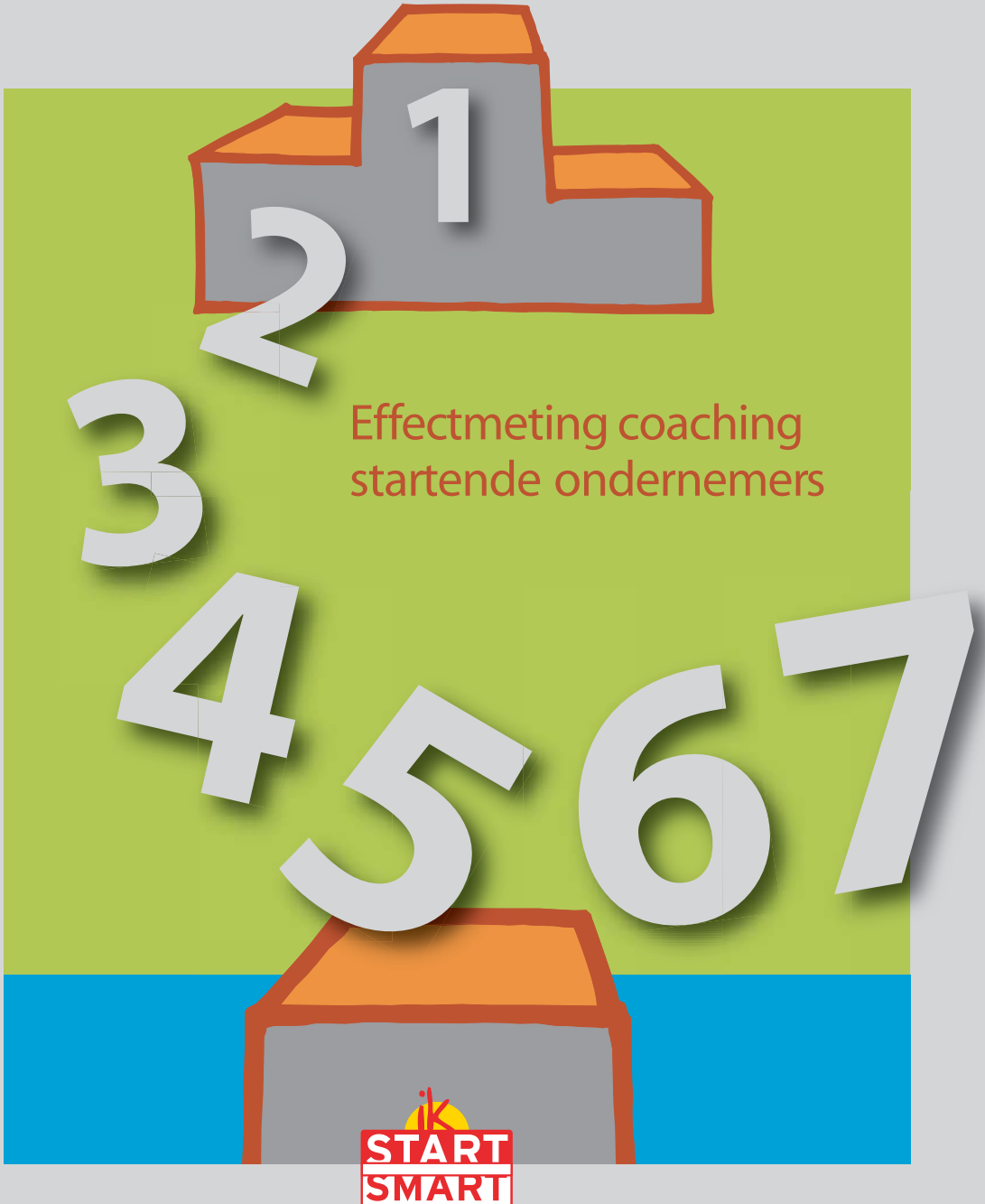




Harry van den Tillaart

Ikstartsmart Salland



Effectmeting coaching
startende ondernemers



EFFECTMETING IKSTARTSMART SALLAND

Effectmeting Ikstartsmart Salland

Harry van den Tillaart

Maart 2009

ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Tillaart, Harry van den.

Effectmeting Ikstartsmart Salland. / Harry van den Tillaart - Nijmegen: ITS

ISBN 978 – 90 - 5554 - 382 - 3

NUR 780, 808

Projectnummer: 2004211

© 2009 ITS, Stichting Radboud Universiteit te Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Stichting Radboud Universiteit te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Woord vooraf

Ondernemers maken de economie. Ze voorzien in hun eigen inkomen en als ze door-
groeien in dat van anderen. Meer en betere ondernemers. Dat is de basisgedachte
achter een startersproject zoals Ikstartsmart. Met coaching, training en netwerkbij-
eenkomsten stimuleren we mensen om goed voorbereid voor zich zelf te beginnen of,
als ze al gestart zijn, te kijken hoe ze hun positie kunnen verbeteren..

Dit rapport vertelt of we in onze opdracht geslaagd zijn. Maar ik hoop dat het rapport
meer doet dan alleen vragen beantwoorden.

Ik hoop in al mijn bescheidenheid dat het rapport ook mensen aan het denken zet over
de manier waarop we in Nederland op dit moment het ondernemerschap proberen te
bevorderen. Namelijk projectmatig. Waarbij deelnemers altijd gebonden zijn aan tijd,
budget en gebied. Zou het niet goed zijn als deze ondersteuning voor alle starters
beschikbaar zou zijn ongeacht waar, wanneer en waarom iemand voor zichzelf be-
gint? Misschien dat de resultaten van het project Ikstartsmart ook hiervoor een aan-
leiding zijn.

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland
Alexander Schippers
Projectleider Ikstartsmart Salland

Inhoudsopgave

Woord vooraf	v
0 Samenvatting en conclusies	1
1 Het project	9
2 De deelnemers en hun motieven	19
3 Coaching en training	33
4 Effecten	41
5 Oordeel deelnemers over Ikstartsmart Salland	55
6 Lessen uit het project	67
Literatuur	71

0 Samenvatting en conclusies

Achtergrond

Kwantitatieve én kwalitatieve veranderingen bij starters

Het aantal starters is de afgelopen 20 jaar toegenomen van 35.000 in 1990 naar ruim 100.000 in 2007 en 2008. Naast deze kwantitatieve veranderingen is tevens sprake van kwalitatieve veranderingen. Zo is er onder de starters niet alleen een toename van allochtonen en van vrouwen maar ook van steeds meer personen die niet uit een ondernemersgezin komen en daardoor niet van jongs af aan vertrouwd zijn geraakt met diverse aspecten van het zelfstandig ondernemerschap.

Steeds meer coaching projecten

Voor een deel van de starters vormt vooral de financiering van het bedrijf een struikelblok. Hier kunnen startersfondsen en microkredieten een oplossing bieden. Daarnaast vormt onbekendheid met ondernemerschap of onzekerheid over de ondernemersvaardigheden echter zeker zo vaak een belemmering.

De laatste decennia ontstaan steeds meer initiatieven om de (pré)starters met gerichte training en coaching te ondersteunen. Het project Ikstartsmart Salland is er hier één van.

Ikstartsmart is verbeterde versie van Start Smart

Wat betreft opzet en uitvoering is Ikstartsmart Salland in hoge mate vergelijkbaar met het project Start Smart dat in de periode 2005-2007 is uitgevoerd in de regio Nijmegen, Arnhem en Doetinchem. Op basis van de ervaringen in Start Smart is de opzet van Ikstartsmart Salland op enkele punten aangepast.

Zo is de intake en diagnose nu volledig ondergebracht bij de Kamer van Koophandel, terwijl een en ander in Start Smart verdeeld was over Kamer (intake) en coach (diagnose). De aanpak van Ikstartsmart Salland had als voordelen dat de intake en diagnose steeds op een en dezelfde manier plaatsvond en zorgde er bovendien voor dat de Kamer van Koophandel goed zicht had op het aantal (pré)starters dat daadwerkelijk in het project instroomde, alsmede op het moment dat zij instroomden.

In het project Start Smart is de duur en intensiteit van de coachingstrajecten steeds in overleg tussen deelnemer en coach bepaald. In de praktijk bleek dit vooral te leiden

tot grote variatie in trajectduur. In Ikstartsmart is gekozen voor een trajectduur van een half jaar, waarbij overigens wel enige uitloop is toegestaan.

In dit hoofdstuk zullen we aangeven in hoeverre en op welke punten de resultaten van Ikstartsmart anders zijn dan in Start Smart.

Doel

Meer en betere starters

Het project Ikstartsmart Salland richt zich op starters en préstarters die woonachtig zijn in de gemeenten Deventer, Raalte en Olst/Wijhe, óf voornemers zijn een bedrijf te starten in een van deze gemeenten.

De kern van het project bestaat uit coaching van starters (bij instroom in het project hooguit 5 jaar gevestigd) en préstarters (op moment van instroom nog niet daadwerkelijk gestart).

Daarnaast vormt de effectmeting een belangrijk onderdeel van het project.

Het project heeft als doel om meer en betere ondernemers te krijgen. De coaching, begeleiding en training is er op gericht de kwaliteit van het ondernemerschap van starters en préstarters te verbeteren.

De taakstelling van het project Ikstartsmart Salland is in het projectplan (2007) als volgt omschreven:

De individuele en groepsbegeleiding van 60 startende ondernemers waarvan 30 préstarters en 30 starters, resulterend in:

- Oprichting van 20 nieuwe bedrijven
- Heroverweging van het ondernemerschap bij 10 ondernemers
- Ontwikkeling en verbetering van ondernemersvaardigheden bij 60 ondernemers
- Professionalisering van de bestaande bedrijfsvoering bij 30 ondernemers.

Het doel van de effectmeting is om vast te stellen of Ikstartsmart Salland de beoogde doelstellingen heeft gerealiseerd, dus vast te stellen of:

- De ondernemerschapscompetenties van de deelnemers zijn versterkt;
- 20 Préstarters daadwerkelijk een bedrijf hebben opgericht.

Realisatie doelstellingen

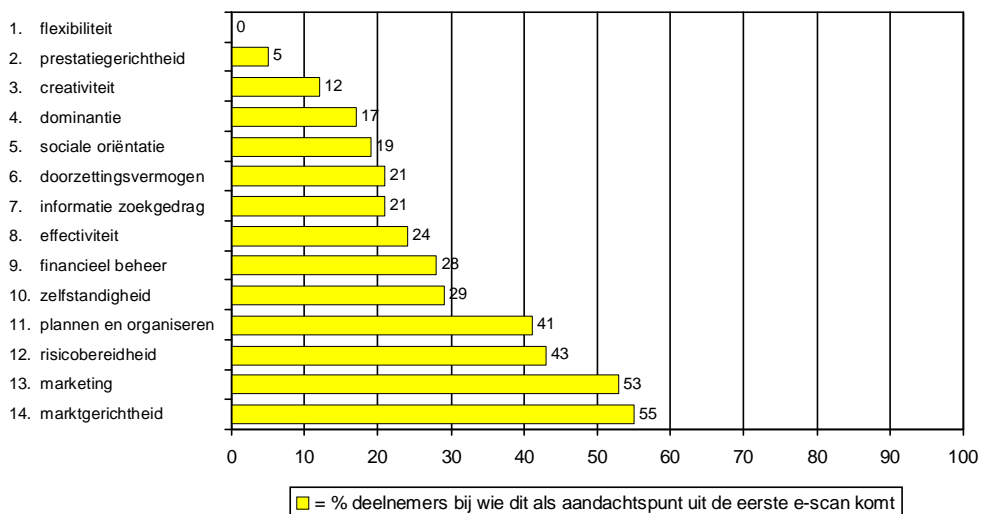
Eerste ondernemerstest (e-scan) laat zien dat zwakke punten vooral in ondernemersvaardigheden zitten

Om als ondernemer te slagen dient men niet alleen over een aantal relevante ondernemerseigenschappen zoals prestatiegerichtheid en flexibiliteit te beschikken, maar ook ondernemersvaardigheden op diverse gebieden te bezitten, bijvoorbeeld op het gebied van marketing en op het gebied van de financiële administratie.

De e-scan is in wezen een test die de zwakke (= aandachtspunten) en sterke punten meet van starters en préstarters. De deelnemers aan het Ikstartsmart Salland project hebben deze test twee keer gemaakt, namelijk aan het begin van het traject (alle 60 deelnemers) – de uitkomsten zijn dus in het traject meegenomen – en aan het eind van hun traject (53 deelnemers).

De e-scan ondernemerstest bestaat uit ondernemerseigenschappen en ondernemersvaardigheden. Het verschil zit vooral in het kunnen aanleren. Bij eigenschappen is dit meestal minder (snel) het geval dan bij vaardigheden.

Figuur 1 – Mate waarin relevante ondernemerseigenschappen en ondernemersvaardigheden als aandachtspunten naar voren komen in de e-scan (beginmeting)



De relevante ondernemerseigenschappen zijn meestal voldoende aanwezig, maar aan de relevante ondernemersvaardigheden schort nogal eens het een en ander: zo brengt de beginmeting in beeld dat marktgerichtheid en marketing bij de helft of meer van de Ikstartsmart Salland deelnemers als een *aandachtspunt* moet worden aangemerkt.

De eerste e-scan ondernemerstest van de Start Smart deelnemers leverde ongeveer hetzelfde beeld op. Ook bij de Start Smart deelnemers ging op dat marktgerichtheid en marketing bij de helft van de deelnemers als aandachtspunten zijn aangemerkt. Wél is er wat verschil ten aanzien van *financieel beheer* en *plannen & organiseren*. Plannen en organiseren was bij de Start Smart deelnemers minder vaak (28 procent) een aandachtspunt en financieel beheer juist vaker (46 procent).

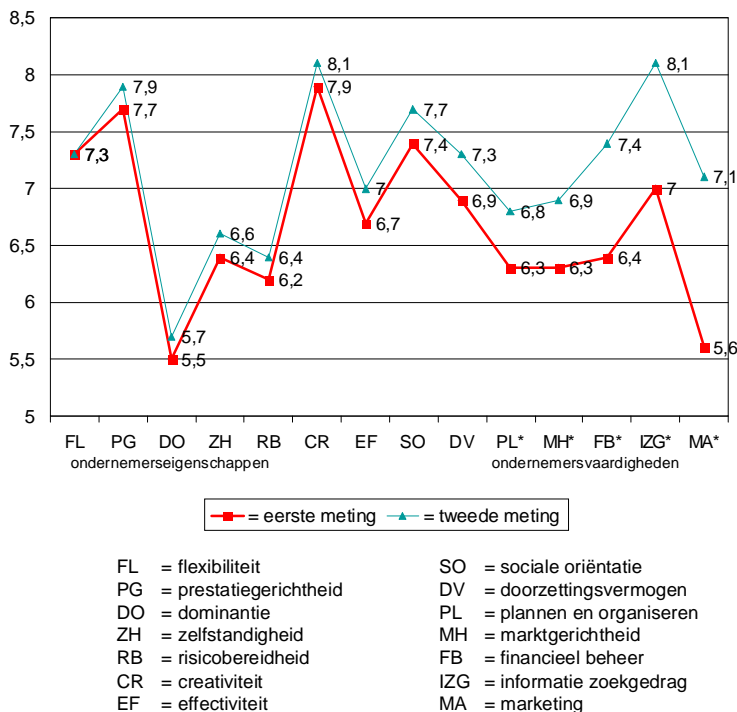
Vrijwel alle deelnemers herkennen zich in het beeld

Het gros van de Ikstartsmart Salland deelnemers herkent zich heel goed of redelijk goed in het beeld dat van hen in de eerste e-scan ondernemerstest naar voren komt. Ook hun coaches herkennen het beeld vrijwel altijd.

