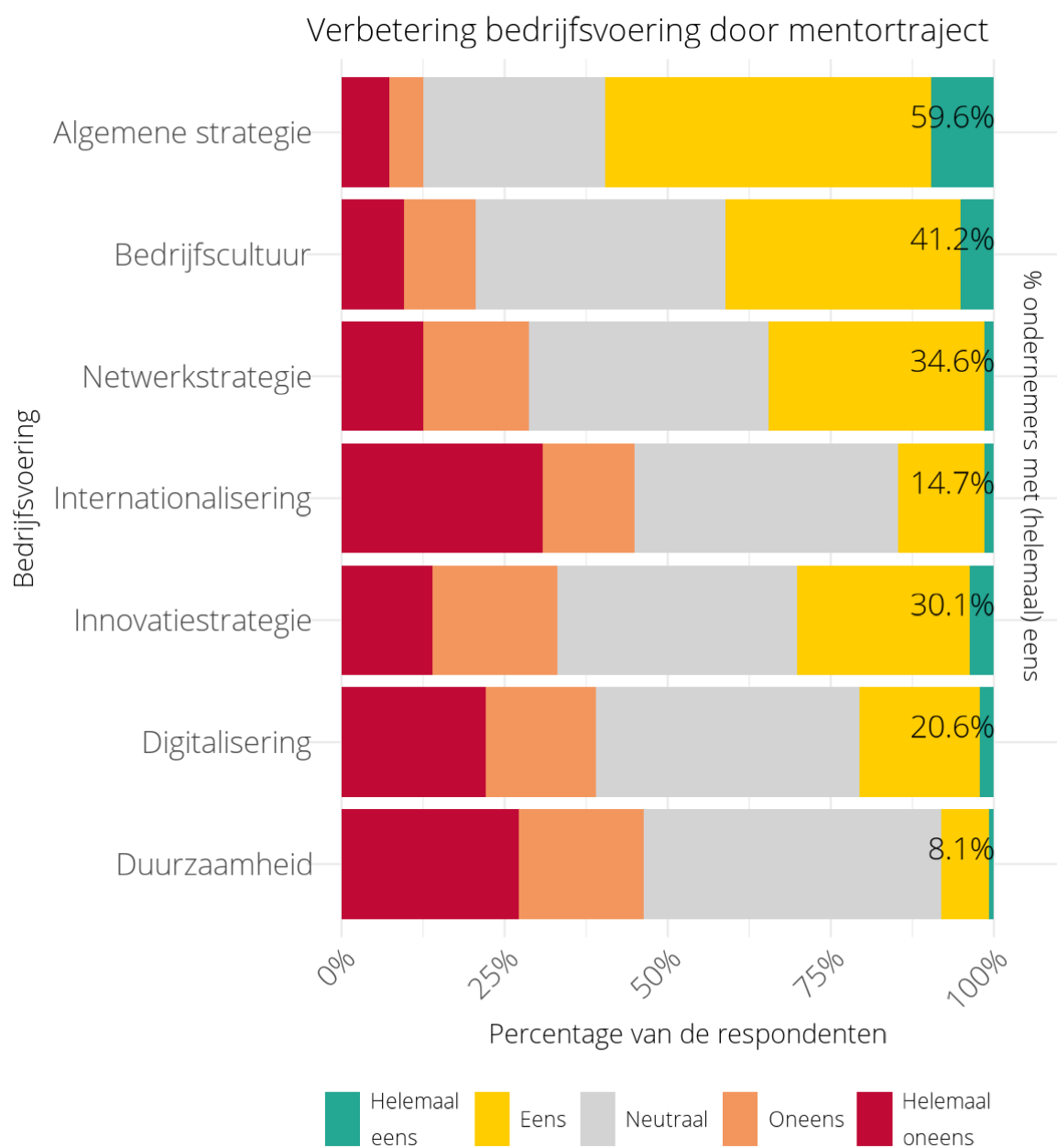
Ondernemers rapporteerden voornamelijk verbetering in hun algemene bedrijfsstrategie: bijna 60% van de respondenten gaf aan het eens te zijn met de stelling dat hun strategie positief veranderd is door het mentortraject. Ook bedrijfscultuur scoort

relatief hoog, met 41,2% van de respondenten die verbeteringen rapporteerden. Verschillende ondernemers zeiden:

Goede gesprekken over strategie, groeiambitie en marktomstandigheden gehad.

Groeiplannen concreter gemaakt, vooral veel handvatten ontvangen

Ideeën over groei van praktijk en overname hebben we goed over kunnen sparren



Netwerkstrategie laat een gemengd effect zien: 34,6% ervaart verbetering, terwijl 37,0% neutraal blijft en 28,4% geen effect ziet. Bij innovatiestrategie en digitalisering ervaart ook nog een aanzienlijk percentage van de ondernemers (respectievelijk 30% en 22%) een verbetering. Bij de thema's internationalisering en duurzaamheid wordt er vrij laag gescoord, met respectievelijk slechts 15% en 8% van de respondenten die positieve veranderingen rapporteerden, en bijna de helft die het oneens was met de stelling dat er verandering op deze gebieden had plaats gevonden.

4.4.3. Conclusie en belangrijkste resultaten

Bedrijfsresultaten en bedrijfsvoering lijken voornamelijk positief te ontwikkelen na deelname aan het nlgroeit mentor traject. Omzet en aantal werknemers lieten veruit de sterkste en meest consistente groei zien. Winst nam in veel gevallen toe, maar ook af. Wat betreft bedrijfsvoering zien we dat het mentortraject vooral een positief effect had op de algemene bedrijfsstrategie en bedrijfscultuur. De resultaten suggereren toch ook dat nlgroeit in het mentortraject mogelijk meer nadruk kan leggen op mentoring in internationalisering en duurzaamheid.

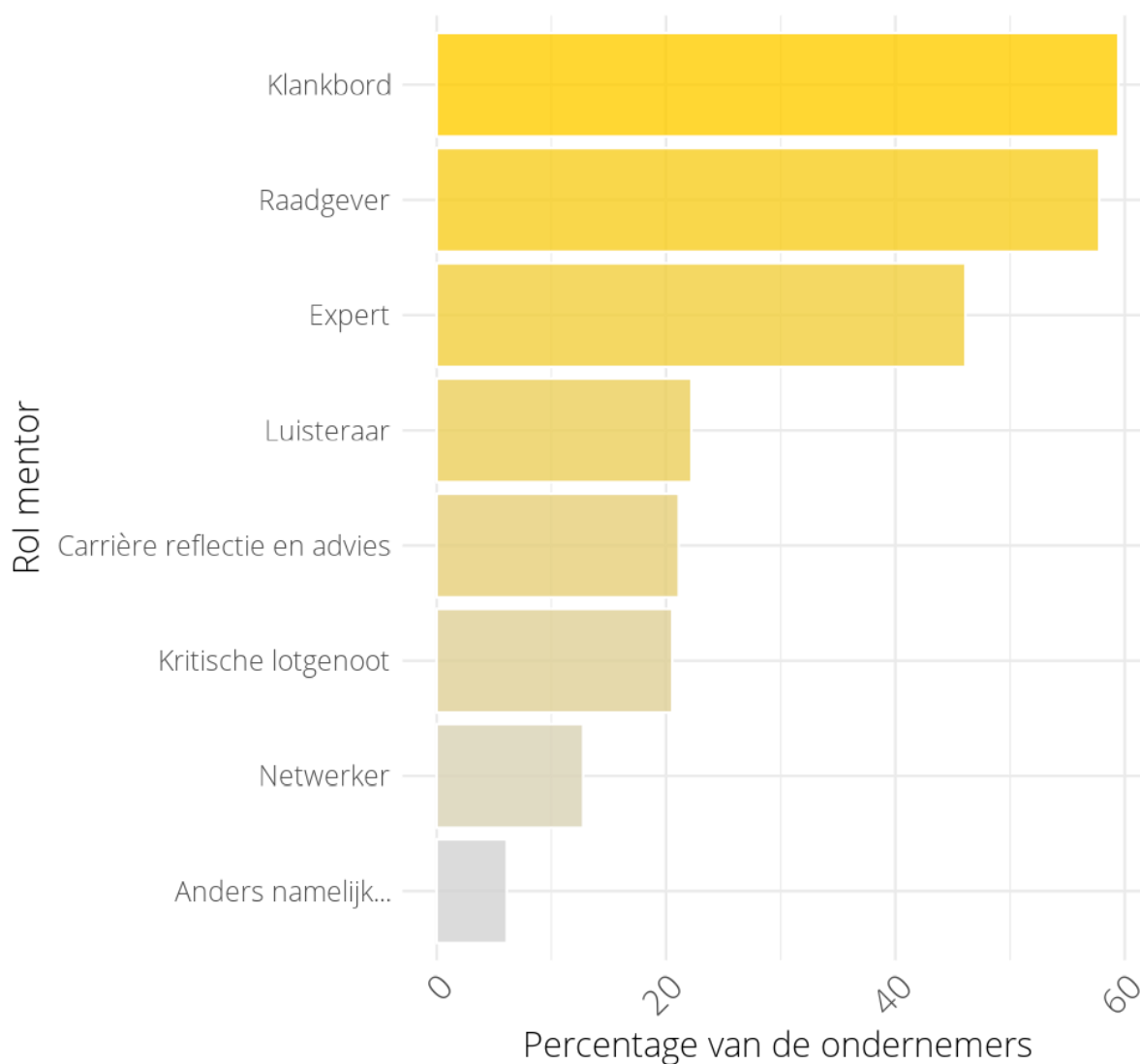
- Gemiddeld 48% van de ondernemers rapporteerde groei per afzonderlijk gebied van bedrijfsprestaties, met een verbeteringen op gemiddeld 3,3 aspecten.
- 70% rapporteerde een omzetgroei en 59% groei in het aantal werknemers. Dat vertaalde gemiddeld naar 8,3% omzetgroei en zo'n 6% tot 8% personele groei. Meer dan 50% van de ondernemers zag groei in winst, marktaandeel en concurrentiepositie.
- Wat betreft bedrijfsvoering gaf 60% van de ondernemers aan dat hun algemene bedrijfsstrategie positief veranderd is door het mentortraject. Ook veranderingen in bedrijfscultuur werden veelvuldig genoemd (41,2%). Voor nlgroeit lijken er duidelijke kansen te liggen voor meer aandacht in het mentortraject op het gebied van internationalisering (15%) en duurzaamheid (8%). Hier zag men nu de minste verbetering.