Tweede e-scan brengt duidelijke vooruitgang in beeld

Figuur 2 geeft een overzicht van de scores van zowel de eerste als de tweede scan. In dit overzicht zijn uiteraard alleen de uitkomsten verwerkt van de (53) deelnemers die *beide* e-scans gemaakt hebben.

Figuur 2 – Gemiddelde scores (rapportcijfers) van de Ikstartsmart deelnemers op respectievelijk de eerste en de tweede e-scan ondernemerstest

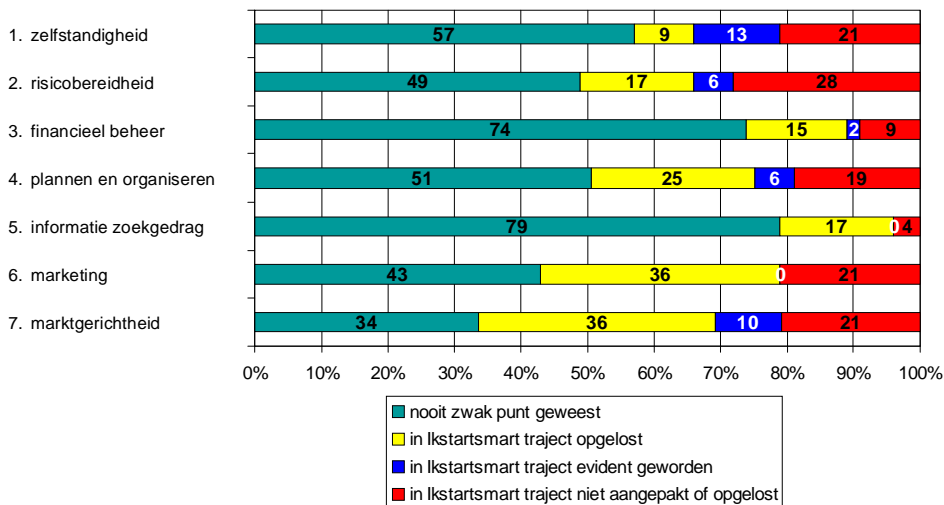


* Verschillen tussen voor- en nameting zijn significant.

Met name op de ondernemersvaardigheden, die in de eerste e-scan vaak als aandachtspunt naar voren kwamen, zijn tijdens het Ikstartsmart traject duidelijke verbeteringen gerealiseerd. Figuur 3 laat dit nog eens op een wat andere manier zien. Zwakke punten ten aanzien van *informatie zoekgedrag* blijken tijdens het Ikstartsmart traject vrijwel altijd te zijn opgelost. Ook zwakke punten op het gebied van *financieel beheer*, *plannen & organiseren* of *marketing* blijken tijdens het Ikstartsmart traject van de deelnemers vaak op een adequate manier aangepakt en verholpen te zijn. Bij ondernemerseigenschappen zoals *zelfstandigheid* en *risicobereidheid* is dat in veel mindere mate het geval.

Vergelijken we deze resultaten met die in het project Start Smart dan is er niet veel verschil. Zwakke punten op het gebied van *marketing* zijn in beide projecten in gelijke mate verholpen. Zwakke punten op het gebied van *marktgerichtheid* zijn in Ikstartsmart Salland iets vaker verholpen dan in Start Smart.

Figuur 3 – Effecten van het Ikstartsmart traject op de ondernemersvaardigheden van de deelnemers (in %)



Van de 28 préstarters hebben er inmiddels 17 een eigen bedrijf

Bij de start van hun Ikstartsmart traject zagen 32 deelnemers (53 procent) zich vooral als ondernemer. Bij deze 32 ging het meestal (30 deelnemers) om ondernemers met een bedrijf zonder betaald personeel. De andere 2 hadden wél personeel in dienst.

Aan het eind van hun Ikstartsmart traject zien 49 deelnemers zich vooral als ondernemer. Het aantal ondernemers is dus tijdens het Ikstartsmart project met ruim de helft toegenomen. Het aantal zzp'ers (zelfstandigen zonder betaald personeel) is gestegen van 30 aan het begin naar 41 aan het eind. Het aantal ondernemers met personeel is zelfs toegenomen van 2 aan het begin van het Ikstartsmart traject naar 8 aan het eind.

Doel van het Ikstartsmart project was 30 préstarters te coachen en hiermee te bewerkstelligen dat 20 een eigen bedrijf zouden starten en dat de andere 10 hun plannen zouden heroverwegen.

In totaal blijken er in het Ikstartsmart project 28 préstarters te zijn gecoacht, met de volgende resultaten:

- 17 van de 28 hebben een eigen bedrijf;
- 5 van de 28 zijn dit nog steeds van plan, waarbij voor 3 van deze 5 wel opgaat dat zij hun aanvankelijke plannen aanzienlijk hebben bijgesteld;
- 6 van de 28 hebben hun plannen, in ieder geval voorlopig, opgegeven.

De doelstelling ten aanzien van de préstarters is dus gerealiseerd.

Starters: bijna altijd bedrijfsplannen doorgelicht en/of strategie ontwikkeld

Het Ikstartsmart traject heeft zich bij de starters vaak gericht op:

- het ontwikkelen van een (betere) marketingstrategie (50 procent)
- het ontwikkelen van een (betere) bedrijfsstrategie (29 procent)
- het doorlichten van de (bedrijfs)plannen (25 procent)

Bij vrijwel alle starters (93 procent) is één of meer van deze zaken tijdens het Ikstartsmart traject gerealiseerd.

De effecten hiervan zullen waarschijnlijk op een wat later moment zichtbaar worden. In beperkte mate zijn ze nu al zichtbaar. Bij een vijfde deel van de bedrijven is namelijk sprake van verbetering van omzet- en/of winstcijfers.

Ikstartsmart helpt vooral vrouwen over de ondernemersdrempel

Van *alle* starters in Nederland is de laatste jaren 31 à 32 procent vrouw. In het Ikstartsmart Salland project ligt het aandeel vrouwen veel hoger. Van de starters is 47 procent man en 52 procent vrouw. Bij de préstarters in dit project is 50 procent vrouw en 50 procent man. Dit indiceert dat vrouwen vaker dan mannen een steuntje in de rug nodig hebben of op prijs stellen bij de stap naar het ondernemerschap.

Weinig verschil in resultaten tussen Ikstartsmart en Start Smart

De resultaten van Ikstartsmart zijn nauwelijks anders dan die van Start Smart. Voor beide projecten gaat op dat:

- de helft van de gecoachte préstarters de stap naar het zelfstandig ondernemerschap daadwerkelijk gezet heeft;
- bijna alle gecoachte starters hun bedrijf(splannen) hebben doorgelicht en/of een (betere) bedrijfsstrategie hebben ontwikkeld;
- er relatief veel vrouwen onder de deelnemers zitten.

Aanpak bij Ikstartsmart wel efficiënter

Er zijn geen aanwijzingen naar voren gekomen dat de deelnemers van Ikstartsmart Salland op relevante punten verschillen van die in het project Start Smart. In beide projecten ging het in ongeveer gelijke mate om starters en préstarters. Ook de verdeling naar geslacht en leeftijd van de deelnemers verschilt nauwelijks. Zeker zo belangrijk is dat de e-scan ondernemerstest geen grote verschillen tussen de deelnemers van beide projecten laat zien.

Er zijn dus geen wezenlijke verschillen tussen de deelnemers van beide projecten. Ook de resultaten die in beide projecten gerealiseerd zijn, verschillen niet veel van elkaar. Beide projecten zijn *effectief* gebleken. Wel gaat op dat de deelnemers van Ikstartsmart nog positiever zijn over hun project dan de deelnemers van Start Smart. En dat geldt dan met name voor het trajectplan. In Start Smart was 50 project van de deelnemers (zeer) tevreden over hun trajectplan terwijl dit in Ikstartsmart opgaat voor 69 procent van de deelnemers.

Het ligt voor de hand dat de verbeterde aanpak bij de intake en diagnose en de uit- en doorwerking hiervan in het trajectplan hierbij een rol speelt.

Het gemiddelde bedrag dat per deelnemer is besteed, ontloopt elkaar in beide projecten niet veel. Wel is in Ikstartsmart een groter deel (64%) van het totale budget besteed aan intake/diagnose, coaching en training van de deelnemers dan in Start Smart (55%). Er is dus wel een verschil in *efficiëntie*. Bij Ikstartsmart is een kleiner deel van het beschikbare budget opgegaan aan algemene kosten (projectleiding, communicatie, effectmeting, etc.) dan in Start Smart. Dit is een goed resultaat, zeker ook omdat er in Ikstartsmart duidelijk minder deelnemers (60) waren dan in Start Smart (223).

1 Het project

Achtergrond

Meer aandacht voor ondernemerschap

De laatste twee decennia is er steeds meer aandacht gekomen voor het zelfstandig ondernemerschap. De overheid heeft diverse initiatieven genomen en maatregelen getroffen om het aantal starters te stimuleren. Zo wordt in het onderwijs aan jonge mensen steeds meer en eerder duidelijk gemaakt dat ook het ondernemerschap een reële optie bij de beroepskeuze is of kan zijn. Daarnaast zijn drempels en belemmeringen weggenomen of verminderd. Daarbij kan men bijvoorbeeld denken aan de deregulering van wettelijke vestigingseisen, aan maatregelen die het starten vanuit een uitkering mogelijk maken of aan impulsen om de financiering van de bedrijfsstart te faciliteren.

Argumenten

Voor het stimuleringsbeleid van starters zijn goede argumenten. Het zelfstandig ondernemerschap heeft namelijk niet alleen betekenis op individueel niveau - vooral omdat het aan individuen kansen biedt om hun eigen arbeidsplek te scheppen en zodoende een inkomen te verwerven – maar ook op maatschappelijk niveau. Op dit niveau wordt meestal de betekenis van starters voor de ontwikkeling van de (regionale) economie genoemd, maar men kan ook denken aan de betekenis voor de emancipatie en de integratie van bepaalde groepen in de samenleving of aan de betekenis van ondernemerschap voor de leefbaarheid van steden en wijken.

Ondernemerschap en economische groei

Ten aanzien van de betekenis van starters voor de economische groei en welvaart zijn heel wat onderzoeken verricht. Inmiddels zijn er tevens overzichtsstudies van de uitkomsten beschikbaar. Zo trekken De Clerq en De Sutter (2004) de conclusie dat talrijke studies aantonen dat nieuwe en kleine bedrijven inderdaad belangrijk zijn voor economische welvaart aangezien deze bedrijven:

- de innovatieve capaciteit van de economie verhogen;
- meer flexibel inspelen op marktfragen;
- de bestaande bedrijven aansporen om efficiënter te gaan werken; en

- nieuwe business-activiteiten creëren en daarmee zorgen voor nieuwe banen en werkgelegenheid.

Ook Van Praag en Versloot (2007) trekken, op basis van de door hen geanalyseerde 57 studies van recente datum, de conclusie dat starters een zeer belangrijke functie vervullen in de economie, maar zij specificeren en nuanceren dit. Zo voegen zij bijvoorbeeld toe dat starters weliswaar naar verhouding veel werkgelegenheid creëren maar dat deze banen in het algemeen zowel wat betreft primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden als wat betreft werkzekerheid op wat langere termijn achterblijven bij de banen in grote, al langer bestaande bedrijven. Bovendien wijzen zij erop dat de bijdrage aan de werkgelegenheid van starters weliswaar positief is, maar dat deze tevens in de tijd varieert: bij de start en op de wat langere termijn gezien hebben starters een positief effect op de werkgelegenheid. In de periode daar tussen in - dus de periode enkele jaren na de start - hebben zij echter een negatief effect op de werkgelegenheid, vooral omdat zij werkgelegenheid verdringen bij al langer bestaande en minder efficiënt werkende bedrijven. Op de lange termijn is het effect van starters op de werkgelegenheid echter duidelijk positief, niet alleen door eigen interne groei maar ook doordat zij een positief effect hebben op de werkgelegenheid van andere al langer bestaande bedrijven.

Stel en Suddle(2006) komen op basis van hun analyses tot de conclusie dat starters weliswaar een positief effect op de werkgelegenheid hebben, maar dat dit effect in Nederland aanvankelijk maar heel beperkt is. Het effect wordt pas na verloop van enkele jaren zichtbaar en het maximale effect wordt na ongeveer zes jaar bereikt. Verder vergelijken zij Nederland met enkele andere landen waar dezelfde analyses zijn gemaakt en komen op basis daarvan tot de conclusie dat dit maximale effect in Nederland niet alleen eerder wordt bereikt, maar ook groter is dan in die andere landen. Dit kan er volgens hen op wijzen dat de gemiddelde kwaliteit van de starters in Nederland hoog is. Zij benadrukken dat niet alleen de kwantiteit van de starters belangrijk is, maar dat ook de kwaliteit een factor van betekenis is. Het gaat ook of zelfs vooral om kwalitatief goede starters die meer in hun mars hebben dan een bedrijf beginnen in een van de laagdrempelige branches.

Toename van het aantal starters

Tabel 1.1 brengt in beeld dat het aantal starters in de afgelopen 10 jaar zeer duidelijk is toegenomen, namelijk van circa 30.000 starters medio jaren tachtig van de vorige eeuw naar ruim 100.000 in 2007 en 2008. Tabel 1.1 indiceert overigens dat de minder gunstige conjunctuur in de eerste jaren van deze eeuw de groei van het aantal starters (tijdelijk) afgeremd heeft.

Hiervoor hebben we al op de rol van de overheid hierbij gewezen. Maar er spelen meer – deels aan elkaar gerelateerde en elkaar versterkende – factoren een rol bij de toegenomen belangstelling voor het ondernemerschap. Zonder uitputtend te willen zijn kunnen genoemd worden: de ontwikkelingen op ICT gebied, de groei van de dienstensector, de ontwikkelingen op het gebied van de sociale zekerheid, de toegenomen waardering voor (klein) ondernemerschap, de gestegen arbeidsparticipatie van vrouwen, en de behoefte aan meer flexibiliteit zowel aan de vraagkant als aan de aanbodkant.

Tabel 1.1 – Ontwikkeling aantal starters in de periode 1985-2007

	Totaal aantal startende ondernemers	% allochtoon	% vrouw
1985	30.000	± 5%	
1990	35.000	± 10%	
1995	50.000	± 12%	
2000	70.000	15%	25%
2001	62.500	17%	26%
2003	57.500	18%	30%
2005	80.000	19%	32%
2006	90.000	19%	32%
2007	102.000	19%	32%
2008	104.000		

Bron: Kamer van Koophandel

Ook kwalitatieve veranderingen

Naast de kwantitatieve veranderingen in het aantal starters doen zich ook kwalitatieve veranderingen voor. Zo neemt het aantal vrouwen en allochtonen onder de starters duidelijk toe. Overigens doen zich ook binnen de categorie allochtone starters nog weer ontwikkelingen voor. De allochtone starters van 20-30 jaar geleden behoorden vrijwel allemaal tot de eerste generatie. Onder de allochtone starters van de laatste jaren bevinden zich echter in toenemende mate personen van de tweede generatie (Van den Tillaart, 2007).