4.5. Mentor-mentee-relatie

In de voorgaande secties hebben we de gerapporteerde invloed van het mentortraject op ondernemersgroei en bedrijfsprestaties besproken. De mentor-mentee-relatie vormt de basis voor deze prestaties. Hoewel veel respondenten positieve resultaten rapporteerden, zagen we variatie in tevredenheid en ervaringen. Deze verschillen lijken grotendeels samen te hangen met de kwaliteit van de mentor-mentee-relatie en de interacties binnen het traject. Hieronder bespreken we onze bevindingen.

4.5.1. Rol mentor (N = 180)

De analyse van de vraag over de rol van de mentor tijdens het laatste mentortraject laat een breed scala aan percepties zien, waarbij respondenten meerdere opties konden selecteren. De rol als klankbord (59,4% van de respondenten) werd het meest genoemd, wat benadrukt dat ondernemers de mentor vooral zien als een bron van open en eerlijke feedback.



Daarnaast waren de raadgevende (57,8%) en de expertrol (46,1%) veel voorkomend. Het is duidelijk dat mentoren zeer belangrijk zijn voor het helpen bij analyseren en adviseren over bedrijfsproblemen:

Goed klankbord. Op belangrijke momenten/vraagstukken toch geleerd eigen beslissing te maken/volgen.

Klankbord, lessons learned vanuit iemand die al met bijltje heeft gehakt, andere kijk op zaken.

Goede sparringpartner met een open en eerlijke feedback waarbij mijn onderneming en ikzelf zijn gegroeid.

Ik heb dit traject als zeer prettig ervaren. De open en heldere blik van een expert, heeft mij geholpen om zaken te relativeren en hierdoor andere vervolgstappen te zetten dan dat ik gewend was vanuit het verleden.

In mindere mate zien we dat ondernemers hun mentor zagen als luisterend oor (22,2%), bron van carrièreadvies (21,1%) en kritische lotgenoot (20,6%). Weinig ondernemers zagen hun mentoren de netwerker rol (12,6%) aannemen; dit wordt dan ook vaak door respondenten als verbeterpunt genoemd. De categorie "Anders, namelijk" (6,1%) biedt inzicht in specifieke ervaringen. Positieve bijdragen werden genoemd, zoals "*Inspirator*" en "*Kritische zender*", terwijl anderen negatieve ervaringen rapporteerden, zoals "*Geen specifieke rol aangenomen*" of "*Geen interesse in ons bedrijf*".

4.5.2. Toewijding, bekwaamheid en integriteit (N = 135)

De analyse van de mentor-mentee-relatie laat zien dat de meerderheid van de respondenten hun mentor positief beoordeelt op bekwaamheid, toewijding, en integriteit. Op een schaal van 1 tot 5, scoren de ondernemers gemiddeld hun mentor als competent (3,3 / 5), toegewijd (3,7 / 5) en zeer integer (4,4 / 5). Ook gaven ze aan zelf toegewijd te zijn (3,7 / 5). Een aantal kwalitatieve voorbeelden van ondernemers over hun toegewijde, bekwaame en integere mentoren:

Erg vriendelijke mentor die altijd bereikbaar is. Heeft ervaring en goede inzichten die goed worden gedeeld.

Mentor met een berg aan ervaring en goede HR-kennis.

Hele fijne gesprekken met onze mentor. Onze mentor had zich heel erg verdiept in onze business en kon door zijn eigen ervaring hele goede en concrete tips geven.

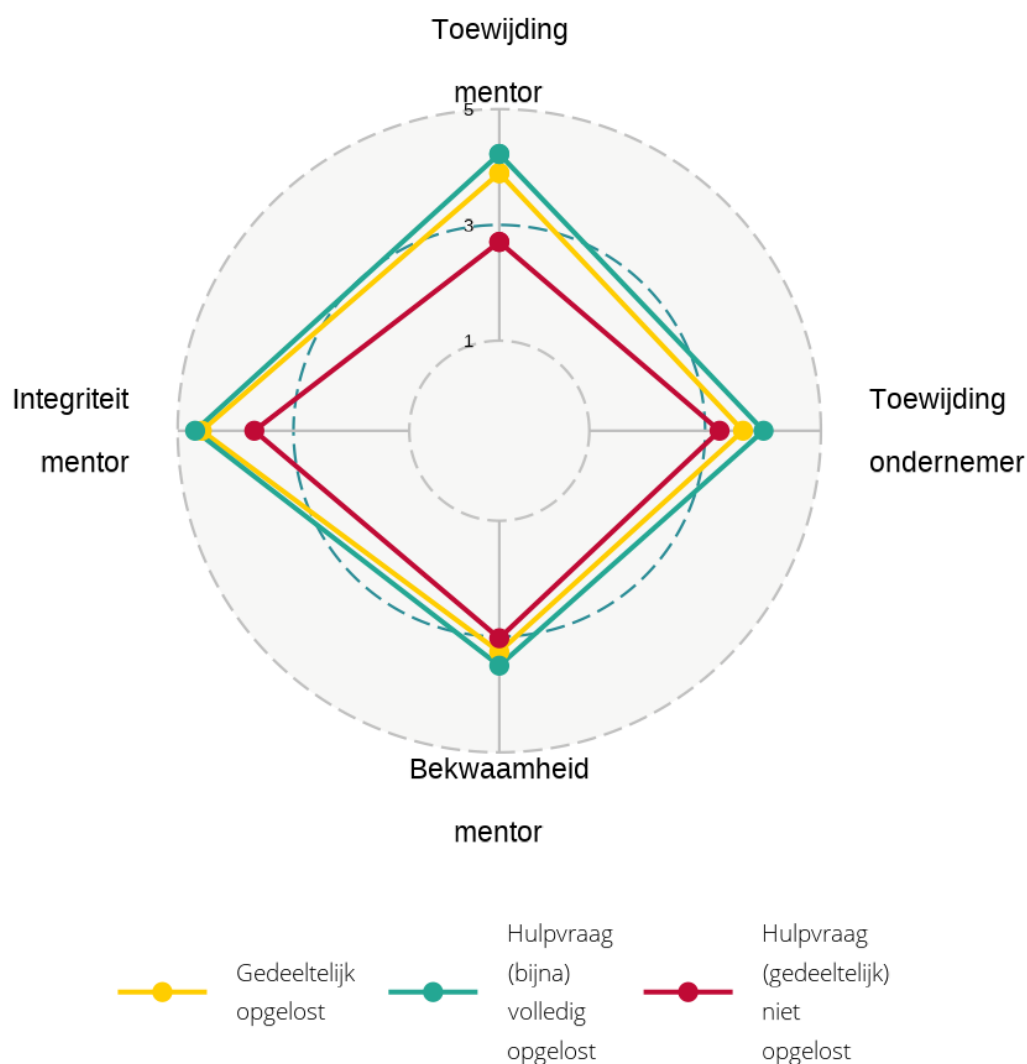
Zeer betrokken, open en eerlijke ondernemer die ons meteen in 1e gesprek al fors verder heeft kunnen helpen met wat zaken waarin we vastgelopen waren.

Mijn mentor is geweldig ... Ik voel mij enorm dankbaar iemand te hebben met zoveel ervaring die zoveel tijd en effort steekt om oprecht mij te helpen in onze groei.

Mentor is zeer betrokken. Heeft zich ingelezen in materie waar hij minder bekend mee was. Hij is proactief en daagt me uit. Zet zaken op scherp en confronteert.

Mentor is zeer gedreven en enthousiast en denkt echt mee. Brengt bovendien hele waardevolle ervaringen in.

Bij de negatieve percepties zien we dat de tevredenheid over de mentor sterk samen hing met de uitkomst van hun traject met betrekking tot het oplossen van de hulpvragen. De figuur hieronder laat duidelijk zien dat de ondernemers die rapporteerden geen of nauwelijks een oplossing voor hun hulpvraag te hebben gevonden, aanzienlijk lager scoorden. De bekwaamheid van de mentor lijkt hier niet het probleem te zijn, maar juist de toewijding en integriteit van de mentor.



De eigen toewijding blijft ook belangrijk. De ondernemers zelf zeggen daar het volgende over:

Het blijft belangrijk om zelf veel aandacht te blijven geven aan een traject om het beste eruit te halen. Dus vooral zelf er meer tijd in steken.