Opmerkelijk is dat de sterke stijging van het aantal nieuwe bedrijven de overlevingskansen van deze bedrijven niet negatief beïnvloed blijkt te hebben. Het aantal nieuwe bedrijven dat vijf jaar na de start nog bestaat, blijkt door de jaren heen steeds rond de 50% te schommelen (Bangma en Timmermans, 2008). Waarschijnlijk speelt hierbij

een rol dat de kwaliteit van de starters toeneemt. Dit is in ieder geval zo bij de allochtonen starters. De overlevingskansen van door allochtonen opgerichte bedrijven blijken namelijk door de jaren heen beter te worden en dit komt voor een belangrijk deel doordat onder deze starters steeds meer ondernemers uit de tweede generatie zitten, dat wil zeggen starters die beter zijn opgeleid dan hun ouders en tevens de Nederlandse taal goed spreken (Van den Tillaart, 2007; Rusinovic, 2006).

Doelen en doelgroepen

Doelgroepen

Het project Ikstartsmart Salland richt zich op starters en préstarters die woonachtig zijn in de gemeenten Deventer, Raalte en Olst/Wijhe, óf voornemers zijn een bedrijf te starten in een van deze gemeenten.

De kern van het project bestaat uit coaching van starters (bij instroom in het project hooguit 5 jaar gevestigd) en préstarters (op moment van instroom nog niet daadwerkelijk gestart).

Daarnaast vormt de effectmeting een belangrijk onderdeel van het project.

Doelen

Het project heeft als doel om meer en betere ondernemers te krijgen. De coaching, begeleiding en training is er op gericht de kwaliteit van het ondernemerschap van starters en préstarters te verbeteren.

De taakstelling van het project Ikstartsmart Salland is in het projectplan (2007) als volgt omschreven:

De individuele en groepsbegeleiding van 60 startende ondernemers waarvan 30 préstarters en 30 starters, resulterend in:

- Oprichting van 20 nieuwe bedrijven
- Heroverweging van het ondernemerschap bij 10 ondernemers
- Ontwikkeling en verbetering van ondernemersvaardigheden bij 60 ondernemers
- Professionalisering van de bestaande bedrijfsvoering bij 30 ondernemers.

Het doel van de effectmeting is om vast te stellen of Ikstartsmart Salland de beoogde doelstellingen heeft gerealiseerd, dus vast te stellen of:

- De ondernemersschapscompetenties van de deelnemers zijn versterkt;
- 20 Préstarters daadwerkelijk een bedrijf hebben opgericht.

Inhoud

Kennismakingsgesprek met intaker van Kamer

Het intakegesprek vindt plaats bij de Kamer van Koophandel. In dit gesprek toetst de bedrijfsvoorlichter of de potentiële deelnemer voldoet aan de gestelde criteria. Daarnaast bespreekt de bedrijfsvoorlichter de bestaande en gewenste (bedrijfs)situatie.

Diagnosegesprek

Mede op basis van de e-scan ondernemerstest wordt het diagnosegesprek gevoerd. Ook dit gesprek vindt plaats bij de Kamer van Koophandel. In het gesprek wordt ingegaan op de sterke en zwakke punten van de (pré)starters en op de rol die het Ikstartsmart project zou kunnen vervullen. Tevens worden de accenten bepaald die in het Ikstartsmart traject gelegd zullen worden.

E-scan ondernemerstest

De e-scan ondernemerstest is een volledig geautomatiseerde test. In de test wordt een aantal eigenschappen gemeten en op basis van de testresultaten wordt een ondernemersprofiel geschetst. Bovendien wordt dit profiel gespiegeld aan een 'referentieprofiel', dat wil zeggen het profiel van succesvolle ondernemers in de desbetreffende branche.

(Keuze van) coach

Via een aanbestedingsprocedure is een coachpool samengesteld uit 6 coaches. Informatie over specialisme, specifieke werkwijze, achtergrond- en contactgegevens is verwerkt in de coachprofielen. Op basis hiervan kiest de deelnemer aan Ikstartsmart zelf zijn of haar coach.

Individuele begeleiding, training en netwerken

De Ikstartsmart deelnemer maakt met zijn of haar coach een persoonlijk actieplan. De nadruk ligt op individuele begeleiding, maar er is tevens sprake van collectieve begeleiding. Zo kan de Ikstartsmart deelnemer gebruik maken van het trainingsaanbod van de Kamer van Koophandel en van de Saxion Hogeschool. Het gaat dan bijvoorbeeld om trainingen zoals *Ondernemersvaardigheden voor starters*, *Marketing voor starters*, *Sturen op cijfers*, *Klanten werven*, *Creatief denken*, *Netwerken*, etc.

Overigens worden in Ikstartsmart, ook los van de training *Netwerken*, diverse mogelijkheden geboden om contacten te leggen en te netwerken. Zo organiseren de meeste coaches bijeenkomsten voor hun Ikstartsmart deelnemers. Daarnaast zijn in Ikstartsmart *intervisie* bijeenkomsten georganiseerd voor de deelnemers.

Looptijd

Het project is in 2007 gestart. De laatste deelnemers zijn in 2008 ingestroomd. Eind 2008 is het project afgesloten.

Effectmeting

Voor de effectmeting zijn *verschillende bronnen* van informatie benut.

Intakegegevens

Personen die zich aanmeldden voor deelname aan het project Ikstartsmart hebben vervolgens een intakegesprek gehad met een van de bedrijfsvoorlichters van de Kamer van Koophandel. In dit gesprek is gecheckt of de desbetreffende personen aan de selectiecriteria (hooguit 5 jaar gevestigd en wonend in één van de deelnemende gemeenten) voldeden, wat de motivatie en verwachtingen waren om te willen deelnemen aan Ikstartsmart en wat voor soort bedrijf zij hadden of wilden beginnen. De gegevens van de intake zijn ter beschikking gesteld van de effectmeting.

E-scan: (entrepreneur)scan

Het gaat om een entrepreneurscan die ontwikkeld is door Martijn Driessen tijdens zijn studie economie aan de Rijks Universiteit Groningen. Deze e-scan meet de volgende eigenschappen en vaardigheden:

- prestatiegerichtheid;
- zelfstandigheid;
- dominantie;
- sociale oriëntatie;
- effectiviteit;
- doorzettingsvermogen;
- marktgerichtheid;
- creativiteit;
- flexibiliteit;
- risicobereidheid.

Voor het project Ikstartsmart is deze test door het ITS uitgebreid met de volgende vaardigheden:

- plannen en organiseren;
- financieel beheer;
- informatie zoekgedrag;
- marketing.

De deelnemers moesten deze test twee keer maken, namelijk bij het begin en na afloop van hun Ikstartsmart traject.

Enquête onder de deelnemers

De deelnemers zijn twee keer geënquêteerd, namelijk bij aanvang van hun Ikstartsmart traject en aan het einde van het traject.

De eerste enquête bevatte vooral vragen over de motieven en argumenten om aan Ikstartsmart deel te nemen, alsmede de verwachtingen die men van het project had.

De tweede enquête was volledig toegespitst op het in kaart brengen van de effecten van de deelname aan het Ikstartsmart project dus op de (leer)ervaringen die men er in heeft opgedaan en op de veranderingen die door of onder invloed van het project zijn opgetreden. Bij dit laatste kan men denken aan het daadwerkelijk starten van een bedrijf, maar ook aan het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie of ondernemersplan.

Enquête onder de coaches

Aan de coaches is gevraagd voor elk van de deelnemers die zij in traject hadden een enquête in te vullen met vragen over de inhoud van het traject en de door hen gepercipieerde effecten van het Ikstartsmart project op de deelnemer.

Informatie is niet steeds voor alle deelnemers beschikbaar

Alhoewel vooraf de afspraak met alle deelnemers is gemaakt dat de effectmeting onderdeel uitmaakt van het project en dat van hen om deze reden verwacht werd dat zij hieraan medewerking zouden verlenen, is dit niet in alle gevallen gebeurd.

Alle 60 deelnemers hebben de eerste e-scan ondernemerstest gemaakt. De tweede e-scan is door 53 (88 procent) van de 60 deelnemers gemaakt. Van 7 deelnemers is dus geen tweede e-scan beschikbaar. In 4 van deze 7 situaties gaat het om deelnemers die het Ikstartsmart traject niet hebben afgemaakt.

De enquête onder de coaches was vooral bedoeld om te meten in hoeverre zij het Ikstartsmart project succesvol vinden én om een zekere check te hebben op de antwoorden van de deelnemers zelf. Voor dit doel was het niet nodig dat voor elke deelnemer ook een coachenquête beschikbaar was. Er zijn 48 enquêtes naar de coaches verstuurd en deze zijn op een na allemaal ingevuld geretourneerd.

In totaal is van 43 van de 60 deelnemers (70 procent) *alle* informatie beschikbaar, dus zowel van de intake, van de twee e-scans (ondernemerstest), van beide vragenlijsten als van de coachenquête (zie overzicht 1.2). Bij de andere 17 deelnemers ontbreekt bepaalde informatie en meestal betreft dit de aanvullende informatie van de coach.

Overzicht 1.2 – Overzicht van de informatie die van de 60 Ikstartsmart Salland deelnemers beschikbaar is

totaal	intake	eerste e-scan	tweede e-scan	eerste enquête	tweede enquête	coach enquête
43	ja	ja	ja	ja	ja	ja
5	ja	ja	ja	ja	ja	nee
3	ja	ja	nee	ja	nee	nee
3	ja	ja	ja	ja	nee	nee
2	ja	ja	nee	ja	ja	nee
1	ja	ja	ja	ja	nee	ja
1	ja	ja	ja	ja	nee	ja
1	ja	ja	nee	nee	nee	nee
1	ja	ja	ja	nee	ja	ja
totaal = 60						

De aanwezige informatie is dermate volledig dat we er gerust van uit mogen gaan dat de uitkomsten die in dit rapport worden gepresenteerd een precieze weergave vormen van de resultaten die in het project Ikstartsmart Salland zijn gerealiseerd.

Kenmerken van de niet-deelnemers

In totaal hebben ruim 160 personen hun belangstelling voor deelname aan het Ikstartsmart Salland project kenbaar gemaakt.

Een aanzienlijk aantal van hen bleek echter niet aan de criteria voor deelname te voldoen, namelijk:

- Niet woonachtig in, gevestigd in of van plan zich te vestigen in Deventer, Raalte, Olst-Wijhe.
- Al langer dan 5 jaar gevestigd als ondernemer.
- Geen concrete plannen voor ondernemerschap.

Vervolgens zijn nog eens circa 50 personen afgevallen op basis van een eerste kennismakingsgesprek.

Een deel van deze personen bleek niet de intentie te hebben om een *substantieel deel van het inkomen* via het ondernemerschap te verwerven.

Daarnaast bleek een deel van de aanmelders niet in staat om concrete *persoonlijke en zakelijke leerdoelstellingen* te formuleren.

Tenslotte wees in een aantal gevallen de e-scan ondernemerstest uit dat deelname aan het project – op dat moment – zeer waarschijnlijk niet het beoogde resultaat zou opleveren. In de analyse hebben we de e-scan ondernemerstest uitkomsten van de wel en niet tot het project toegelaten personen vergeleken. Daarbij komt naar voren dat de niet-toegelaten personen significant lager scoren op de volgende eigenschappen/vaardigheden: *prestatiegerichtheid, dominantie, effectiviteit, creativiteit en risicobereidheid*.

De e-scan ondernemerstest heeft dus bij een deel van de aanmelders de functie gehad van een (*zelf*)*selectie-instrument*, terwijl deze test bij een ander deel een belangrijk *ontwikkelinstrument* vormde bij het opstellen van een actieplan.

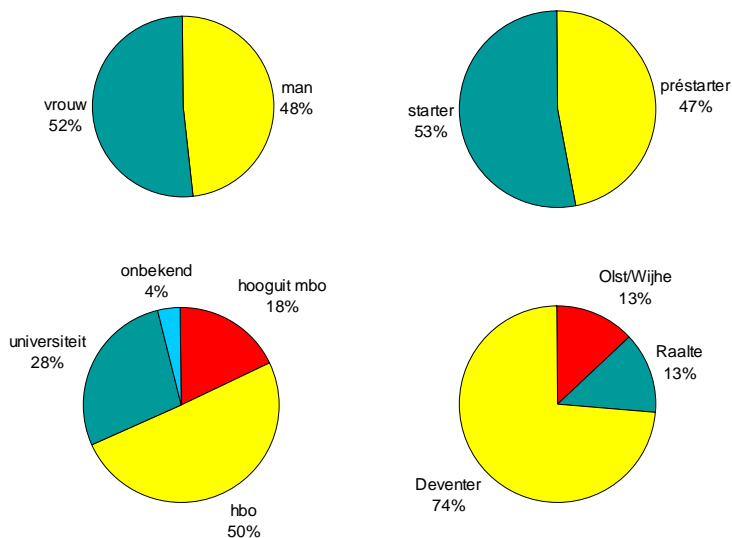
2 De deelnemers en hun motieven

Schets van de deelnemers

60 Deelnemers, onder wie ongeveer evenveel préstarters als starters

In totaal hebben 60 personen aan het Ikstartsmart deelgenomen. De Kamer van Koophandel heeft als criterium voor het onderscheid tussen starters en préstarters gehanteerd of men wel of niet ingeschreven stond in het Handelsregister. Volgens dit criterium zijn er onder de 60 deelnemers 20 préstarters (67%) en 40 starters.

Figuur 2.1 – Schets van de deelnemers



Ingeschreven staan in het Handelsregister betekent echter niet in alle gevallen dat er ook al echt bedrijfsactiviteiten plaatsvinden. Dit wordt bevestigd in de enquête onder de deelnemers. Van de 40 deelnemers die al in het Handelsregister voorkwamen, beschouwen 10 zichzelf toch als préstarter. En, omgekeerd, beschouwen 2 van de 20 deelnemers, die nog niet bij de Kamer geregistreerd stonden, zichzelf toch als starter. Wanneer we in dit rapport onderscheid maken tussen starters en préstarters, dan is dat steeds volgens de opgave van de deelnemers zelf. Volgens de 60 deelnemers zelf gaat het in het Ikstartsmart project dus om 32 starters (53 procent) en om 28 préstarters (47 procent).

Relatief veel vrouwen en hoger opgeleiden onder de deelnemers

Van de deelnemers is 52 procent vrouw en dus 48 procent man. Van alle starters in Nederland is 32 procent vrouw (cijfers voor 2006 en 2007, *Startersprofiel* van de Kamer van Koophandel).

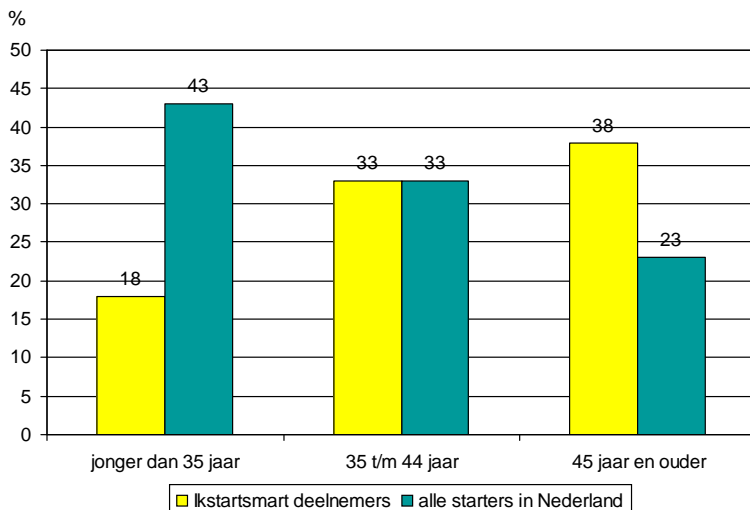
Bij de starters is 53 procent vrouw en bij de préstarters is dit 50 procent.