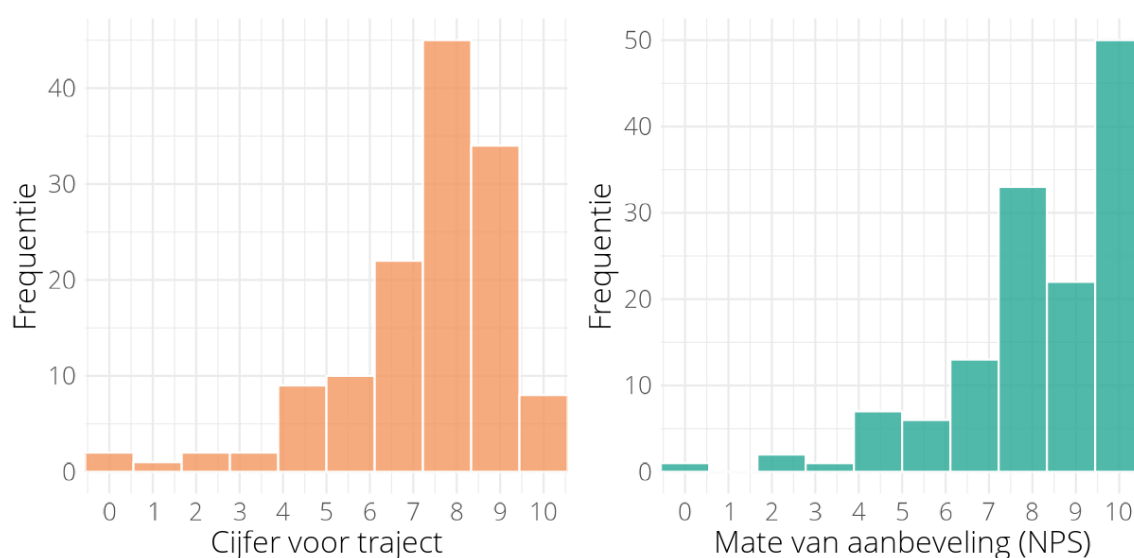
Mentor levert waardevolle input. Zelf vind ik dat ik te weinig heb gedaan met de input maar een aantal belangrijke beslissingen daardoor wel heb genomen.

4.5.3. Conclusie en belangrijkste resultaten

- De meeste ondernemers zagen hun mentor als klankbord (59,4% van de ondernemers), raadgever (57,8%) en expert (46,1%), met een focus op het bieden van eerlijke feedback en advies vanuit eigen ervaring.
- De meerderheid van de respondenten beoordeelt hun mentor positief. De meerderheid vindt hun mentor bekwaam, integer en toegewijd.
- De positieve perceptie van de mentor hing sterk samen met de mate waarin hulpvragen tijdens het mentortraject werden opgelost. Wanneer men hun hulpvragen niet opgelost zag leek dat niet te liggen aan gebrekkige bekwaamheid van de mentor, maar juist aan gebrekkige toewijding en integriteit van de mentor en gebrek aan toewijding van de ondernemer.

4.6. Tevredenheid en aanbevelingen (N = 135)

Het mentortraject van nlgroeit wordt positief beoordeeld door de deelnemers. Met een mediane score van 8,0 en een gemiddelde van 7,5 op een schaal van 1 tot 10 blijkt dat veel deelnemers het traject en de begeleiding van hun mentor positief waarderen. Daarnaast wordt het traject sterk aanbevolen aan andere ondernemers, met een mediane aanbevelingsscore (het meetinstrument van de Net Promoter Score; NPS) van 9 en een gemiddelde van 8,4. Volgens de standaard NPS categorisatie (promoter = 9 of 10 uit 10, passief = 7 tot 8 uit 10, detractor = 0 tot 6 uit 10) is 53% van de respondent promotor, 34% passief en maar 13% detractor. Dit betekent dat nlgroeit een zeer goede NPS behaalt van +40 (53 – 13). NPS scores variëren gewoonlijk tussen de -100 en de +100, waarbij scores boven de 0 worden gezien als goed; scores boven de 50 als uitmuntend.



Ook geeft 58,5% van de respondenten aan zelf mentor te willen worden, wat wijst op een grote bereidheid onder deelnemers om hun kennis en ervaring door te geven en een bereidheid om deel te blijven nemen in het netwerk van nlgroeit. Deze resultaten benadrukken het potentieel voor nlgroeit om hun actieve mentorgemeenschap verder door te ontwikkelen, hetgeen aansluit met het 'pay-it-forward' principe dat nlgroeit omarmd. Hieronder gaan we nog specifiek in op de positieve en negatieve reflecties van de ondernemers.

4.6.1. Selectie positieve reflecties

De antwoorden op de vraag naar de positieve aspecten van het mentortraject omvatten in totaal 112 reacties en laten een breed scala aan ervaringen zien. De reacties zijn gecategoriseerd om de belangrijkste thema's en inzichten duidelijk in kaart te brengen. Respondenten beschrijven de mentor vaak als een belangrijk klankbord, een sparringpartner en een bron van eerlijke feedback. De interactie met de mentor wordt

veelal als waardevol en inspirerend ervaren, waarbij sommige mentoren diepe betrokkenheid toonden en hun kennis en ervaring deelden.

Inspiratie van topondernemers.

Het is prettig om een sparringspartner zonder afbreukrisico te hebben, die ook begrijpt en ervaren heeft wat je meemaakt.

De mentor was kundig en heeft ons echt geholpen een andere richting in te slaan met ons bedrijf.

Voor velen bood het traject mogelijkheden om strategischer te denken en specifieke problemen aan te pakken, wat leidde tot praktische resultaten en groei.

Mentor is pragmatisch. Deelt zijn kennis, geeft mij aan welke opties ik heb en is dienstbaar aan mijn behoeftes. Heel fijn. Helpt me flink vooruit.

Mijn mentor hielp bij het maken van een strategisch plan. Hiervoor hebben we nuttige boeken aangeraden gekregen en hebben we een aantal sparsessies gehad. Het strategisch plan is nog niet af, maar is wel goed op weg.

Daarnaast benadrukken veel respondenten dat de mentorsessies hielpen bij het ontwikkelen van nieuwe inzichten, het verhelderen van doelen en het maken van cruciale beslissingen. Concrete adviezen, kritische vragen en oprechte interesse van de mentor werden vaak genoemd als positieve elementen die bijdroegen aan hun succes. Een mooi voorbeeld hiervan is:

Mijn neef en ik hebben een familiebedrijf overgenomen van onze ouders. Daarnaast zijn wij allebei jonge ondernemers. Onze mentor heeft hetzelfde meegemaakt vroeger. Ons voornaamste punt waar we hulp bij zochten was hoe we de overname aan moeten pakken. Hoe werken wij ons in, en hoe werken we onze ouders uit. Hierbij was onze mentor van grote hulp.

Sommige respondenten waardeerden de structuur en organisatie van nlgroei, waarbij ze benadrukten hoe het programma helpt prioriteiten te stellen en netwerktoegang te verschaffen.

Het traject 'verplicht' jezelf om tijd te plannen voor persoonlijke en bedrijfsontwikkeling.

Geweldig om de kans te krijgen met deze mensen in contact te komen.

Voor anderen was de begeleiding echter minder effectief, vaak door externe factoren zoals een mismatch met de mentor of tijdsbeperkingen. Deze gemengde ervaringen wijzen op het belang van een goede match tussen mentor en mentee en een duidelijke afstemming van verwachtingen.

Goede mentor, maar onvoldoende uitgehaald door corona en mijn eigen inbreng.

Weinig waarde gehad, wederzijds onvoldoende effort erin gestoken.

Mentoren beetje trainen/beter informeren wat er van ze verwacht wordt en hoe ze goed de mentees kunnen helpen."

De ervaringen variëren van zeer positieve interacties en praktische hulp tot gemengde resultaten door persoonlijke omstandigheden of onvoorziene uitdagingen. Over het algemeen laten de reacties zien dat mentoren een belangrijke rol spelen in de groei en ontwikkeling van de mentees, zowel op strategisch als op persoonlijk vlak. De quotes illustreren hoe deze begeleiding impact heeft gehad op de deelnemers, met inspirerende verhalen en waardevolle inzichten die hun groei hebben ondersteund.

4.6.2. *Selectie reflecties over mogelijke verbeteringen*

De reacties op de vraag naar mogelijke verbeterpunten voor het mentortraject zijn zorgvuldig geanalyseerd en ondergebracht in acht hoofdcategorieën, gebaseerd op de 103 ontvangen reacties. Deze variëren van algemene opmerkingen tot zeer specifieke suggesties voor verbetering, wat een breed scala aan inzichten oplevert.

Een aanzienlijk deel van de respondenten gaf aan weinig tot geen verbeterpunten te zien, vaak omdat zij tevreden waren met de huidige opzet van het traject of geen concrete aanbevelingen konden bedenken. Dit duidt op een zekere mate van tevredenheid onder deze groep deelnemers en weerspiegelt de sterke positieve kwantitatieve beoordelingen.

De sterke beoordelingen van het mentorprogramma zijn grotendeels te danken aan de centrale rol die nlgroeit speelt in het faciliteren van sterke matches tussen ondernemers met groeivragen en ervaren mentoren. Uit hun documentatie blijkt dat zij een grondige groeibeoordeling en inventarisatie van de hulpvragen van ondernemers uitvoeren. Met een pool van ruim 500 mentoren biedt nlgroeit voldoende mogelijkheden om een optimale match te realiseren. Daarnaast wordt helder verwachttingsmanagement gewaarborgd via de *Handleiding Mentortraject* en een intakegesprek.

Mentoren doorlopen een oriënterend gesprek bij interesse en ontvangen de *Mentor Instructie* handleiding. Na aanmelding per e-mail krijgen zij verdere richtlijnen en het instructieboekje *De One Minute Mentor* (Blanchard & Diaz-Ortiz, 2017). Zowel ondernemers als mentoren nemen deel aan een eindevaluatie. Gedurende het jaar

organiseert nlgroei bovendien intervisiebijeenkomsten voor mentoren om ervaringen te delen en de kwaliteit van het traject verder te verbeteren.

Desalniettemin is een terugkerend verbeterpunt onder de respondenten de behoefte aan een betere match tussen mentor en mentee, met een sterkere inhoudelijke aansluiting op de specifieke behoeften van de ondernemer. Daarbij wordt er een duidelijkere mentorevaluatie aan het begin van het traject gewenst, met de mogelijkheid om snel van mentor te wisselen indien de match niet optimaal is. Ook lijkt er meer behoefte aan meer procesmatige begeleiding en regelmatige follow-ups vanuit de organisatie.

Respondenten gaven aan dat een mentor met meer branche-ervaring of diepgaande kennis effectiever zou kunnen zijn. Deze suggesties benadrukken het belang van een zorgvuldige selectie en afstemming binnen het mentortraject om de impact verder te vergroten. Gezien de resultaten uit eerdere secties lijkt het grootste verbeterpunt te liggen in de matching tussen ondernemer en mentor op persoonlijkheidsvlak, gezien zelfs de “ontevreden” deelnemers, hun mentor vaak als bekwaam zagen, en verwachtingsmanagement omtrent tijdsbesteding van de mentor en de ondernemer de beperkende factor was. Ook werd vaak gewezen op verbeteringen in de structuur en het proces van het mentortraject. Meer concrete afspraken, planmatigheid en langere of intensievere trajecten werden genoemd als manieren om het programma effectiever te maken:

Mentoren beetje trainen/beter informeren wat er van ze verwacht wordt en hoe ze goed de mentees kunnen helpen.

Meer begeleiding bij het verdiepen van de hulpvraag. Richtlijnen voor mentor en mentee over frequentie.

Misschien een soort handleiding voor de mentor en de mentee, dus een vragenlijst (heb ik nu zelf ontwikkeld omdat ik nu ook mentor ben) en wat meer guidelines

Betere match tussen mentor en bedrijf, maar ik zie wel de meerwaarde!

Mijn mentor was erg druk en de tijd tussen gesprekken was lang, daardoor iets minder consistentie in de onderwerpen.

Meer nadruk op concrete netwerkuitbreiding had de trajecten mogelijk nog beter gemaakt. En iets meer structuur in het traject. Het was bij mij volledig free format.

Sommige suggesties richtten zich op inhoudelijke kennis en focus, zoals meer aandacht voor specifieke groeivraagstukken of diepgaande begeleiding bij strategische uitdagingen. Een genoemd verbeterpunt is de mate van vrijblijvendheid in de

tijdsbesteding van zowel mentoren als ondernemers, wat de effectiviteit van het traject kan beïnvloeden wanneer mentee en mentor zich niet duidelijk toewijden.

Meer planmatig werken, doel stellen en daar aan werken.

Betere voor-analyse van wat een bedrijf nu echt nodig heeft, ... goed luisteren i.p.v. direct met eigen ervaringen discussies plat slaan.

Sommige deelnemers reflecteerden ook op hun eigen rol in het traject, waarbij ze aangaven dat meer voorbereiding en eigen inzet de impact zou hebben kunnen vergroten.

Zelf actiever bezig zijn met input van de mentor.

nlgroeit heeft het goed gedaan. Ik had de hulpvraag niet 100% scherp en de mentor was op persoonlijk vlak niet 100% een match.

Tot slot werden ook enkele innovatieve ideeën en aanvullende elementen genoemd, zoals kortere powersessies, intensiever contact, of netwerkbijeenkomsten met andere ondernemers. Dit soort opmerkingen laat zien dat er interesse is in aanvullende formats en tools om de waarde van het traject verder te vergroten.

Deze uiteenlopende inzichten onderstrepen de diversiteit van ervaringen binnen het mentortraject en bieden waardevolle richtingen om de programma's verder te verbeteren en te personaliseren.

4.6.3. Algemene perceptie nlgroeit en deelname activiteiten (N = 135)

nlgroeit heeft als doel het inspireren, activeren en faciliteren van ondernemers. Inspireren richt zich op het ontwikkelen van nieuwe perspectieven door zichtbare rolmodellen, diversiteit en internationaal denken. Activeren gaat over het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling in leiderschap, groei, impact en samenwerking. Faciliteren heeft betrekking op toegang tot een ondersteunend ecosysteem met mentoren en een gekwalificeerd partnernetwerk. Respondenten zijn positief over nlgroeit's vermogen om dit doel te verwezenlijken. Voor alle drie de aspecten gaf meer dan 70% van de deelnemers aan dat nlgroeit een directe bijdrage levert aan hun groei als ondernemer, door hen te inspireren met nieuwe perspectieven, te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling en leiderschap, en hen toegang te bieden tot een krachtig netwerk van mentoren en partners.

Verdere inzichten worden vergaard vanuit resultaten over de invloed van nlgroeit op bedrijfsontwikkeling. Ruim 62% van de respondenten rapporteerde dat nlgroeit bij heeft gedragen aan de groei van hun bedrijf, waar zelfs 20% aangeeft dat het tot duidelijke sterke groei heeft geleid.

Als we verder kijken naar deelname van de respondenten aan nlgroei's activiteiten, dan zien we dat het nlgroei 'Jaarevent' en de 'Rondetafelsessies' veruit de meest populaire en gewaardeerde activiteiten zijn. Respectievelijk 44% en 47% van de respondenten gaven aan hieraan deelgenomen te hebben. Over het nlgroei Jaarevent uitte 85% van de ondernemers zich positief of zeer positief, en 14% neutraal. Over de ronde tafelsessies was 80% van de respondenten zeer te spreken en 19% neutraal. Beide events kregen slechts één negatieve beoordeling.

Het programma 'Groeicollege' en de 'regionale nlgroei events' hadden een iets lagere deelname, met respectievelijk 21% en 28% van de respondenten. Het merendeel van de deelnemers beoordeelden deze twee activiteiten als (zeer) positief (respectievelijk 57% en 74%), overige responses waren neutraal. Er waren geen negatieve beoordelingen op deze activiteiten, louter enkele neutrale ervaringen.

4.6.4. Conclusie en belangrijkste resultaten

Ondernemers kijken heel positief naar nlgroei en geven de organisatie een zeer hoge aanbevelingsscore. De meerderheid van respondenten wil graag zelf ook mentor worden. Qua verbeterpunten is er duidelijk behoefte aan een betere mentor-mentee-match, verbeterde en intensievere structuur in het traject, zoals regelmatige follow-ups en verwachtingsmanagement vanuit nlgroei. Deelnemers zijn in het algemeen tevreden over nlgroei en vinden dat de organisatie bijdraagt aan de belangrijke aspecten van hun ondernemerschap. Tot slot worden de activiteiten van nlgroei in brede zin positief gewaardeerd, maar deelname varieert sterk.

- Het mentortraject wordt overwegend positief beoordeeld, met een mediane tevredenheidsscore van 8 uit 10, en een mediane aanbevelingsscore van 9. Dit houdt in dat nlgroei een zeer sterke *Net Promoter Score* heeft van +40.
- 58,5% van de respondenten wil zelf ook graag mentor worden, hetgeen aansluit met het 'pay-it-forward' principe dat nlgroei omarmd heeft.
- 70% van de ondernemers zegt dat nlgroei succesvol is het inspireren, activeren en faciliteren in hun groei als ondernemer. Daarbij zegt ook 62% van de respondenten dat nlgroei heeft bijgedragen aan de groei van hun bedrijf en zelfs 20% dat het tot duidelijke sterke groei heeft geleid.
- Qua activiteiten zijn het Jaarevent en de Rondetafelsessies veruit het meest populair en gewaardeerd door de deelnemers. Andere events zagen een lagere deelname, maar werden overwegend positief beoordeeld.

5. Bijdrage aan de Nederlandse economie

Het midden- en kleinbedrijf (MKB) vormt met ruim 300.000 bedrijven een zeer belangrijk onderdeel van de Nederlandse economie (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2024). Deze bedrijven zorgen voor meer dan driekwart van de werkgelegenheid en leveren 61% van de toegevoegde waarde aan de economie (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, 2024). Ondanks deze dominante positie krijgt het totale MKB vaak minder aandacht in beleidsdiscussies over ondernemerschap. Het debat richt zich vooral op het segment van risicovolle startups en snelgroeïende scale-ups, bedrijven die in de spotlight staan vanwege hun disruptieve karakter en potentiële exponentiële groei. Hoewel deze kopgroep een cruciale rol speelt in innovatie en de verhoging van arbeidsproductiviteit, is de aansluiting van het bredere segment middenbedrijven met 10-250 werknemers (circa 55.000 in 2022) op deze kopgroep minstens zo belangrijk om de Nederlandse economie toekomstbestendig te maken. Deze groep, ook wel het peloton van de economie genoemd, blijft achter in groei, innovatie, digitalisering, personeel en arbeidsproductiviteit ten opzichte van de kopgroep. De noodzaak van interventies en investeringen die hun aansluiting versnellen wordt steeds groter (Gaastra, 2025; Stam, 2024). Mentorschap als kostenefficiënte manier van kennisoverdracht kan hierbij een centrale rol spelen.