Ruim driekwart van de deelnemers is hoger opgeleid (hbo/universiteit). De rest van de starters heeft hooguit een mbo-niveau.

Nauwelijks allochtonen

Van alle starters in Nederland is 19 procent van allochtone herkomst (*Startersprofiel 2007*). Bij de Ikstartsmart deelnemers ligt hun aandeel met 3 procent duidelijk lager. Uiteraard speelt de regio hierbij een rol. Weliswaar is 19 procent van alle starters van allochtone herkomst, maar dit is een gemiddelde over heel Nederland. In de Randstad is het aandeel allochtonen in de bevolking en dus ook het aandeel allochtone starters veel hoger dan in de rest van Nederland. Van de totale bevolking van Nederland in 2007 was 19 procent van allochtone herkomst. In de provincies Noord-Holland en Zuid-Holland ligt dit met 26 procent duidelijk hoger. In de provincie Gelderland is het aandeel allochtonen in 2007 met 14 procent duidelijk lager. Niettemin blijft staan dat de allochtone deelnemers aan het Ikstartsmart project zijn ondervertegenwoordigd.

Figuur 2.2 – Ikstartsmart deelnemers naar leeftijd (bij instroom in het project) (in %)



Leeftijd varieert

Van de deelnemers is 18 procent jonger dan 35 jaar, 33 procent is tussen de 35 en 45 jaar en 38 procent is 45 jaar of ouder. Gemiddeld zijn de deelnemers 42 jaar. De gemiddelde leeftijd van de starters is 41 jaar en bij de préstarters is dit 43 jaar. De gemiddelde leeftijd van alle starters in Nederland is met 38 jaar duidelijk lager (*Startersprofiel 2007*).

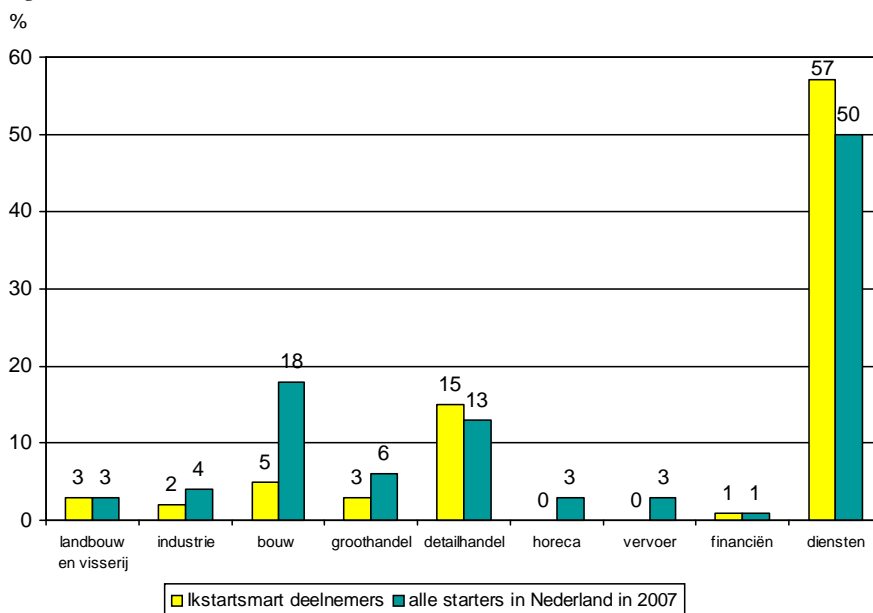
Weinig deelnemers afkomstig uit een ondernemersgezin

Van de deelnemers komt 18 procent uit een ondernemersgezin, dat wil zeggen dat de vader en/of moeder een eigen bedrijf in het midden- en kleinbedrijf hadden. Bij nog eens 7 procent hadden de ouders een landbouwbedrijf. Bij 75 procent van de deelnemers waren de ouders niet als zelfstandig ondernemer actief. Op dit punt is er nauwelijks verschil tussen de 32 starters en de 28 préstarters.

Vooral dienstverlening

In vergelijking met alle starters in Nederland gaat het bij de deelnemers aan Ikstartsmart minder vaak om de sector bouw, en juist wat vaker om de dienstverlenende sector.

Figuur 2.3 – Ikstartsmart deelnemers naar sector (in %)



De deelnemers kiezen dus vaker dan alle starters in Nederland voor de dienstverlenende sector. Binnen deze sector kiezen zij vaker dan alle starters in Nederland voor *adviesdiensten* en voor *facilitaire diensten* (zie tabel 2.4). Binnen de adviesdiensten gaat het bij de deelnemers van Ikstartsmart Salland in meer dan de helft van de gevallen om *organisatie-adviesbureaus*.

Tabel 2.4 – Ikstartsmart deelnemers naar sector

	Ikstartsmart deelnemers		alle 2007- starters in Nederland*
	abs	%	%
<i>Sector</i>			
landbouw en visserij	2	3%	3%
industrie	1	2%	4%
bouw	3	5%	18%
groothandel	2	3%	10%
detailhandel	9	15%	15%
horeca	0	0%	4%
vervoer	0	0%	3%
financiën	1	2%	1%
adviesdiensten	13	22%	15%
facilitaire diensten	13	22%	14%
persoonlijke diensten	5	8%	13%
algemene diensten	3	5%	6%
overige/niet ingedeeld	8	13%	0%
totaal	60	100%	100% = 102.000

* Bron: Kamer van Koophandel: *Startersprofiel 2007*.

Ook vernieuwende elementen

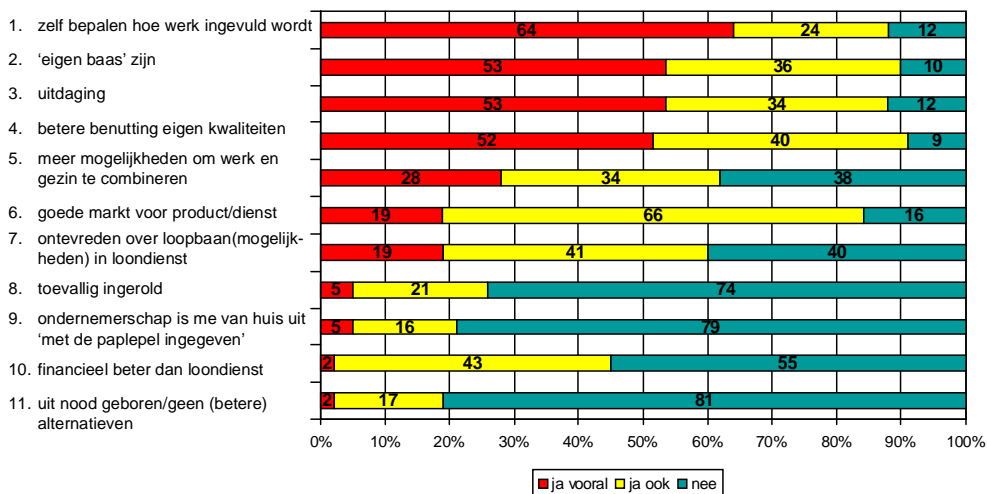
Volgens de coaches gaat het bij 10 procent van hun starters om een echt nieuw bedrijfsconcept. In ruim eenderde deel van de 60 Ikstartsmart deelnemers bevat het bedrijf of het bedrijfsconcept volgens de coaches vernieuwende elementen.

Motieven om ondernemer te (willen) worden

Vooral autonomie trekt

De meeste genoemde motieven, bij de deelnemers aan het Ikstartsmart project, om ondernemer te (willen) worden zijn dat men zelf wil bepalen hoe het werk ingevuld en uitgevoerd wordt. Kortom: eigen baas zijn speelt een overheersende rol bij de keuze voor het ondernemerschap. Daarnaast – maar dat is ook duidelijk gerelateerd aan autonomie – speelt de uitdaging van het ondernemerschap en de verwachting dat men op die manier de eigen kwaliteiten beter kan benutten vaak een belangrijke rol. Daarmee wijken de deelnemers aan het Ikstartsmart project overigens niet af van de andere starters in Nederland.

Figuur 2.5 – Motieven om ondernemer te (willen) worden (in %)



Veel minder vaak start vanuit negatieve motivatie

De deelnemers noemen dus hoofdzakelijk positieve motieven om ondernemer te (willen) worden. Negatieve motieven – zoals ontevredenheid over de loopbaan of de loopbaanmogelijkheden in loondienst en weinig of geen (betere) alternatieven – spelen veel minder vaak een belangrijke rol.

Sterke en minder sterke punten

Sterke punten: verantwoordelijk, open, resultaatgericht en veranderingsbereid

In de enquête geven de deelnemers aan het Ikstartsmart project aan dat zij zich vooral (zeer) sterk achten op de punten: verantwoordelijkheid durven nemen, resultaatgericht zijn, snel informatie kunnen verwerven en verwerken, veranderingsbereid zijn, open staan voor nieuwe ontwikkelingen en communicatief vaardig zijn. Voor elk van deze eigenschappen geldt dat 90 procent of meer van de deelnemers zich hier (zeer) sterk acht.

Een ander punt waarop meer dan 90 procent van de deelnemers zichzelf (zeer) sterk vindt is *organisatievermogen*. Blijkbaar denken de meeste deelnemers daarbij aan het plannen en indelen van de *eigen* werkzaamheden. Er zijn namelijk maar weinig deelnemers die zichzelf zeer sterk vinden in *delegeren*. Op zich ligt het ook voor de hand dat de meeste deelnemers bij organiseren (vooral) aan het regelen van de eigen werkzaamheden denken. Van de deelnemers heeft namelijk maar een klein deel een of meer werknemers in dienst (zie ook tabel 2.9).

Minder sterke punten: risicobereidheid, financieel administratieve en commerciële vaardigheden

Minder sterk achten vrij veel deelnemers zich op punten zoals de risicobereidheid – de meeste deelnemers (84 procent) durven het niet goed aan om met vreemd vermogen te werken –, de financiële administratie en het commerciële domein (marktgerichtheid, onderhandelen, netwerken, presentatie).

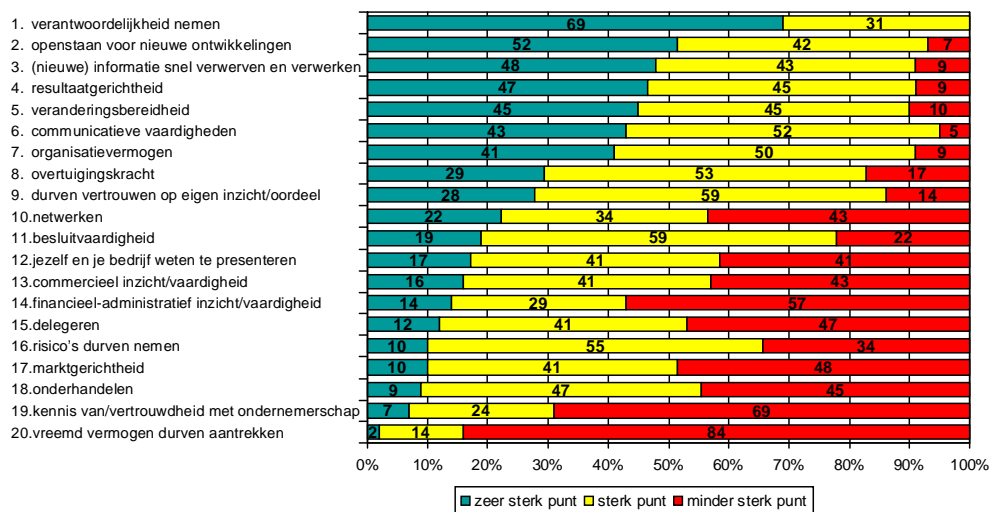
Mannen achten zich beter thuis op terrein van commercie en ondernemerschap

Voor de meeste hier besproken punten geldt dat er geen grote verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Op enkele punten komen echter wel verschillen naar voren. Mannen vinden vaker dan vrouwen van zichzelf dat zij (veel) verstand hebben van ondernemerschap en (zeer) sterk commercieel en marktgericht zijn:

- (zeer) sterk commercieel mannen 71% vrouwen 44%
- (zeer) sterk marktgericht mannen 71% vrouwen 33%
- (veel) verstand van ondernemerschap mannen 50% vrouwen 13%

Op deze punten – de 20 punten van figuur 2.6 – komen twee duidelijke verschillen naar voren tussen starters en préstarters. Starters vinden vaker dan préstarters dat zij minder sterk zijn in delegeren (60 versus 32 procent), terwijl préstarters vaker dan starters vinden dat zij minder goed zijn in onderhandelen (61 versus 30 procent).

Figuur 2.6 – Inschatting van de eigen sterke en minder sterke punten (in %)



Ondernemerstest: scores op ondernemerseigenschappen beter dan op ondernemersvaardigheden

De deelnemers hebben zowel aan het begin van hun Ikstartsmart traject als aan het eind daarvan een ondernemerstest gemaakt, namelijk de *e-scan* (entrepreneurscan).

De *e-scan* is een test die sterke en zwakke (= aandachtspunten) punten meet van starters en préstarters. De test bestaat uit ondernemerseigenschappen zoals bijvoorbeeld prestatiegerichtheid of doorzettingsvermogen en uit ondernemersvaardigheden zoals bijvoorbeeld financieel administratieve vaardigheden of vaardigheden op het terrein van marketing en acquisitie. Het verschil tussen ondernemerseigenschappen en ondernemersvaardigheden is eerder gradueel dan absoluut. Het verschil zit vooral in het (snel) kunnen aanleren.

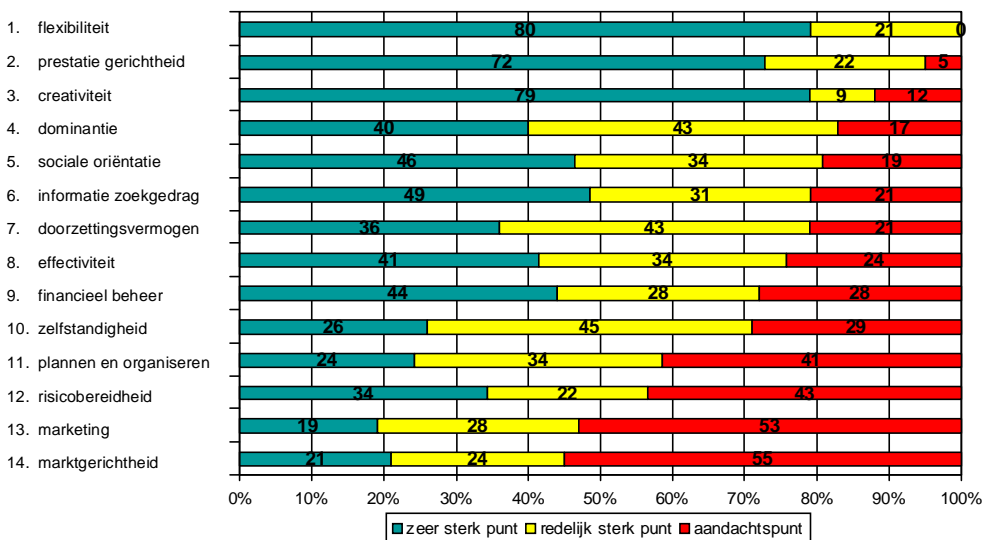
Ten aanzien van de vraag of ondernemerschap is aan te leren zijn er twee tegengestelde opvattingen. Eén opvatting is dat de wil om ondernemer te worden van wezenlijk en tevens doorslaggevend belang is. In deze zienswijze is het motivationele aspect van het ondernemerschap zodanig verweven met persoonlijkheidskenmerken dat dit nauwelijks of niet via opleiding aangeleerd kan worden. De tegenovergestelde opvatting is dat de start van een bedrijf overwegend situationeel is bepaald. Vooral omstandigheden bepalen of iemand wel of niet ondernemer wordt. In principe kan het bijna iedereen ‘overkomen’. Op zichzelf is er, volgens deze zienswijze, geen reden om aan te nemen dat zelfstandig ondernemers anders in elkaar steken dan niet-ondernemers.