In Nederland is nlgroeit een van de weinige organisaties die zich specifiek richt op het stimuleren van brede groei onder MKB-ondernemers met 10 tot 150 werknemers. Hun doel is om deze ondernemers te inspireren, activeren en faciliteren in de ontwikkeling van hun ondernemerskwaliteiten en bedrijfs groei. In de afgelopen tien jaar heeft nlgroeit 3.500 mentortrajecten gefaciliteerd en in totaal 10.000 ondernemers bereikt via mentoring, evenementen en trainingen. Uit ons onderzoek blijkt dat de overgrote meerderheid van ondernemers die deelnamen aan het mentortraject van nlgroeit aanzienlijke verbeteringen in hun bedrijfsresultaten ervoeren. Denk aan omzetgroei, werkgelegenheid en versterking van leiderschapsvaardigheden. Maar hoe groot is de totale impact van deze verbeteringen ten opzichte van het landelijk gemiddelde? En wat zou het potentieel zijn als een groter deel van het MKB gebruik zou maken van dergelijke mentorprogramma's? Voor deze exercitie gebruiken we de cijfers over het MKB met 10 tot 250 werknemers tussen 2017 en 2022, gepubliceerd via Statline (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2024)¹.

¹ Hoewel deze evaluatie waardevolle inzichten biedt in de ervaren impact van het mentorprogramma van nlgroeit, betreft het geen strikte impactanalyse. Om causale effecten met zekerheid vast te stellen, zou een onderzoeksopzet met een gerandomiseerde controlegroep nodig zijn, of een vergelijkbare methode om selectie-effecten en treatment-effecten van elkaar te scheiden. De resultaten moeten daarom geïnterpreteerd worden als een indicatie van de waargenomen en gerapporteerde impact door de deelnemers, en niet als een definitieve causale schatting van de effectiviteit van het programma op de Nederlandse economie.

5.1. Werkgelegenheid

Uit ons onderzoek blijkt dat bij nlgroei's mentortraject 59% van de ondernemers een groei in werknemers rapporteerde, met een gemiddelde toename van 2,7 FTE bij bedrijven die gemiddeld 44 werknemers tellen—een groei van 6,1%. Daarnaast zagen ondernemers met gemiddeld 9,5 freelancers een toename van 0,8 FTE, wat neerkomt op een groei van 8,3%. Ter vergelijking: tussen 2017 en 2022 groeide gemiddeld maar 47% van de vergelijkbare groep MKB-bedrijven in het aantal FTE's, met een gemiddelde FTE-toename van minder dan 0,1%.

Het realiseren van groeiambities door mentoring blijkt dus van groot belang voor personele groei van MKB-bedrijven in dit segment en heeft daarmee het potentieel bij te dragen aan de verhoging van werkgelegenheid. De ondernemers die deelnamen aan het mentortraject van nlgroei rapporteerden een gemiddelde groei van 3,5 FTE per bedrijf, terwijl dit bij MKB-bedrijven landelijk gemiddeld niet of nauwelijks groeide. Met ongeveer 500 deelnemers per jaar komt dit neer op een geschatte *extra* toename van 1.750 voltijdbanen per jaar die samenhangt met het mentorprogramma van nlgroei. Als het programma zou worden uitgebreid met slechts 1% van alle MKB-bedrijven met 10 tot 250 werknemers (circa 550 extra deelnemers), zou het mentortraject in verband kunnen worden gebracht met een potentiële *toename* van ruim 3.675 voltijdbanen per jaar.

5.2. Omzet

Op het gebied van omzet rapporteerde 70% van de deelnemers van het mentortraject groei, met een gemiddelde jaarlijkse toename van 8,3%. Ter vergelijking: tussen 2017 en 2022 rapporteerde gemiddeld 53% van de MKB-bedrijven omzetgroei, met een gemiddelde jaarlijkse stijging van 5,7%. De toegevoegde waarde van mentoring lijkt neer te komen op gemiddeld zo'n 2,6% extra omzet per jaar.

Ondernemers die het nlgroei-traject volgden haalden een gemiddelde jaarlijkse omzet van €4,2 miljoen, met een gemiddelde jaarlijkse toename van €350.000 per onderneming. Zonder deelname aan het traject hadden deze bedrijven naar schatting €110.600 minder omzet per jaar gegenereerd. Met een gemiddeld aantal van 500 deelnemers per jaar, vertaalt het mentortraject van nlgroei zich naar een geassocieerde *extra* omzetgroei van €55,3 miljoen per jaar voor de deelnemende bedrijven. Indien het programma zou worden uitgebreid naar 1% van alle MKB-bedrijven met 10-250 werknemers (circa 550 extra ondernemers per jaar), zou het mentortraject geassocieerd kunnen worden met een *extra* omzetgroei van €116,1 miljoen per jaar voor de deelnemende bedrijven.

5.3. De toekomst

Het MKB vormt een cruciaal onderdeel van de Nederlandse economie, maar blijft achter in productiviteitsgroei, innovatie en digitalisering ten opzichte van grotere bedrijven en snelgroeïende scale-ups. Vooral het segment van middenbedrijven met 10-250 werknemers, het zogeheten peloton, kent uitdagingen in het benutten van groeikansen

en het implementeren van nieuwe technologieën. Door het opschalen van mentorprogramma's zoals dat van nlgroeit kan een substantiële bijdrage worden geleverd aan de versterking van dit segment. Bovendien is mentoring een relatief kostenefficiënte beleidsinterventie, omdat het gebruikmaakt van bestaande expertise binnen het ondernemersnetwerk en zonder grote financiële investeringen impact kan genereren. Deze programma's bieden ondernemers toegang tot bestaande kennis, netwerken en strategische begeleiding, wat kan helpen de productiviteitskloof tussen het peloton en de koplopers te verkleinen. Dit is niet alleen gunstig voor de individuele ondernemers en hun bedrijven, maar ook voor de bredere economie, aangezien het de kennisoverdracht tussen innovatieve koplopers en het bredere MKB bevordert en duurzame groei stimuleert (Stam, 2024).

Naast mentoring organiseert nlgroeit ook diverse netwerk- en trainingsprogramma's, zoals de rondetafelsessies, het nlgroeit Jaarevent en het Groeicollege. Hoewel de impact van deze bredere activiteiten moeilijk kwantificeerbaar is, wijzen de hoge waardering en populariteit van deze events erop dat de werkelijke economische bijdrage van nlgroeit waarschijnlijk nog groter is dan alleen de effecten van het mentortraject. Door deze initiatieven als geheel verder uit te bouwen, kan de organisatie ondernemers niet alleen ondersteunen in individuele groei, maar ook bijdragen aan een sterker, innovatiever en productiever MKB in Nederland. Daarnaast speelt nlgroeit een belangrijke rol in het verspreiden van best practices en innovaties uit de kopgroep naar het bredere MKB, waardoor ondernemers sneller kunnen inspelen op uitdagingen zoals digitalisering en verduurzaming. Om deze impact duurzaam te borgen, is blijvende steun van beleidsmakers essentieel, zodat mentorprogramma's en netwerkinitiatieven kunnen blijven bijdragen aan de concurrentiekracht en productiviteit van de Nederlandse economie.

6. Aanbevelingen

Uit ons onderzoek wordt duidelijk dat nlgroeit, onder andere met het mentorprogramma, aanzienlijk bijdraagt aan de ontwikkeling van ondernemers, hun bedrijven, en de Nederlandse economie. De organisatie biedt inspirerende begeleiding en helpt ondernemers met strategie, leiderschap en groei. Tegelijkertijd zien we op basis van de feedback van deelnemers verschillende mogelijkheden om de impact van nlgroeit verder te vergroten. Hieronder doen wij aanbevelingen gericht op het verbeteren van de structuur en inhoud van het programma, de matching tussen mentoren en mentees, en de thematische verbreding van de programma's. We verwijzen hierbij ook naar observaties uit eerder onderzoek van Jansen et al. (2019) over het mentortraject, die nog niet lijken te zijn geïmplementeerd.

1. Versterk de trajectstructuur en procesbegeleiding

Voor het mentortraject legt nlgroeit een sterke nadruk op haar rol als facilitator van matches. Zij streven ernaar optimale matches te maken op basis van diverse inhoudelijke criteria door de hulpvragen en eigenschappen van de ondernemer, evenals de expertise van de mentor, in kaart te brengen. Om het traject goed te laten verlopen, bieden ze duidelijke instructiehandleidingen en introducerende gesprekken die het verwachtingsmanagement bevorderen.

Toch wekt ons onderzoek de suggestie dat veel respondenten behoefte hebben aan meer structuur, opties op intensievisering van, en begeleiding tijdens, het traject. Ook het onderzoek van Jansen et al. (2019) benadrukte deze behoefte al, ook van de kant van de mentoren. Waarbij beginnende mentoren baat hebben aan meer procesbegeleiding en sterkere inhoudelijke onboarding.

De vrijblijvendheid van het traject lijkt voor veel ondernemers en mentoren momenteel een hobbel om door te zetten en het maximale uit het traject te halen wanneer het niet direct klikt. Ook zien we dat hulpvragen en de rol van de mentor wijzigen in de loop van het traject. Er kan dus vanuit de organisatie overwogen worden om een grotere rol in te nemen in de procesmatige begeleiding van de mentortrajecten. Denk hierbij aan:

- het hosten en begeleiden van de eerste gezamenlijke (offline) sessie. Dit geeft bijvoorbeeld een betere garantie dat de partijen met dezelfde verwachtingen het traject ingaan. Ook kan hier makkelijker de kwaliteit van de match worden geëvalueerd.
- het implementeren van een intensiever monitoringsysteem voor voortgangsbewaking. Dat kan bijvoorbeeld worden bewerkstelligd met een (online) journaalsysteem om bij te houden of men instructies begrijpt, de nodige stappen doorloopt, en welke sessies hebben plaatsgevonden.
- het uitvoeren van actieve check-ins over het verloop van het traject, met een focus op tussentijdse evaluatie van de match, rolverdelingen en hulpvragen.

- het verplichtstellen van enkele intervisiemomenten en/of trainingen voor de mentoren.

2. Optimaliseer hermatching tussen mentor en mentee

Voortbouwend op het bovenstaande geeft een deel van de respondenten aan ontevreden te zijn over hun match, ondanks de uitgebreide aandacht die nlgroeit hieraan besteedt. Met name de opvolging vanuit nlgroeit wordt als verbeterpunt genoemd, waarbij sommige deelnemers aangeven dat de match in de beginfase beter had kunnen worden afgestemd en bijgestuurd.

De grootste reden voor onvrede lijkt het gebrek aan actieve evaluatie van de gemaakte match vanuit nlgroeit na het begin van het traject. Dit wordt ook al benoemd in Jansen et al. (2019). We raden hier meer aandacht aan te besteden. Op deze manier kunnen slechte matches sneller geïdentificeerd worden en kan er met de ondernemer eerder naar een betere match worden gezocht. Dit blijft een aandachtspunt, aangezien ondernemers vaak de motivatie verliezen om zelf contact op te nemen met nlgroeit en een nieuwe match aan te vragen, en waardoor het traject vaak simpelweg niet wordt voortgezet.

Tot slot kan nlgroeit overwegen om de inhoudelijke match nog verder te verbeteren door persoonlijkheidskarakteristieken of rolvoorkeuren van mentor en mentee ook in acht te nemen. Inhoudelijke matching is belangrijk, maar wanneer persoonlijkheden en communicatiestijlen niet bij elkaar passen, wordt kennisoverdracht lastig; iets wat ook uit de wetenschappelijke literatuur blijkt.

3. Investeer meer in mentorontwikkeling en events

Uit het onderzoek van Jansen et al. (2019) en onze eigen bevindingen blijkt dat (verplichte) trainingen voor mentoren, met name voor onervaren begeleiders, het traject effectiever kunnen maken. In plaats van uitsluitend te vertrouwen op *De One Minute Mentor* en de *Mentor Instructie*, lijkt het noodzakelijk om beginnende mentoren minimaal één workshop of training te laten volgen. In dit kader is ook de sterkere procesmatige begeleiding bij hun eerste traject essentieel. Dit zou ook de intervisiebijeenkomsten beter kunnen positioneren als platform voor mentorontwikkeling. Door deze structurele ondersteuning kan de kwaliteit van de begeleiding consistent worden en de toegevoegde waarde van mentorschap voor de mentees verder toenemen.

4. Breid de thematische focus van het programma uit

Ons onderzoek laat zien dat er meer behoefte is aan aandacht voor thema's zoals duurzaamheid, sociaal ondernemen en internationalisering. Door mentorervaringen en behoeften van de mentees op deze gebieden duidelijker uit te vragen, kan de matching op deze thema's worden verbeterd. Ook kan nlgroeit overwegen nieuwe programma's aan te bieden op het gebied van duurzaamheidstransities en complexe groeivraagstukken. Een samenwerking met partners, zoals hogescholen of universiteiten,

kan hierbij een waardevolle aanvulling zijn, ook omdat extra training voor de mentoren en thematische events nodig zijn om de thematische focus te versterken.

5. Stimuleer netwerkuitbreiding en actieve netwerkvorming

De evenementen en groeiprogramma's van nlgroeit dragen al duidelijk bij aan sterke netwerkvorming onder MKB-ondernemers met groeiambitie. Toch geven veel deelnemers aan dat hun mentor een grotere rol als verbindingsschakel had kunnen vervullen. Mentoren kunnen gestimuleerd worden om hun rol als netwerker actiever op te pakken en mentees te introduceren in waardevolle zakelijke netwerken. Dit kan de zakelijke kansen voor de mentees vergroten en bijdragen aan een bredere economische impact. Wellicht dat een dergelijke rol als netwerker beter gefaciliteerd kan worden door te matchen op rolvoorkeuren (zoals benoemd bij punt 2 hierboven) en wanneer nlgroeit een actievere rol speelt bij het samenbrengen van beide partijen in de loop van het traject (zoals benoemd bij punt 1 hierboven).

7. Referenties

- Ahsan, M., et al. (2018). **The influence of entrepreneurial mentoring dynamics on venture performance.** *Entrepreneurship Research Journal*, 10(2), 135–155.
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E., & Choragwicka, B. (2010). **Response Rates in Organizational Science, 1995–2008: A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers.** *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335–349.
- Assenova, V. (2020). **Mentorship for entrepreneurs: Building entrepreneurial capabilities and accelerating growth.** *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105899.
- Barbosa, S. D., et al. (2007). **Dimensions of entrepreneurial self-efficacy: Relationships with entrepreneurial intentions and behaviors.** *Journal of Business Venturing*, 22(1), 123–142.
- Blanchard, K., & Diaz-Ortiz, C. (2017). **De One Minute Mentor.** Boom, 1e druk.
- Blank, S. (2021). **The survival advantage of mentorship in early-stage startups.** *Journal of Entrepreneurship Development*, 29(1), 50–67.
- Butler, J. (2024). **The motivations of mentors in entrepreneurial ecosystems.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 55–72.
- Cansoy, R., & Polatcan, M. (2018). **Mentorship and leadership development: Impacts on entrepreneurial management efficacy.** *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 134–150.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024). *Kerncijfers MKB; bedrijfstak. MKB Open data Statline:*
https://mkbstatline.cbs.nl/portal.html?_la=nl&_catalog=MKB&tableId=48038NED&_theme=0.
- Gaastra, S. (2025). **Stimuleren productiviteit peloton verhoogt welvaart én beperkt herverdeling.** *ESB*, 110(4841): <https://esb.nu/stimuleren-productiviteit-peloton-verhoogt-welvaart-en-beperkt-herverdeling/>
- Hernandez, R., & Newman, K. (2006). **Mentorship and self-confidence: Insights from entrepreneurial education programs.** *International Journal of Educational Development*, 26(4), 450–460.

- Jansen, J., Dresia, J., de Greef, A., & Bax, M. (2019). **Onderzoek naar mentoring: Effectiviteit en impact van het mentorprogramma van nlgroeit.** *Erasmus Centre for Entrepreneurship*. <https://www.ece.nl>
- Marvel, M. R., et al. (2020). **Coachability and product innovation: The role of entrepreneurial mentoring.** *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 303–321.
- McKevitt, D., & Marshall, D. (2015). **The comparative dynamics of workplace and entrepreneurial mentoring relationships.** *International Small Business Journal*, 33(6), 647–666.
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap. (2024). **Jaarbericht Staat van het mkb 2024.** *Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Directie Ondernemingsklimaat*.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). **Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums.** *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174–192.
- Proudfoot, K. (2023). **Inductive/Deductive Hybrid Thematic Analysis in Mixed Methods Research.** *Journal of Mixed Methods Research*, 17(3), 308–326.
- Shah, S., et al. (2016). **Mentorship and strategic growth: Insights into entrepreneurial decision-making.** *Journal of Business Strategy*, 37(2), 45–52.
- Stam, E. (2024). **Het Nederlandse Ecosysteem voor Ondernemerschap wat gaat goed en wat kan beter.** *De Staat van Het Mkb (1 november 2024)*:
<https://www.staatvanhetmkb.nl/publicatie/het-nederlandse-ecosysteem-voor-ondernemerschap-wat-gaat-goed-en-wat-kan-beter>.
- St-Jean, É., & Tremblay, M. (2020). **Mentoring for entrepreneurs: The influence of self-efficacy and personal growth.** *Journal of Small Business Management*, 58(3), 312–334.
- Yusubova, A. (2024). **Selection criteria for mentor-mentee matching: Key factors for effective mentoring relationships.** *Small Business Mentoring Quarterly*, 6(1), 15–34.

8. Appendix

8.1. Surveyvragen

Start of Block: Introductie & Informed consent

Welkom bij de enquête over het mentortraject van nlgroeit

Dankjewel voor je deelname! Deze enquête is bedoeld voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (MKB) die hebben deelgenomen aan het mentortraject van nlgroeit. Het onderzoek wordt uitgevoerd door de Universiteit Utrecht in opdracht van nlgroeit, en heeft als doel om te onderzoeken hoe deelname aan het mentorprogramma bijdraagt aan de persoonlijke en zakelijke groei van ondernemers. Deelname duurt ongeveer 10 minuten.

Informed consent voor academisch onderzoek

- We verzamelen informatie over jouw ervaringen met het mentortraject en jouw persoonlijke- en bedrijfs groei. Jouw antwoorden worden uitsluitend gebruikt voor academisch onderzoek en (geaggregeerde) rapportage richting nlgroeit.
- Je kunt op elk moment jouw deelname stoppen of verzoeken je gegevens te laten verwijderen. Stuur een mail naar t.h.vanbalen@uu.nl of info@nlgroeit.nl.
- De Universiteit Utrecht beheert de data en waarborgt dat deze veilig wordt opgeslagen en verwerkt volgens de geldende privacywetgeving). Voor vragen over je privacy kun je contact opnemen met de functionaris gegevensbescherming via privacy@uu.nl.
- Jouw persoonlijke informatie wordt niet gedeeld met anderen zonder jouw expliciete toestemming.