Het gaat zoals gezegd om twee tegenovergestelde opvattingen. Veel meer mensen nemen ter zake een tussenpositie in. Dit komt er op neer dat men er vanuit gaat dat bepaalde eigenschappen zoals bijvoorbeeld prestatiegerichtheid en doorzettingsvermogen minder (snel) aan te leren zijn dan vaardigheden zoals bijvoorbeeld financieel-administratieve vaardigheden en vermogen om te netwerken. Succesvol ondernemerschap is in deze opvatting zowel het resultaat van (zelf)selectie op basis van bepaalde eigenschappen als van opleiding en training van bepaalde vaardigheden.

Figuur 2.7 laat de uitkomsten zien van de ondernemerstest die de deelnemers aan het begin van hun Ikstartsmart traject hebben gemaakt. Flexibiliteit, prestatiegerichtheid, creativiteit, sociale oriëntatie en dominantie komen bij vrijwel alle deelnemers als (redelijk) sterke punten naar voren. Plannen & organiseren vormen daarentegen bij bijna de helft een aandachtspunt. Marktgerichtheid en marketing vormen zelfs bij meer dan de helft van de deelnemers een aandachtspunt.

Er is op de meeste punten nauwelijks of geen verschil tussen de testscores van mannen en van vrouwen. Bij twee punten is dat wel het geval. Mannen vinden vaker van zichzelf dat ze zich nadrukkelijk laten gelden (*dominantie*) dan vrouwen (54 versus 27 procent). Bij vrouwen komt *financieel beheer* vaker als een aandachtspunt uit de test naar voren (50 procent) dan bij mannen (4 procent).

Figuur 2.7 – Uitkomsten van de ondernemerstest bij aanvang van het project (in %)



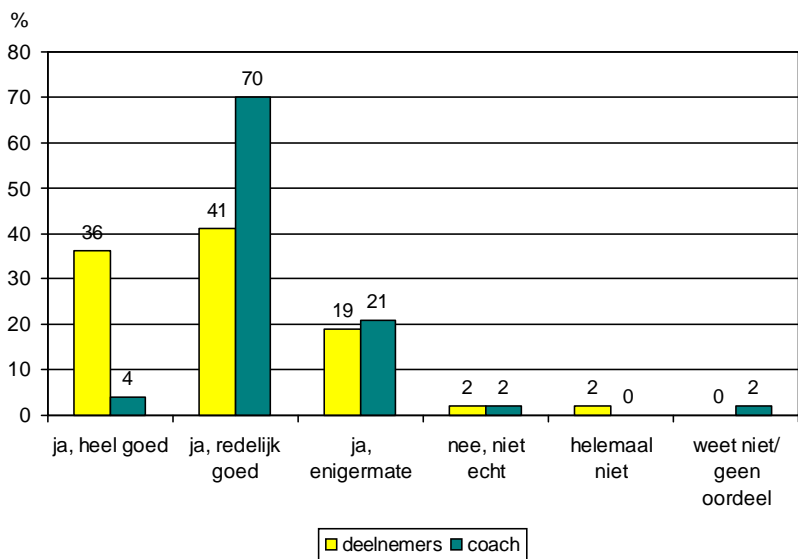
Vergelijking van de testcores van starters met die van préstarters laat nauwelijks of geen verschillen zien. Alleen komt *creativiteit* vaker als een aandachtspunt uit de test naar voren bij starters (20 procent) dan bij préstarters (4 procent).

Beeld uit test wordt zowel door deelnemers zelf als door hun coaches herkend

Een belangrijke vraag is uiteraard of het beeld dat uit de test naar voren komt wordt herkend.

We hebben deze vraag niet alleen voorgelegd aan de deelnemer maar ook aan zijn of haar coach. Ruim driekwart van de deelnemers herkent zich zeer of redelijk goed in het beeld dat uit de test naar voren komt. Voor vrijwel niemand van de deelnemers gaat op dat zij zichzelf helemaal niet herkennen in het resultaat van de afgelegde ondernemerstest.

Figuur 2.8 – Herkenning van de testresultaten door de deelnemers zelf en door hun coaches (in %)



Ook de coaches zijn meestal van mening dat het beeld dat uit de test naar voren komt van hun deelnemers (vrij) goed overeenkomt met het beeld dat zij zelf van deze personen hebben gevormd. Het komt maar weinig voor dat het testresultaat niet redelijk of goed overeenkomt met hun eigen indrukken van de desbetreffende persoon.

Tot zover het algemene oordeel van de deelnemers en de coaches over de uitkomsten van de ondernemerstest.

Aan de deelnemers is niet alleen een algemeen oordeel over het totaalbeeld uit de test gevraagd, maar is ook voor elk van de 14 eigenschappen en vaardigheden (zie figuur 2.7) gevraagd in welke mate men zich in de testuitslag herkent. Voor 12 van de 14 eigenschappen en vaardigheden gaat op dat 90 procent of meer zich (redelijk) goed in de testuitslag herkent. Voor twee eigenschappen is dit in wat mindere mate het geval, namelijk bij de eigenschappen *sociale oriëntatie* (14 procent van de deelnemers herkent zich niet echt in de uitslag) en *zelfstandigheid* (21 procent herkent zich niet echt).

Voor de meeste eigenschappen en vaardigheden zoals blijkt uit de e-scan ondernemerstest zijn er duidelijke relaties met de hiervoor besproken inschatting van de eigen sterke en minder sterke punten (zie figuur 2.6).

Zo is er bijvoorbeeld een duidelijk verband tussen de score op de eigenschap *dominantie* uit de e-scan ondernemerstest en de eigen oordelen van de deelnemers over *commercieel inzicht/vaardigheid*, *jezelf en je bedrijf weten te presenteren* en *overtuigingskracht*.

Een ander voorbeeld: de scores uit de e-scan ondernemerstest op *flexibiliteit* en op *creativiteit* hangen nauw samen met de eigen oordelen van de deelnemers over *open staan voor nieuwe ontwikkelingen* en *veranderingsbereid zijn*.

Een laatste voorbeeld: de score uit de e-scan ondernemerstest op *financieel beheer* hangt zeer nauw samen met de inschatting van het eigen *financieel-administratieve inzicht/vaardigheid*, maar ook met de mate waarin men zichzelf *besluitvaardig* vindt.

Opmerkelijk is echter dat de score uit de e-scan ondernemerstest op de eigenschap *zelfstandigheid* nauwelijks verband houdt met de oordelen over de eigen sterke en minder sterke kanten. Dit ligt ook niet op alle punten onmiddellijk voor de hand, maar het is wel opmerkelijk dat de e-scan score voor *zelfstandigheid* nauwelijks samenhangt met het eigen oordeel over de mate waarin men *op het eigen inzicht/oordeel durft te vertrouwen*.

In de analyse komt verder naar voren dat er een negatief verband is tussen de e-scan scores van de deelnemers op het punt van *zelfstandigheid* en de mate waarin de deelnemers zichzelf sterk of juist minder sterk voelen in *netwerken*. Van alle deelnemers vindt 43 procent van zichzelf dat men minder sterk is in netwerken, maar dit varieert als volgt:

- volgens e-scan score is zelfstandigheid sterk punt 73 procent
- volgens e-scan score is zelfstandigheid redelijk sterk punt 29 procent
- volgens e-scan score is zelfstandigheid zwak punt 23 procent

Naarmate men in de e-scan ondernemerstest sterker scoort op zelfstandigheid is men naar eigen zegen dus minder goed in netwerken. In de e-scan wordt zelfstandigheid

afgemeten aan de mate waarin men op eigen kracht keuzes maakt en beslissingen neemt, zonder dat daarbij anderen ingeschakeld worden. De vraag is echter of dit nog wel zo kenmerkend is of moet zijn voor ondernemers in de huidige situatie, die niet voor niets vaak als een netwerk economie getypeerd wordt. Wellicht dat de e-scan ondernemerstest op dit punt enigszins gedateerd is.

Economische positie vóór instroom in het Ikstartsmart project

Vastgesteld is wat de deelnemers aan het Ikstartsmart project deden op het moment dat zij zich voor dit project aanmeldden. Tabel 2.9 brengt een en ander in beeld. Uiteraard is het mogelijk dat er sprake is van combinaties, bijvoorbeeld van een eigen bedrijf in combinatie met een parttime baan in loondienst, of van een combinatie huishoudelijk werk en een baan in loondienst. In de eerste kolom van tabel 2.9 zijn alle antwoorden van de deelnemers verwerkt, dus ook van eventuele combinaties. In kolom 2 staat de situatie weergegeven die de deelnemers het *meest typerend* achtten op het moment dat zij zich voor het Ikstartsmart project aanmeldden.

In totaal zegt 63 procent van de deelnemers dat zij op het moment dat zij zich aanmeldden voor het Ikstartsmart project een eigen bedrijf hadden, namelijk 60 procent van de deelnemers had op dat moment een bedrijf zonder personeel en 3 procent een bedrijf met personeel. Kolom 2 in tabel 2.9 laat zien dat voor alle deelnemers met een bedrijf mét personeel opgaat dat zij van mening waren dat dit hun situatie op dat moment het beste typeerde. Kortom, deze deelnemers zagen zich toen vooral als ondernemer. Bij de 60 procent deelnemers die toentertijd een bedrijf zonder personeel hadden, gaat dit niet in alle gevallen op. Van deze 60 procent vond 47 procent dat zij toentertijd vooral ondernemer waren, terwijl de andere 13 procent vond dat zij toentertijd vooral iets anders waren, bijvoorbeeld werknemer of werkloos/werkzoekend.

Tabel 2.9 – *Situatie ten tijde van aanmelding voor het Ikstartsmart project*

	overzicht van alle van toepassing zijnde situaties	situatie die toenmalige positie <i>het best typeert</i>
	%	%
<i>situatie(s) bij aanmelding voor Ikstartsmart</i>		
• eigen bedrijf zonder personeel	60	47
• eigen bedrijf met personeel	3	3
• meewerkend in bedrijf ouders	2	0
• freelance werkzaamheden	14	5
• fulltime baan in loondienst	14	13
• parttime baan in loondienst	26	20
• werk via uitzendbureau	0	0
• werkloos/werkzoekend	3	2
• arbeidsongeschikt	0	0
• vrijwilligerswerk	5	0
• huishoudelijk werk	7	2
• studie/opleiding	0	0
• voorbereiding bedrijfsstart	12	5
totaal	nvt	100% = 60

Eerder hebben we aangegeven (zie ook figuur 2.1) dat van de deelnemers 53 procent starter is en 47 procent préstarter. Hier komt naar voren dat 63 procent bij aanvang van het Ikstartsmart traject inderdaad al een eigen bedrijf had, maar dat deze deelnemers zich toen toch niet allemaal in de eerste plaats als ondernemer zagen. In feite gaat dit op voor 50 procent.

Toeleiding naar Ikstartsmart

Vooral via de Kamer van Koophandel

Van de deelnemers is 67 procent via de Kamer van Koophandel op het spoor van het Ikstartsmart project gezet. Andere toeleiders zijn:

- via artikel in krant 16%
- collega-ondernemer 7%
- vrienden/kennissen 3%
- via internet/website 3%
- via Ikstartsmart folder 2%
- andere manier 2%

Van alle deelnemers is 16 procent via een krantenartikel opmerkzaam geworden op Ikstartsmart Salland. Dit is bij vrouwen vaker het geval dan bij mannen (27 versus 4 procent).

Starters zijn vaker via de Kamer van Koophandel op de hoogte gesteld van het project dan préstarters (77 versus 57 procent). Préstarters zijn wat vaker dan starters via vrienden of artikelen in kranten op de hoogte geraakt van Ikstartsmart Salland.

3 Coaching en training

Centrale onderdelen van het project Ikstartsmart zijn coaching en training van starters en préstarters. In dit hoofdstuk komen beide aspecten aan bod.

Keuze van de coach

Deelnemers konden zelf coach kiezen

Voor het project Ikstartsmart is een pool van 6 coaches samengesteld. Om voor de deelnemers van het project een keuze uit deze 6 coaches mogelijk te maken is een profielenboek van de coaches opgesteld met voor elke coach informatie over persoonlijke kenmerken, zijn of haar werkwijze, specialisme en ervaring met starters.

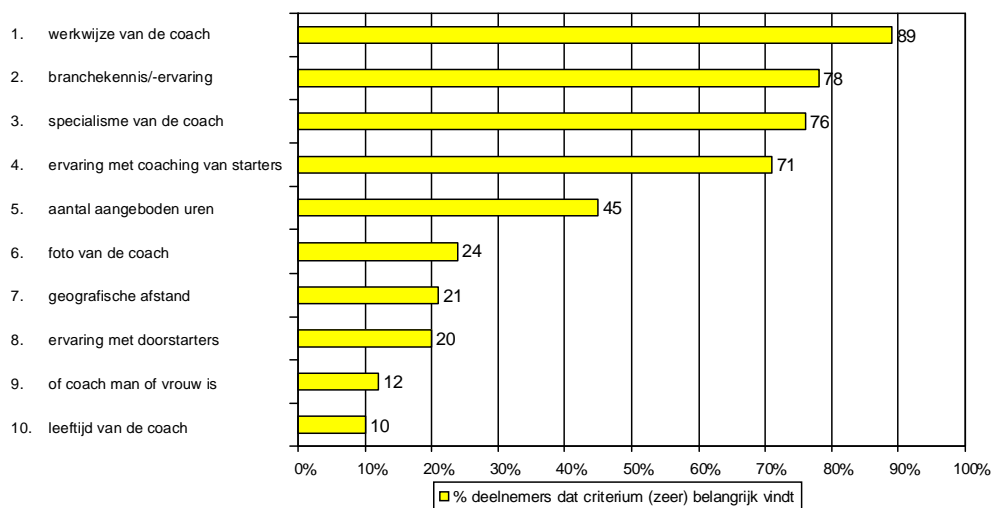
Deelnemers kiezen coach vooral op basis van werkwijze, specialisme, branchekennis

De deelnemers hebben bij de keuze van hun coach vooral gelet op de werkwijze van de coach, zijn of haar specialisme, de kennis en ervaring van de coach in een bepaalde branche en zijn of haar ervaring met starters. Voor elk van deze vier criteria gaat op dat 70 procent of meer van de deelnemers er veel gewicht aan heeft gehecht bij hun keuze van de coach.

Ook het aantal uren dat de coaches aanboden voor hun ondersteuning heeft een flink deel van de deelnemers (45%) duidelijk meegewogen bij hun keuze.