Door verder te gaan geef je toestemming voor het gebruik van je gegevens zoals hierboven beschreven.

Hartelijk dank voor je tijd en bijdrage aan dit onderzoek!

End of Block: Introductie & Informed consent

Start of Block: 1. Demografische gegevens



Geboortjaar Wat is je geboortjaar?

Geslacht Wat is je geslacht?

- ☐ Man (4)
- ☐ Vrouw (5)
- ☐ Overig / zeg ik liever niet (6)



Opgericht In welk jaar is je bedrijf opgericht?



Hoeveel mentortrajecten heb je gevolgd bij nlgroeit? in het geval je nog steeds aan een mentortraject deelneemt, tel deze dan mee in dit antwoord

Neem je momenteel deel aan een lopend mentortraject bij nlgroeit?

- ☐ Ja, we spreken nog actief af (1)
- ☐ Nee, het laatste traject is afgerond (2)

End of Block: 1. Demografische gegevens

Start of Block: 1.2 demo

Display This Question:

If If Hoeveel mentortrajecten heb je gevolgd bij nlgroeit? in het geval je nog steeds aan een mentotra...
Text Response Is Greater Than 1

In welk jaar ben je aan het eerste mentortraject van nlgroeit begonnen?

▼ 2015 (4) ... 2024 (25)

In welk jaar ben je aan het `#{e://Field/laaste}` mentortraject begonnen?

▼ 2015 (4) ... 2024 (29)



Hoeveel maanden duurde een mentortraject gemiddeld? in het geval je nog steeds aan een mentortraject deelneemt, geef dan aan hoelang het mentortraject al loopt

End of Block: 1.2 demo

Start of Block: 2. Mentor-mentee relatie & traject



Onderstaande vragen gaan over jouw hulpvraag en de relatie tussen jou en jouw mentor. Heb je moeite om je hulpvraag onder de juiste categorie te plaatsen? Klik hieronder op de thema's voor voorbeelden en inspiratie. Strategie & groeiplan Nieuwe verkoopkanalen & markuitbreiding Leiderschap & leidinggeven Persoonlijke ontwikkeling & energie Management & bedrijfsprocessen Financiering & investeerders Technologische innovatie Teamuitbreiding & HR Netwerkitbreiding &

partnerships



Hulpvragen Start Met welke hulpvragen **begon** aan het mentortraject? (meerdere opties mogelijk) in het geval je aan meerdere mentortrajecten hebt deelgenomen, neem het eerste traject in gedachten

- ☐ Strategie & groeiplan (1)
 - ☐ Nieuwe verkoopkanalen & markuitbreiding (bijv. Internationaliseren) (2)
 - ☐ Leiderschap & leidinggeven (3)
 - ☐ Persoonlijke ontwikkeling & energie (4)
 - ☐ Management & bedrijfsprocessen (5)
 - ☐ Financiering & investeerders (6)
 - ☐ Technologische innovatie (7)
 - ☐ Teamuitbreiding & HR (8)
 - ☐ Netwerkuitbreiding & partnerships (9)
 - ☐ Anders, namelijk... (10) _____
-

HulpvragenEind Wat waren hulpvragen waar je (over alle trajecten heen) **uiteindelijk aan hebt gewerkt?**
(meerdere opties mogelijk)

- ☐ Strategie & groeiplan (1)
- ☐ Nieuwe verkoopkanalen & markuitbreiding (bijv. Internationaliseren) (2)
- ☐ Leiderschap & leidinggeven (3)
- ☐ Persoonlijke ontwikkeling & energie (4)
- ☐ Management & bedrijfsprocessen (5)
- ☐ Financiering & investeerders (6)
- ☐ Technologische innovatie (7)
- ☐ Teamuitbreiding & HR (8)
- ☐ Netwerkuitbreiding & partnerships (9)
- ☐ Anders, namelijk... (10) _____

Opgelost In welke mate heb je je hulpvragen kunnen oplossen door de inzichten en oplossingen die je hebt gekregen uit het mentortraject?

- ☐ Helemaal niet opgelost (1)
- ☐ Gedeeltelijk niet opgelost (11)
- ☐ Gedeeltelijk opgelost (12)
- ☐ Bijna volledig opgelost (13)
- ☐ Volledig opgelost (14)

OpgelostText Zou je kort kunnen toelichten wat er wel of niet opgelost is? (optioneel)



DuurSessie Hoelang duurde een gemiddelde sessie in minuten?

Kanalen Geef aan hoe vaak het contact met je mentor via de volgende kanalen verliep

	Nooit (1)	Zelden (2)	Soms (3)	Vaak (4)	Altijd (5)
Face to face op een locatie van mij (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Face to face op een locatie van mentor (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Face to face op een externe locatie (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Telefonisch / via videobellen (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Via email (5)	☐	☐	☐	☐	☐



RolMentor Welke rol had jouw mentor in jouw ogen tijdens het laatste mentortraject? Kies één of meerdere opties die het beste past:

- ☐ Klankbord (bijv. open en eerlijke feedback) (1)
- ☐ Kritische lotgenoot (bijv. vertelt je de “vervelende” waarheid) (2)
- ☐ Luisteraar (bijv. steunend en aanmoedigend) (3)
- ☐ Raadgever (bijv. analyseren en adviseren bedrijfsproblematiek) (4)
- ☐ Carrière reflectie en advies (bijv. over persoonlijke ontwikkeling als ondernemer) (5)
- ☐ Netwerker (bijv. verbinding maken, helpen netwerk uit te breiden) (6)
- ☐ Expert (bijv. inbrengen en sparren met specifieke kennis van zaken; mede-ondernemer, branche) (7)
- ☐ Anders, namelijk... (8) _____

End of Block: 2. Mentor-mentee relatie & traject

Start of Block: Verdieping relatie mentor-mentee



Toew, Bekw, Intr Hieronder staan enkele verdiepende vragen over de mentor-mentee relatie, gericht op de toewijding, bekwaamheid en integriteit van de mentor. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de onderstaande stellingen.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal eens (5)
Mijn mentor was sterk toegewijd aan het ondersteunen van mijn persoonlijke en zakelijke ontwikkeling. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Het leek alsof mijn mentor onvoldoende betrokken was bij mijn ontwikkeling. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Ik was vastbesloten om zoveel mogelijk uit het mentortraject te halen. (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voelde soms dat ik niet genoeg tijd besteedde aan het mentortraject. (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn mentor beschikte over de juiste kennis en expertise om mij te helpen met mijn vraagstukken. (6)	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn mentor was zeer competent. (7)	☐	☐	☐	☐	☐
Ik had vaak het gevoel dat mijn mentor niet voldoende deskundig was om mij effectief te begeleiden. (8)	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn mentor was eerlijk en transparant in onze communicatie. (9)	☐	☐	☐	☐	☐

Ik twijfelde soms aan de integriteit van mijn mentor. (10)

☐☐☐☐☐

Er was sprake van belangenverstrengeling tussen mijn mentor en mij. (11)

☐☐☐☐☐

End of Block: Verdieping relatie mentor-mentee

Start of Block: 3. Groei ondernemer

De volgende vragen gaan over je ontwikkeling als ondernemer door deelname aan het mentortraject.



PersoonlijkeVaardigh Heb je het gevoel dat jouw *persoonlijke vaardigheden* zijn verbeterd door het mentortraject? Zo ja, selecteer 1 of meerdere gebieden waarop je verbeterd bent?

- ☐ Assertiviteit (1)
 - ☐ Besluitvaardigheid in onzekere situaties (2)
 - ☐ Omgaan met stress (3)
 - ☐ (Zelf)vertrouwen in eigen keuzes als ondernemer (4)
 - ☐ Feedback ontvangen en toepassen (5)
 - ☐ Investeren in leren en zelfontwikkeling (6)
 - ☐ Omgaan met tegenslagen en doorzettingsvermogen (7)
 - ☐ Balans tussen werk en privé (8)
 - ☐ Bedrijfsmatige problemen analyseren en oplossen (9)
 - ☐ Anders, namelijk... (10) _____
-



LeiderschapsVaardigh Heb je het gevoel dat jouw *leiderschapsvaardigheden* zijn verbeterd door het mentortraject? Zo ja, selecteer 1 of meerdere gebieden waarop je verbeterd bent?

- ☐ Anderen motiveren en inspireren (1)
- ☐ Strategisch denken en visie ontwikkelen (2)
- ☐ Het bedrijf resultaat- en doelgericht laten werken (3)
- ☐ Persoonlijke integriteit en eerlijkheid naar anderen (4)
- ☐ Samenwerking en teamwork bevorderen (5)
- ☐ Taken delegeren en werkdruk verminderen (6)
- ☐ Ontwikkeling van anderen ondersteunen (7)
- ☐ Helder en krachtig communiceren (8)
- ☐ Anders, namelijk... (9) _____



OndernemersVaardigh Heb je het gevoel dat jouw *ondernemersvaardigheden* zijn verbeterd door het mentortraject? Zo ja, selecteer 1 of meerdere gebieden waarop je verbeterd bent?

- ☐ Kansherkenning en innovatie (1)
- ☐ Omgaan met veranderingen (in de markt) (2)
- ☐ Plannen en strategievorming (3)
- ☐ Netwerkvaardigheden en relatiebeheer (4)
- ☐ Personeelszaken en HR (bijv. recruitment, beloning) (5)
- ☐ Financiële aspecten beheren (bijv. cashflow, kosten) (6)
- ☐ Bedrijfsrisico's inschatten (7)
- ☐ Middelen werven en financieren van groei (8)
- ☐ Anders, namelijk... (9) _____

End of Block: 3. Groei ondernemer

Start of Block: 4. Bedrijf

De volgende vragen gaan over je bedrijf. Deze data gebruiken we alleen om het effect van mentoring op het bedrijf in te schatten. De gegevens zullen of kunnen op geen enkele manier met derden gedeeld worden.



Branche In welke branche is jouw bedrijf werkzaam?

- ☐ Landbouw, bosbouw en visserij (1)
- ☐ Industrie (2)
- ☐ Bouwnijverheid (3)
- ☐ Groot- en detailhandel (4)
- ☐ Vervoer en opslag (5)
- ☐ Horeca (6)
- ☐ Informatie en communicatie (7)
- ☐ Financiële instellingen (8)
- ☐ Verhuur van en handel in onroerend goed (9)
- ☐ Advisering, onderzoek en overige zakelijke dienstverlening (10)
- ☐ Verhuur van roerende goederen (11)
- ☐ Cultuur, sport en recreatie (12)
- ☐ Gezondheidszorg of aanverwante dienstverlening (13)
- ☐ Overige dienstverlening (14)



Markt Aan welke markten lever je jouw producten of diensten? (meerdere opties mogelijk)

☐

Consumenten (B2C) (1)

☐

Bedrijven (B2B) (2)

☐

Overheid (B2G) (3)

☐

Anders, namelijk... (4) _____

Page Break

BedrijfsOntwikkeling Hoe zou je zeggen dat jouw bedrijf zich in periode na het mentortraject zich heeft ontwikkeld op de volgende gebieden?

	Sterk afgenomen (1)	Enigszins afgenomen (6)	Niet veranderd (7)	Enigszins toegenomen (2)	Sterk toegenomen (3)
Bedrijfsgrootte in aantal fte (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Omzet (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Percentage omzet uit het buitenland (3)	☐	☐	☐	☐	☐
Winst (4)	☐	☐	☐	☐	☐
Aantal bedrijfslocaties (5)	☐	☐	☐	☐	☐
Marktaandeel (6)	☐	☐	☐	☐	☐
Concurrentiepositie (7)	☐	☐	☐	☐	☐

GegevensInfo Per jaar, vul alsjeblieft bij benadering de volgende gegevens in.
De gegevens worden alleen op geaggregeerd niveau gebruikt door Universiteit Utrecht binnen de kaders van dit onderzoek. De bedrijfsmatige data kan en wordt op geen enkele manier met anderen gedeeld. (Wil je bepaalde gegevens echt niet delen? Deze vraag is optioneel).

GegevensJaarT0 Jaar \${TrajectJaar/ChoiceGroup/SelectedChoices}

- ☐ Vaste werknemers op vast tijdelijk contract (in fte) (1)

- ☐ Gemiddeld aantal in huur/freelance/zzp (in fte) (2) _____
- ☐ Omzet (In te vullen bedrag bij benadering, afronden naar mln, bijv 4.3mln) (3)

- ☐ Percentage omzet uit buitenland (4) _____
-

GegevensJaarT1 Jaar \${e://Field/Jaar1} \${e://Field/prognose2}

- ☐ Vaste werknemers op vast tijdelijk contract (in fte) (1)

- ☐ Gemiddeld aantal in huur/freelance/zzp (in fte) (2) _____
- ☐ Omzet (In te vullen bedrag bij benadering, afronden naar mln, bijv 4.3mln) (3)

- ☐ Percentage omzet uit buitenland (4) _____
-

GegevensJaarT2 Jaar $\{e://Field/Jaar2\}$ $\{e://Field/prognose\}$

☐ Vaste werknemers op vast tijdelijk contract (in fte) (1)

☐ Gemiddeld aantal in huur/freelance/zzp (in fte) (2) _____

☐ Omzet (In te vullen bedrag bij benadering, afronden naar mln, bijv 4.3mln) (3)

☐ Percentage omzet uit buitenland (4) _____

Page Break _____



Bedrijfsvragen De volgende vragen gaan over de invloed van jouw deelname aan het mentortraject op verschillende aspecten van jouw bedrijfsvoering. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende stellingen.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Neutraal (6)	Eens (7)	Helemaal eens (8)
<i>Verandering in netwerkstrategie</i> Het mentortraject heeft mijn netwerkstrategie aanzienlijk veranderd en verbeterd (bijv. uitbreiding van zakelijke contacten of samenwerking met nieuwe partners). (5)	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Internationalisering</i> Het mentortraject heeft mijn vermogen vergroot om internationale kansen te identificeren en benutten (bijv. uitbreiding naar nieuwe markten of internationale samenwerkingen). (6)	☐	☐	☐	☐	☐
<i>Algemene strategische verandering</i> Het mentortraject heeft geleid tot concrete veranderingen in mijn bedrijfsstrategie (bijv. herziening van groeidoelen of marktbenaderingen). (4)	☐	☐	☐	☐	☐

Verandering in innovatiestrategie Het mentortraject heeft mijn innovatiestrategie aangepast en innovatie meer op de voorgrond geplaatst (bijv. ontwikkeling van nieuwe producten of diensten). (7)



Digitalisering Het mentortraject heeft geholpen om digitale strategieën te implementeren en middelen efficiënter te beheren (bijv. automatisering, digitale marketing, of data-analyse). (8)



Duurzaamheid Het mentortraject heeft mijn vermogen verbeterd om actie te ondernemen op duurzaamheidskwesties binnen het bedrijf (bijv. implementatie van milieuvriendelijke praktijken of reductie van CO2-uitstoot). (10)



Bedrijfscultuur Het mentortraject heeft bijgedragen aan een betere bedrijfscultuur (bijv. verbeterde teamcommunicatie of gezamenlijke besluitvorming). (11)



End of Block: 4. Bedrijf

Start of Block: Afsluitend

Nog enkele afsluitende vragen over het mentortraject.

CijferTraject Welk cijfer van 1 tot 10 zou je het [\\${e://Field/laaste}](#) mentortraject van nlgroeit geven?

- ☐ 0 (0)
 - ☐ 1 (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7 (7)
 - ☐ 8 (8)
 - ☐ 9 (9)
 - ☐ 10 (10)
-

Testimonial Hoe is dit cijfer tot stand gekomen door deelname aan het mentortraject (d.w.z. wat waren de positieve aspecten)?

Display This Question:

If Welk cijfer van 1 tot 10 zou je het $\{e://Field/laaste\}$ mentortraject van nlgroeit geven? != 10

Verbeterpunten Wat zou er volgens jou nodig zijn om dit een 10 te maken (d.w.z. verbeterpunten)?

Aanbeveling In welke mate zou je andere ondernemers aanbevelen om deel te nemen aan een mentortraject van nlgroeit?

- ☐ 0 (0)
 - ☐ 1 (1)
 - ☐ 2 (2)
 - ☐ 3 (3)
 - ☐ 4 (4)
 - ☐ 5 (5)
 - ☐ 6 (6)
 - ☐ 7 (7)
 - ☐ 8 (8)
 - ☐ 9 (9)
 - ☐ 10 (10)
-

PayForward Zou je zelf ook mentor willen worden?

- ☐ Ja (1)
 - ☐ Nee (2)
-

Toestemming Testimoni Mag nlgroeit jouw reflectie hierboven als testimonial gebruiken voor extern promotiemateriaal?

- ☐ Ja (1)
- ☐ Ja, maar alleen anoniem (2)
- ☐ Nee (3)
-

Interview Mogen we je benaderen als we benieuwd zijn naar meer uitleg van je antwoorden?

- ☐ Ja, neem contact op via: (1) _____
- ☐ Nee (2)
-

Page Break

AndereActiviteiten Heb je deelgenomen aan een van de onderstaande activiteiten van nlgroeit? Zo ja, geef aan hoe je deze hebt ervaren.

	Nooit deelgenomen (1)	aan	Ze negatief (8)	Negatief (3)	Neutraal (4)	Positief (5)	Ze positief (6)
nlgroeit Jaarevent (12)	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Rondetafelsessies bij het event (2)	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Het Groeicollege (3)	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Ondernemersreizen (4)	☐		☐	☐	☐	☐	☐
ELITE-programma (5)	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Een betere leider in 4 dagen (6)	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Een regionaal nlgroeit-event (7)	☐		☐	☐	☐	☐	☐
Andere activiteit van nlgroeit, namelijk... (8)	☐		☐	☐	☐	☐	☐

nlgroeitbijdrage In hoeverre draagt nlgroeit bij aan jouw ondernemerschap door te inspireren, te activeren en te faciliteren? Beoordeel hoe nlgroeit je helpt om:

	Helemaal niet (1)	Weinig (2)	Enigzins (3)	Veel (4)	Zeer veel (5)
Inspireren: Nieuwe perspectieven te ontwikkelen door zichtbare rolmodellen, diversiteit en internationaal denken. (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Activeren: Je eigen ontwikkeling te stimuleren op het gebied van leiderschap, groei, impact en samenwerking. (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Faciliteren: Toegang te krijgen tot een ondersteunend ecosysteem met mentoren en een gekwalificeerd partnernetwerk. (3)	☐	☐	☐	☐	☐

GroeiDoornlgroei In welke mate is je bedrijf gegroeid door contact met nlgroei (bijvoorbeeld door mentortrajecten, evenementen of programma's)?

- ☐ Geen groei (1)
- ☐ Zeer weinig groei (4)
- ☐ Enige groei (5)
- ☐ Duidelijke groei (6)
- ☐ Enorme groei (7)

End of Block: Afsluitend