Préstarters gaan bij de keuze van hun coach niet anders te werk dan starters. Wel is er op enkele punten verschil in het afwegingsproces van mannen en het afwegingsproces van vrouwen. Mannen hechten vaker (61 procent) veel gewicht aan het specialisme van de coach dan vrouwen (33 procent), terwijl de ervaring met doorstarters bij vrouwen vaker (30 procent) een (zeer) belangrijke criterium is dan bij mannen (11 procent).

Figuur 3.1 – Gewicht van diverse criteria bij keuze van de coach (in %)



Persoonskenmerken spelen zelden doorslaggevende rol

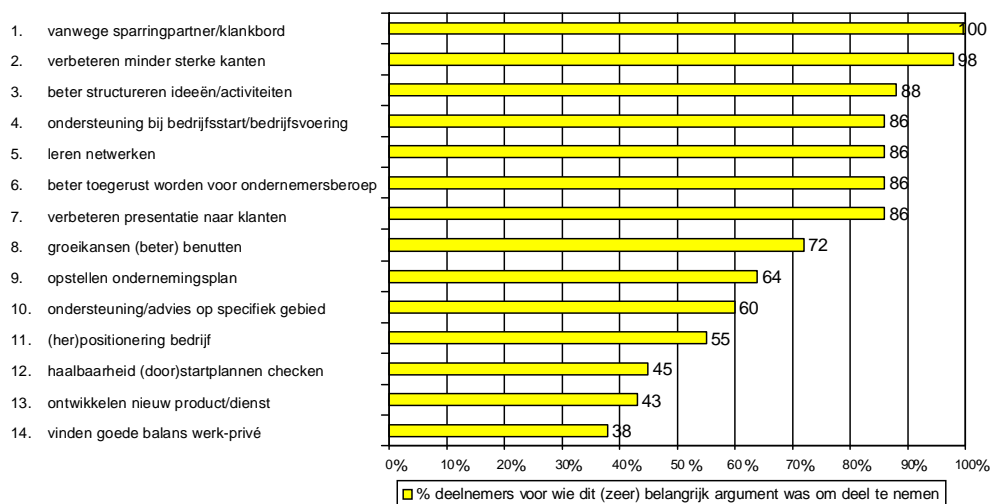
Persoonskenmerken zoals de leeftijd en het feit of de coach een man of een vrouw is leggen betrekkelijk zelden veel gewicht in de schaal bij de keuze. Overigens is er wat dit laatste betreft wel een duidelijk verschil of de deelnemer zelf een man of een vrouw is. Bij vrouwen vormt dit vaker (20 procent) een (zeer) belangrijk keuze element dan bij mannen (7 procent).

Inhoud van het coachingstraject

Alle deelnemers zijn op zoek naar sparringpartner

Alle deelnemers van Ikstartsmart Salland hebben zich voor het project aangemeld omdat zij, onder andere, op zoek waren naar een sparringpartner of klankbord. Andere belangrijke argumenten om zich aan te melden waren: ondersteuning bij het verbeteren van de minder sterke kanten; ondersteuning bij de bedrijfsstart of de bedrijfsvoering in het algemeen; ondersteuning bij het structureren van ideeën of activiteiten, ondersteuning bij leren netwerken, verbeteren van de presentatie naar klanten en beter toegerust worden voor het ondernemerschap.

Figuur 3.2 – Argumenten en overwegingen voor deelname aan Ikstartsmart (in %)



Deelnemers en coaches zijn het redelijk eens over de inhoud van de trajecten

Ook bij de coaches is informatie verzameld over elk van de door hem of haar verzorgde Ikstartsmart trajecten, onder andere over de inhoud van deze trajecten. Dit levert het volgende beeld op:

- rol gespeeld als sparringpartner/klankbord 100% van de trajecten
- ondersteuning bij bedrijfsstart/bedrijfsvoering 100% van de trajecten
- beter structureren ideeën/activiteiten 92% van de trajecten
- verbeteren minder sterke kanten 81% van de trajecten
- (her)positionering bedrijf 78% van de trajecten
- beter toerusten voor beroep van ondernemer 74% van de trajecten
- verbeteren presentatie naar klanten 66% van de trajecten
- leren netwerken 60% van de trajecten
- ontwikkelen nieuw product/dienst 49% van de trajecten
- ondersteuning/advies op specifiek gebied 45% van de trajecten
- groeikansen (beter) benutten 40% van de trajecten
- vinden van goede balans werk-privé 32% van de trajecten
- opstellen ondernemersplan 32% van de trajecten
- haalbaarheid (door)startplannen checken 15% van de trajecten

Coaches en deelnemers blijken het vergaand eens te zijn over de inhoud van de trajecten. Wel valt op dat de deelnemers in het algemeen de diverse punten (nog) iets vaker noemen dan de coaches. Dat geldt vooral voor het *checken van de haalbaarheid van*

(door)startplannen, het *beter benutten van groeikansen* en het *opstellen van een ondernemersplan*. Daarentegen noemen de coaches duidelijk vaker dan de deelnemers dat er in het traject is gewerkt aan het *(her)positioneren van het bedrijf*. De verschillen komen dus waarschijnlijk vooral voort uit het anders benoemen van de traject inhoud.

Vrouwen en mannen benadrukken vooral dezelfde argumenten

Kijken we naar de argumenten waarom men zich aangemeld heeft voor het project dan zijn er nauwelijks verschillen tussen mannen en vrouwen. In feite is er maar één verschil. Ruim eenderde deel van deelnemers heeft zich aangemeld voor het Ikstartsmart project om ondersteuning te krijgen bij het vinden van een goede balans tussen werk en privé. Vrouwen hebben zich duidelijk vaker (ook) om deze reden aangemeld dan mannen (respectievelijk in 50 en 25 procent).

Ook niet zo heel veel verschil tussen préstarters en starters

Figuur 3.2 laat zien dat bijna tweederde van de deelnemers zich voor het Ikstartsmart project heeft aangemeld om ondersteuning te krijgen bij het *opstellen van hun ondernemersplan*. Préstarters hebben zich vaker vooral (29 procent) voor dit doel aangemeld dan starters (10 procent). Ook lag bij préstarters vaker (46 procent) het accent vooral op het beter toegerust worden voor het ondernemerschap dan bij starters (20 procent). Starters benadrukken daarentegen meer dan préstarters dat zij ondersteuning willen bij het *(her)positioneren van hun bedrijf* (37 versus 11 procent).

Duidelijke samenhang tussen trajectinhoud en uitkomsten e-scan ondernemerstest

De argumenten en overwegingen van de deelnemers om zich aan te melden voor het Ikstartsmart project vertonen lang niet allemaal een samenhang met hun competenties zoals die zichtbaar worden in de eerste e-scan ondernemerstest. Dit ligt echter ook niet erg voor de hand aangezien het bij een groot deel van die argumenten en overwegingen om algemene, niet gespecificeerde zaken gaat zoals ‘ondersteuning krijgen bij bedrijfsstart/bedrijfsvoering’, ‘ondersteuning bij het verbeteren van minder sterke kanten’, etc.

Waar samenhangen verwacht mochten worden, blijken ze echter ook steeds in (vrij) sterke mate te bestaan. Zo vormde het verkrijgen van ondersteuning bij het *opbouwen van contacten en het leren netwerken* voor 38 procent van de 60 deelnemers een belangrijke of zelfs doorslaggevende reden om zich voor het Ikstartsmart project aan te melden, maar dit varieert als volgt:

- deelnemers die in de eerste e-scan (zeer) goed scoren op *sociale oriëntatie* 18 procent
- deelnemers die redelijk goed scoren op sociale oriëntatie 45 procent
- deelnemers bij wie dit als aandachtspunt uit de e-scan komt 73 procent

Voor 48 procent van de 60 deelnemers vormde het *beter structureren van hun ideeën/activiteiten* een wezenlijk argument om zich voor Ikstartsmart aan te melden, maar dit varieert als volgt:

- deelnemers die in de eerste e-scan (zeer) goed scoren op *plannen en organiseren* 28 procent
- deelnemers die hier redelijk goed op scoren 50 procent
- deelnemers bij wie dit als aandachtspunt uit de e-scan komt 58 procent

Voor 34 procent van de 60 deelnemers was een zeer belangrijk argument om zich voor het project aan te melden dat zij hun *presentatie naar klanten wilden verbeteren*, maar dit varieert als volgt:

- deelnemers die in de eerste e-scan (zeer) goed scoren op *marketing* 0 procent
- deelnemers die hier redelijk goed op scoren 31 procent
- deelnemers bij wie dit als aandachtspunt uit de e-scan komt 48 procent

Deze voorbeelden laten zien dat er een duidelijke relatie is tussen de uitkomsten van de e-scan ondernemerstest en de inhoud van het trajectplan, hetgeen indiceert dat er meestal sprake is geweest van een zorgvuldige diagnose en vertaling hiervan in een plan van aanpak.

Trainingen en intervisie

Elke deelnemer had budget voor trainingen

De deelnemers konden vooral gebruik maken van trainingen en seminars van de Kamer van Koophandel en van de Saxion Hogeschool. Daarnaast deed zich voor een aantal deelnemers de mogelijkheid voor dat zij (tevens) trainingen konden volgen die gegeven werden door hun eigen coach. Gemiddeld was er per deelnemer een budget van €300 beschikbaar voor het volgen van trainingen.

Niet elke deelnemer heeft trainingsbudget benut

Ruim tweederde deel (68%) van de Ikstartsmart deelnemers heeft in het kader van dit project aan trainingen deelgenomen. Er is daarbij geen verschil tussen mannen en vrouwen en ook niet tussen starters en préstarters.

Van de deelnemers heeft 32 procent geen gebruik gemaakt van het beschikbare trainingsaanbod. De rest heeft hier wél gebruik van gemaakt, als volgt:

1 training gevolgd	8 procent van alle 60 deelnemers
2 trainingen gevolgd	24 procent van alle 60 deelnemers
3 trainingen gevolgd	10 procent van alle 60 deelnemers
meer dan 3 trainingen	25 procent van alle 60 deelnemers

Overigens hadden veel deelnemers voorafgaande aan Ikstartsmart nog geen enkele ervaring opgedaan met het volgen van cursussen op het gebied van ondernemen of ondernemerschap. Ruim de helft (55 procent) van de Ikstartsmart deelnemers had nog nooit een cursus op dit gebied gevolgd.

Vooraf trainingen gevolgd op terrein van marketing en financieel beheer

In totaal waren er bij de Kamer van Koophandel en bij de Saxion Hogeschool een 25-tal trainingen beschikbaar voor de deelnemers van Ikstartsmart Salland. Tabel 3.3 geeft een overzicht van deze trainingen en het aantal deelnemers.

Tabel 3.3 – Deelname aan trainingen van de Kamer en Hogeschool Saxion

Training	Deelnemers	
	absoluut	%
<i>Trainingen op marketing gebied</i>		
1. Klanten werven	17	28%
2. Wat is mijn meerwaarde	16	27%
3. Netwerken	11	20%
4. Creatief denken	10	17%
5. De winnende offerte	9	15%
6. Marketing voor starters	7	12%
7. Wel mailen/niet mailen	5	8%
<i>Trainingen op financieel administratief gebied</i>		
8. Sturen op cijfers	8	13%
9. Belastingen voor starters	7	12%
10. Financiën voor starters	6	10%
11. Bedrijfsadministratie voor starters	5	8%
<i>Overige trainingen</i>		
12. Time management	13	22%
13. Uw website langs de meetlat	9	15%
14. Onderhandelen	8	13%
15. Ondernemersvaardigheden voor starters	6	10%
16. Juridische zaken voor starters	6	10%
17. Aan de slag met uw ondernemersplan	2	3%
18. Starten als freelancers	2	3%
19. Starten als parttime ondernemer	2	3%
20. Overige cursussen (steeds door 1 deelnemer gevolgd)	7	12%

Eerder kwam naar voren dat bij de aanmelders voor het Ikstartsmart project in de ondernemerstest met name vaak zwakke punten naar voren kwamen ten aanzien van marktgerichtheid en marketing (zie figuur 2.7). Uit tabel 3.3 komt naar voren dat vooral op deze gebieden trainingen zijn gevolgd.

In totaal heeft 53 procent van de Ikstartsmart deelnemers een of meer van de trainingen gevolgd die in Tabel 3.3 gerangschikt zijn onder de noemer *trainingen op marketinggebied*. Bijna een kwart (24 procent) heeft zelfs 3 of meer van de hier genoemde trainingen gevolgd.

Ruim een kwart (28 procent) van de deelnemers heeft een of meer van de trainingen op *financieel administratief* gebied gevolgd. Meestal (22 procent) gaat het om één van de trainingen. In 6 procent van de gevallen om twee of meer.

Trainingen worden vooral ingezet om zwakke punten te verbeteren

In totaal heeft 22 procent van de deelnemers de training *time management* gevolgd, maar dit varieert als volgt:

- (zeer) goede score in e-scan op *effectiviteit* 15 procent
- redelijk goede score in e-scan op effectiviteit 24 procent
- effectiviteit komt als aandachtspunt naar voren in e-scan 46 procent.

In totaal heeft 28 procent van de deelnemers een of meer trainingen op *financieel administratief* gebied gevolgd, maar dit varieert als volgt:

- (zeer) goede score in e-scan op *financieel beheer* 18 procent
- redelijk goede score in e-scan op financieel beheer 29 procent
- financieel beheer komt als aandachtspunt naar voren 43 procent.

In totaal hebben de deelnemers gemiddeld 1,5 training op *marketing gebied* gevolgd, maar dit varieert als volgt:

- goede score in e-scan voor *marketing* 0,8 training
- redelijk goede score in e-scan voor marketing 1,1 training
- marketing komt als aandachtspunt in e-scan naar voren 1,9 training

Eén van de trainingen op marketing gebied is *klanten werven*. Van alle deelnemers heeft 28 procent deze training gevolgd, maar dit varieert als volgt:

- goede score in e-scan voor marketing 10 procent
- redelijk goede score in e-scan voor marketing 31 procent
- marketing komt als aandachtspunt in e-scan naar voren 44 procent.

Eerder zagen we dat er bij de 60 deelnemers duidelijke samenhangen zijn tussen de signalen die uit de e-scan ondernemerstest komen en de inhoud van de coachingstra-

jecten. Hier wordt dit bevestigd: trainingen worden ingezet om punten, die als (vrij) zwak naar voren komen uit de e-scan ondernemerstest, aan te pakken.

Deelnemers hebben meestal voorkeur voor combinatie van coaching en training

De meeste deelnemers aan het Ikstartsmart project blijken tijdens het coachtraject een of meer trainingen gevolgd te hebben. Er zijn ook maar weinig deelnemers die bij het verbeteren van hun vaardigheden een voorkeur hebben voor één van beide, dus voor alléén coaching of voor alléén training. Vaak zijn zij van mening dat een combinatie van coaching en training het beste werkt. Uitzonderingen op de regel zijn de *financieel administratieve vaardigheden* en de *besluitvaardigheid*. Een meerderheid van de deelnemers is van mening dat de financieel administratieve vaardigheden het beste vooral of zelfs uitsluitend via trainingen verbeterd kunnen worden. De besluitvaardigheid daarentegen kan volgens hun het beste via (vooral) coaching (verder) ontwikkeld worden (zie tabel 3.4).

Tabel 3.4 – Voorkeur voor coaching of training

	Voorkeur voor:						totaal
	uitsluitend coaching	vooral coaching	beide evenzeer	vooral training	uitsluitend training	weet niet	
<i>vaardigheden</i>							
1. marketing/acquisitie	7%	28%	52%	7%	2%	4%	100%
2. financieel-administratief	0%	9%	26%	39%	13%	13%	100%
3. onderhandelen	4%	22%	41%	17%	2%	13%	100%
4. commercieel	2%	28%	46%	17%	0%	7%	100%
5. netwerken	9%	26%	39%	11%	2%	13%	100%
6. communicatieve vaardigheden	9%	28%	46%	9%	2%	7%	100%
7. besluitvaardigheid	15%	43%	28%	2%	0%	11%	100%
8. organisatie vermogen	7%	20%	46%	20%	2%	7%	100%

Intervisie

In het project Ikstartsmart Salland is de deelnemers de mogelijkheid geboden deel te nemen aan intervisie bijeenkomsten. In totaal heeft ruim een derde deel (35 procent) van de deelnemers dit gedaan en meestal hebben zij dan aan twee of meer bijeenkomsten meegedaan.

4 Effecten

Het Ikstartsmart Salland project heeft als doel om meer en betere ondernemers te krijgen. De coaching, begeleiding en training is erop gericht de kwaliteit van het ondernemerschap van starters en préstarters te verbeteren. Daarnaast is het streven dat van de deelnemende préstarters er 20 nog tijdens de looptijd van het project daadwerkelijk een bedrijf oprichten.

Beide aspecten zijn in de effectmeting betrokken. Enerzijds is namelijk de economische situatie van de deelnemers op het moment van instroom in het Ikstartsmart project vergeleken met de situatie aan het eind van het project. Gezien de doelstelling van het Ikstartsmart project is deze vergelijking vooral van belang voor de préstarters: hoeveel van hen hebben na afloop van het project daadwerkelijk een bedrijf gestart.

Daarnaast is gemeten in hoeverre de kwaliteit van het ondernemerschap bij de deelnemers tijdens het project is verbeterd. Om dit vast te stellen hebben we de deelnemers twee keer een ondernemerstest laten maken, namelijk bij hun instroom in het Ikstartsmart project en opnieuw bij hun uitstroom. Daarnaast hebben we de deelnemers in de tweede enquête gevraagd in welke mate hun competenties op het gebied van ondernemerschap en management zijn verbeterd en welke aspecten het daarbij betreft.

Economische positie deelnemers bij aanvang en bij eind Ikstartsmart traject

Van de 28 préstarters hebben er inmiddels 17 een eigen bedrijf

Bij de start van hun Ikstartsmart traject zagen 32 deelnemers (53 procent) zich vooral als ondernemer. Bij deze 32 ging het meestal (30 deelnemers) om ondernemers met een bedrijf zonder betaald personeel. De andere 2 hadden wél personeel in dienst.

Aan het eind van hun Ikstartsmart traject zien 49 deelnemers zich vooral als ondernemer. Het aantal ondernemers is dus tijdens het Ikstartsmart project met ruim de helft toegenomen. Het aantal zzp'ers (zelfstandigen zonder betaald personeel) is gestegen van 30 aan het begin naar 41 aan het eind. Het aantal ondernemers met personeel is zelfs toegenomen van 2 aan het begin van het Ikstartsmart traject naar 8 aan het eind (zie tabel 4.1).

Van de préstarters zijn er 21 vanuit een werknemers- of werkzoekende positie het Ikstartsmart project ingestroomd. Aan het eind van hun Ikstartsmart traject blijken 9 nog werknemer te zijn. De andere 12 hebben de positie van werknemer of van werkzoekende verruild voor die van ondernemer.

Tabel 4.1 – Meest typerende situatie bij begin en bij afsluiting Ikstartsmart Salland traject (in aantallen)

	<i>Beginsituatie</i> <i>N</i>	<i>Eindsituatie</i> <i>N</i>
• eigen bedrijf zonder personeel	30	41
• eigen bedrijf met personeel	2	8
• meewerkend in bedrijf ouders	0	0
• freelance werkzaamheden	3	0
• fulltime baan in loondienst	9	5
• parttime baan in loondienst	11	4
• werk via uitzendbureau	0	0
• werkloos/werkzoekend	1	0
• arbeidsongeschikt	0	0
• vrijwilligerswerk	0	0
• huishoudelijk werk	1	0
• studie/opleiding	0	0
• voorbereiding bedrijfsstart	3	2
• totaal	60	60

Van de 28 préstarters zijn er 5 nog steeds van plan om te starten

Bij de afsluiting van hun Ikstartsmart traject heeft 61 procent van de deelnemers, die als préstarter aan het project begonnen zijn, inmiddels een eigen bedrijf. Nog eens vijf préstarters (18 procent) zijn op dat moment nog steeds van plan om een bedrijf te starten. Van deze vijf hebben er drie de oorspronkelijke plannen inmiddels aanzienlijk bijgesteld. Dit houdt dit in dat men de product-markt combinatie waar men aanvankelijk vanuit ging heeft gewijzigd.

Van de 28 préstarters hebben er inmiddels 6 van hun ondernemersplannen afgezien

Van de 28 préstarters hebben er 6 (21 procent) van hun plannen om ondernemer te worden afgezien, of hebben besloten hier in ieder geval voorlopig van af te zien.

Project heeft doelstelling ten aanzien van préstarters gerealiseerd

Doel van het Ikstartsmart project was 30 préstarters te coachen en hiermee te bewerkstelligen dat 20 een eigen bedrijf zouden starten en dat de andere 10 hun plannen zouden heroverwegen.

In totaal blijken er in het Ikstartsmart project 28 préstarters te zijn gecoacht, met de volgende resultaten:

- 17 van de 28 hebben een eigen bedrijf;
- 5 van de 28 zijn dit nog steeds van plan, waarbij voor 3 van deze 5 wel opgaat dat zij hun aanvankelijke plannen aanzienlijk hebben bijgesteld;
- 6 van de 28 hebben hun plannen, in ieder geval voorlopig, opgegeven.

De doelstelling ten aanzien van de préstarters is dus gerealiseerd.

Starters: bijna altijd bedrijfsplannen doorgelicht en/of strategie ontwikkeld

Het Ikstartsmart traject heeft zich bij de starters vaak gericht op:

- het ontwikkelen van een (betere) marketingstrategie (50 procent)
- het ontwikkelen van een (betere) bedrijfsstrategie (29 procent)
- het doorlichten van de (bedrijfs)plannen (25 procent)

Bij de meeste deelnemers (86 procent) is één of meer van deze zaken tijdens het Ikstartsmart traject gerealiseerd. Bij de starters is dit vaker (93 procent) het geval dan bij de préstarters (78 procent).

De effecten hiervan zullen waarschijnlijk op een wat later moment zichtbaar worden. In beperkte mate zijn ze nu al zichtbaar. Bij een vijfde deel van deze bedrijven is namelijk sprake van verbetering van omzet- en/of winstcijfers.

Ikstartsmart helpt vooral vrouwen over de ondernemersdrempel

Van *alle* starters in Nederland is de laatste jaren 31 à 32 procent vrouw. In het Ikstartsmart Salland project ligt het aandeel vrouwen veel hoger. Van de starters is 47 procent man en 52 procent vrouw. Bij de préstarters in dit project is 50 procent vrouw en 50 procent man. Dit indiceert dat vrouwen vaker dan mannen een steuntje in de rug nodig hebben of op prijs stellen bij de stap naar het ondernemerschap.

Bedrijfsfinanciering zelden onderdeel van Ikstartsmart traject

Het Ikstartsmart project heeft maar bij 4 van de 60 deelnemers effect op de bedrijfsfinanciering. Dit is opmerkelijk aangezien in dit project voor de deelnemers expliciet

de mogelijkheid was geschapen van gerichte voorlichting en doorverwijzing om de bedrijfsfinanciën te regelen.

Coaches melden vaker effect op omzet

Ook bij de coaches is geïnformeerd wat zij beschouwen als de effecten van elk van de door hem of haar verzorgde Ikstartsmart trajecten. Vergelijking van de antwoorden van de coaches met die van de deelnemers brengt aan het licht dat er meestal nauwelijks verschil is tussen de beoordeling door de deelnemers zelf enerzijds en de beoordeling door hun coaches anderzijds. Alleen ten aanzien van de bedrijfsomzet verschilt het oordeel van de coaches aanzienlijk van het oordeel van de deelnemers zelf. De coaches maken duidelijk vaker (47 procent) melding van verbetering van de omzet dan de deelnemers zelf (14 procent). Een flink deel van de deelnemers heeft het aantal uren in loondienst verminderd om meer tijd in hun bedrijf te kunnen steken. Het is mogelijk dat zij vooral de omzet per gewerkt ondernemersuur als maatstaf hanteren, terwijl de coaches vooral vanuit de totale omvang van omzet en winst redeneren.

De voornaamste reden om ook bij de coaches een inventarisatie te maken van de effecten van de diverse Ikstartsmart trajecten was om op deze manier een check te hebben op de beoordeling van een en ander door de deelnemers zelf. De informatie van de coaches indiceert dat de deelnemers een reëel beeld schetsen van de effecten van het Ikstartsmart project.

Competenties van de deelnemers bij aanvang en bij eind Ikstartsmart traject

De deelnemers aan het Ikstartsmart project hebben op twee momenten de e-scan ondernemerstest gemaakt, namelijk bij instroom in het project en bij beëindiging. Dit biedt veel informatie over de *ontwikkeling* die de deelnemers aan Ikstartsmart tijdens het traject hebben doorgemaakt. We zullen de resultaten in deze paragraaf presenteren.

Eerst willen we echter ingaan op de uitkomsten van de beide enquêtes die we onder de Ikstartsmart deelnemers hebben gehouden. In de eerste enquête hebben we de deelnemers gevraagd of zij zichzelf sterk of minder sterk achten op een aantal voor ondernemers belangrijke competenties. In hoofdstuk 2 (figuur 2.6) hebben we de uitkomsten van deze vraagstelling laten zien. In de tweede enquête onder de deelnemers hebben we de desbetreffende vaardigheden nogmaals voorgelegd en hen gevraagd aan te geven of hun deelname aan het Ikstartsmart project een positief effect heeft gehad op deze vaardigheden. Figuur 4.2 brengt het resultaat in beeld.

Project heeft weinig effect op delegeren, maar dit is meestal ook (nog) niet aan de orde

De meeste deelnemers zijn van mening dat hun deelname aan het Ikstartsmart project geen enkel positief effect heeft gehad op hun vermogen tot delegeren. Slechts één deelnemer vindt dat er wél duidelijk sprake is van een positief effect op dit punt. Kunnen delegeren is voor veel van de deelnemers echter ook nog niet erg aan de orde. Slechts een klein aantal deelnemers heeft namelijk personeel in dienst.

Eveneens weinig effect op houding ten opzichte van werken met vreemd vermogen

Eerder – zie figuur 2.6 – zagen we dat de deelnemers het meestal niet goed aandurven om vreemd vermogen aan te trekken. De deelname aan Ikstartsmart heeft hier meestal weinig of niets aan veranderd. Slechts één deelnemer geeft te kennen dat zijn of haar houding in dit opzicht in het Ikstartsmart traject duidelijk is veranderd.

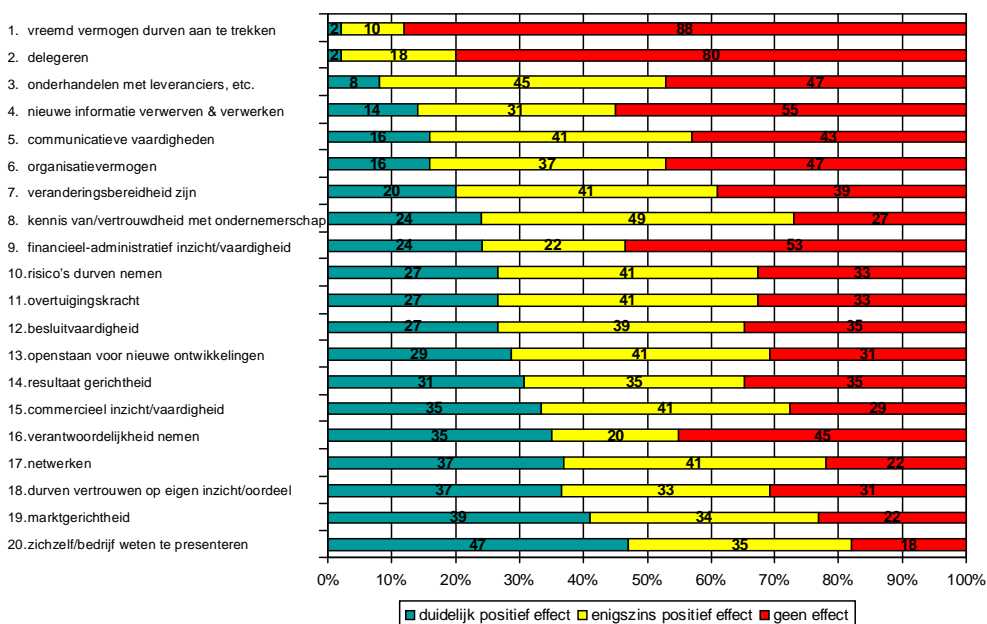
Risicobereidheid is meer dan met vreemd vermogen durven te werken

Risicobereidheid wordt nogal eens opgevat als de bereidheid om (veel) geld te lenen en dat in het bedrijf durven te investeren. De Ikstartsmart deelnemers geven diverse signalen dat zij dit een te enge of te beperkte opvatting vinden van risicobereidheid. Zo kwam eerder – zie figuur 2.6 – al naar voren dat 65 procent van de deelnemers van zichzelf vindt dat zij zeker bereid zijn om risico's te nemen, terwijl slechts 16 procent het goed aan durft om vreemd kapitaal in het bedrijf te steken. Hier komt naar voren dat deze laatste houding blijkbaar ook moeilijk te veranderen is. In ieder geval komt slechts bij een klein deel van de Ikstartsmarters naar voren dat het project hier een (duidelijk) positief effect heeft gehad, terwijl de meeste deelnemers wél een positief effect signaleren op hun bereidheid om risico's te nemen. Uit de antwoorden van de Ikstartsmart deelnemers komt naar voren dat zij het al dan niet willen werken met vreemd vermogen nauwelijks of niet als een indicator zien voor risicobereidheid. Blijkbaar meten zij hun risicobereidheid aan heel andere zaken af. Een van de deelnemers merkte in dit verband het volgende op: *'Mijn risicobereidheid is laag als het gaat om het nemen van grote financiële risico's, maar hoog als het gaat om het nemen van moedige stappen'*. En een andere deelnemer zegt in dit verband: *'Ik ben niet bereid om veel geld te lenen voor mijn bedrijf, maar dat wil niet zeggen dat ik niet bereid ben om risico's te nemen. De stap om mijn baan op te zeggen en dit bedrijf te starten is toch een duidelijk teken dat ik bereid ben om risico's te nemen'*.

Deelnemers signaleren diverse effecten

Figuur 4.2 laat zien dat niet alleen voor de veranderingsbereidheid opgaat dat meer dan de helft van de deelnemers, enigszins of zelfs duidelijk, een positieve invloed vanuit het Ikstartsmart project percipieert, maar dat dit tevens opgaat voor de meeste andere competenties.

Figuur 4.2 – Deelnemers over de effecten van Ikstartsmart Salland op voor ondernemers belangrijke vaardigheden (in %)



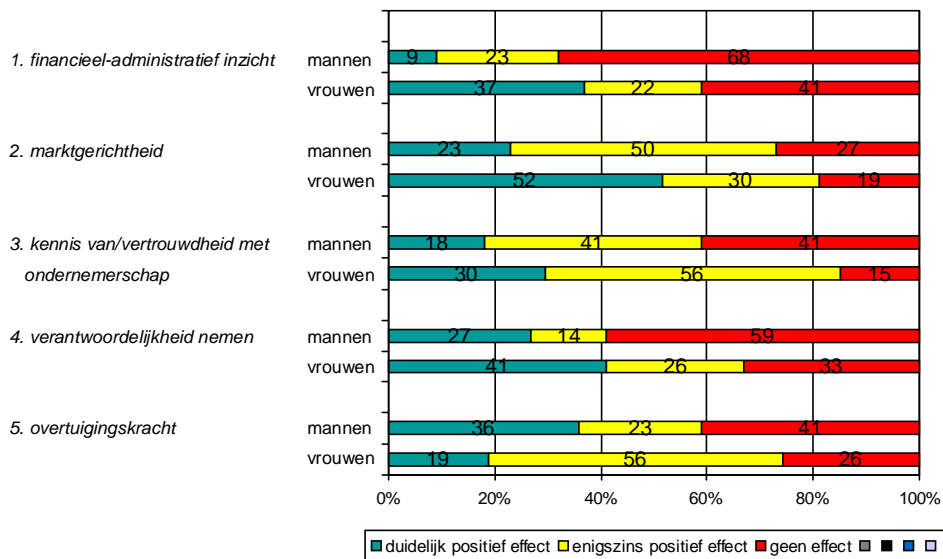
Vaak duidelijk positief effect op vaardigheid om zichzelf en het bedrijf te presenteren

Bijna de helft (47 procent) van de deelnemers signaleert dat hun deelname aan Ikstartsmart een duidelijk positief effect heeft op hun vaardigheid om zichzelf en hun bedrijf op een goede manier te presenteren. Andere – hiermee samenhangende - verbeteringen die vaak genoemd worden zijn netwerkvaardigheden, toegenomen vertrouwen in zichzelf en toegenomen marktgerichtheid.

In hoofdstuk 2 kwam naar voren dat de mannelijke deelnemers aan het Ikstartsmart project zich vaker dan vrouwen goed thuis achten op het terrein van ondernemerschap, commercie en financiële administratie.

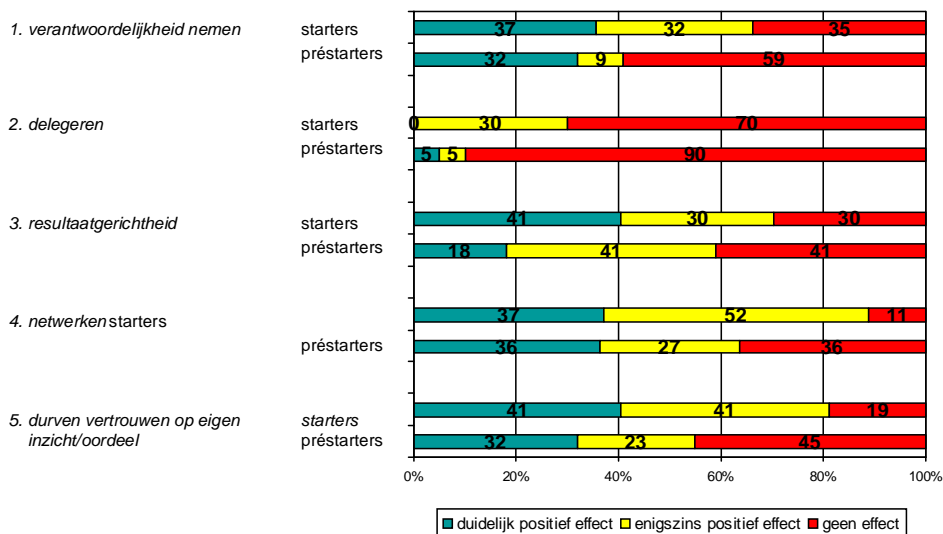
Hier – zie ook figuur 4.3 – komt naar voren dat vrouwen juist op deze terreinen vaker dan mannen positieve effecten ervaren van hun deelname aan het Ikstartsmart traject. Op de andere 16 punten – zie ook figuur 4.2 – komen nauwelijks of geen verschillen tussen mannen en vrouwen naar voren wat betreft effecten van het Ikstartsmart project op deze vaardigheden.

Figuur 4.3 – Mannen en vrouwen over de effecten van Ikstartsmart Salland op enkele voor ondernemers belangrijke vaardigheden (%)



Op de meeste punten gaat op dat starters niet meer of grotere effecten melden dan préstarters. Op 5 van de 20 punten is er echter wel verschil. Op deze 5 punten gaat steeds op dat de starters vaker een positief effect ervaren dan de préstarters. Dat gaat op voor *verantwoordelijkheid nemen*, *delegeren*, *resultaatgerichtheid*, *netwerken* en *durven vertrouwen op zich eigen inzicht/oordeel* (zie figuur 4.4).

Figuur 4.4 – Starters en préstarters over de effecten van Ikstartsmart Salland op enkele voor ondernemers belangrijke vaardigheden



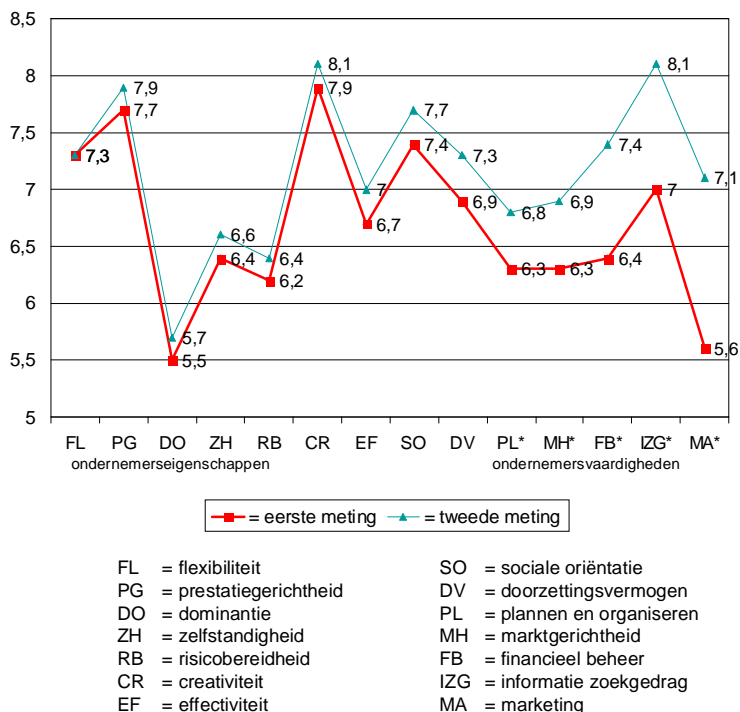
Bij ruim driekwart van de deelnemers één of meer competenties duidelijk verbeterd

Van de Ikstartsmart deelnemers geeft 78 procent te kennen dat het project een duidelijk positief effect heeft gehad op één of meer van de in figuur 4.2 genoemde competenties. Gemiddeld ervaren de deelnemers een duidelijk positief effect op 5 van deze 20 competenties. Dit is zowel bij mannelijke als bij vrouwelijke deelnemers aan Ikstartsmart Salland het geval. Ook tussen de starters en de préstarters is er op deze punten nauwelijks verschil.

Meer effect op ondernemingsvaardigheden dan op ondernemerseigenschappen

Ten behoeve van deze effectmeting hebben we de e-scan ondernemerstest gehanteerd als voor- én nameting. Eerder, in figuur 2.7, zijn de resultaten van de voormeting aan de orde gekomen. Nu, in figuur 4.5 vergelijken we de scores van de deelnemers op de voormeting met hun scores op de nameting.

Figuur 4.5 – Gemiddelde scores (rapportcijfers) van de Ikstartsmart Salland deelnemers op respectievelijk de eerste en de tweede e-scan ondernemerstest



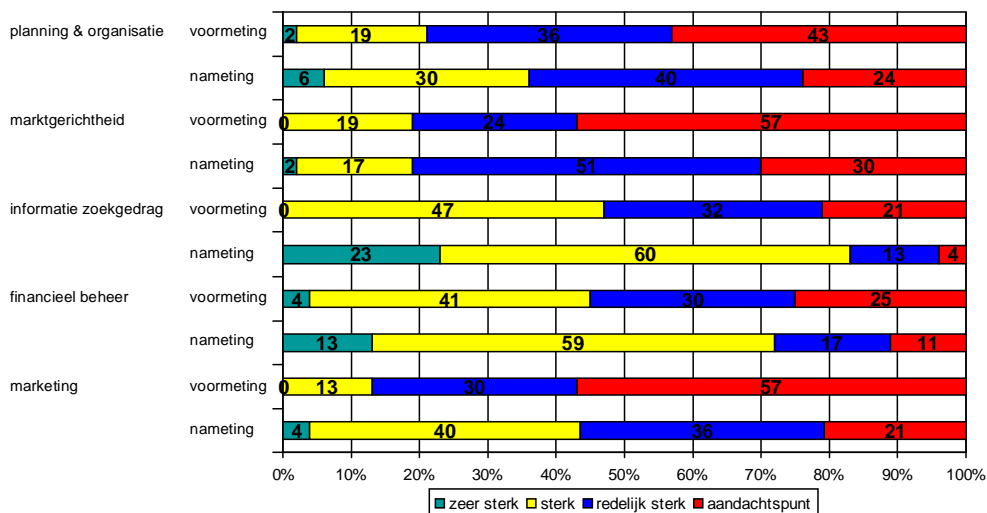
* Verschillen tussen voor- en nameting zijn significant.

Figuur 4.5 maakt duidelijk dat het Ikstartsmart traject van de deelnemers meer effect heeft op hun ondernemersvaardigheden dan op hun ondernemerseigenschappen. Dat was echter ook te verwachten aangezien de coaching en training in deze trajecten veel meer gericht waren op de ondernemersvaardigheden dan op de ondernemerseigenschappen (zie ook figuur 3.2).

In figuur 4.5 maken we gebruik van de cijfermatige scores uit de e-scan ondernemerstest. In het rapport dat de deelnemers hebben ontvangen op basis van de gemaakte e-scan ondernemerstest wordt ook een *waardering* gegeven, lopend van *uitschieter* (zeer sterk punt) tot *aandachtspunt*. Figuur 4.6 geeft deze waarderingen weer. We hebben ons hierbij beperkt tot de vaardigheden waarvoor opgaat dat er een significant verschil naar voren komt tussen de uitkomsten van de eerste en de tweede e-scan ondernemerstest. In figuur 4.6 zijn alleen de scores verwerkt van de Ikstartsmart

deelnemers die *beide* ondernemerstesten, dus zowel de voormeting als de nameting, hebben ingevuld.

Figuur 4.6 – Vergelijking van de scores in de eerste e-scan ondernemerstest (voormeting) met de scores in de tweede e-scan ondernemerstest (nameting) (in %)



Met name vaardigheden ten aanzien van marketing, financieel beheer en informatie zoekgedrag versterkt

De duidelijkste effecten komen naar voren bij de ondernemersvaardigheden op het gebied van *marketing, financieel beheer* en *informatie zoekgedrag*. Ook ten aanzien van ondernemersvaardigheden zoals *marktgerichtheid* en *planning & organisatie* komen significante verschillen naar voren tussen de voor- en de nameting, maar deze zijn wel minder groot dan bij de eerder genoemde ondernemersvaardigheden.

Bij vrouwen is effect van het project (nog) wat groter dan bij mannen

Voor deze 5 ondernemersvaardigheden (zie ook figuur 4.6) gaat dus op dat de scores van de deelnemers in de tweede e-scan ondernemerstest significant beter zijn dan de scores in de eerste e-scan ondernemerstest. Dit gaat zowel op voor de vrouwen als de mannen. De verbeteringen op deze vijf vaardigheden zijn bij de vrouwen echter wel steeds iets groter dan bij de mannen.

Bij starters meer effecten op vaardigheden dan bij préstarters

Zowel voor de starters als voor de préstarters gaat op dat de e-scan ondernemerstest scores een duidelijke vooruitgang laten zien op de ondernemersvaardigheden. Bij de starters is dit effect echter wel sterker dan bij de préstarters. Dat geldt in mindere mate voor de verbeteringen ten aanzien van marketing, informatiezoekgedrag en financieel beheer. Op deze drie punten is zowel bij de starters als bij de préstarters sprake van duidelijke (significante) verbeteringen. Bij de andere twee ondernemersvaardigheden – *planning & organisatie* en *marktgerichtheid* – zijn de verbeteringen bij de starters echter duidelijk groter dan bij de préstarters.

Bovendien treedt bij de starters wél een duidelijke verbetering van de *effectiviteit* op, terwijl dat bij de préstarters slechts in heel beperkte mate het geval is.

Bij de meeste deelnemers zijn zwakke punten opgelost of verbeterd

Tot nog toe in deze paragraaf hebben we steeds resultaten op *groepsniveau* gepresenteerd. Zo hebben we de verschillen tussen de eerste en de tweede e-scan ondernemerstest laten zien voor de gehele groep Ikstartsmarters, respectievelijk voor de groep mannen, de groep vrouwen, de groep starters en de groep préstarters.

We zullen nu de verschillen op *individueel* niveau laten zien. Daarbij hanteren we niet de cijfermatige scores (zie figuur 4.5) maar de in de e-scan rapporten naar de deelnemers teruggekoppelde waarderingen. Het argument hiervoor is dat naar alle waarschijnlijkheid deze waarderingen in termen van *uitschieter*, *sterk punt*, *redelijk sterk punt* en *aandachtspunt* veel meer bepalend zijn geweest voor de invulling van het Ikstartsmart traject dan de cijfermatige scores.

Op basis van de resultaten van *beide* e-scan ondernemerstesten is het volgende onderscheid op individueel niveau, dus op het niveau van de individuele deelnemers, gemaakt:

- *Nooit zwak punt geweest*. Dit wil zeggen dat de desbetreffende eigenschap/vaardigheid noch uit de eerste noch uit de tweede e-scan als een aandachtspunt naar voren kwam.
- *In Ikstartsmart traject opgelost*. Dit wil zeggen dat de desbetreffende eigenschap/vaardigheid in de eerste e-scan als een aandachtspunt naar voren kwam, maar in de tweede e-scan niet meer.
- *In Ikstartsmart traject evident geworden*. Dit wil zeggen dat de desbetreffende eigenschap/vaardigheid in de eerste e-scan niet als een aandachtspunt naar voren is gekomen, maar in de tweede e-scan wél.

- *In Ikstartsmart traject niet aangepakt of niet opgelost.* Dit wil zeggen dat de desbetreffende eigenschap/vaardigheid in zowel de eerste als in de tweede e-scan als aandachtspunt naar voren komt. Het kan zijn dat in het Ikstartsmart traject van de desbetreffende deelnemers prioriteit aan andere punten is gegeven, maar het is ook mogelijk dat er in het traject wél aandacht aan is besteed, maar dat dit niet het gewenste resultaat heeft gehad.

E-scan ondernemerstest legt vinger (meestal) op zere plek

In de analyse wordt duidelijk dat het maar weinig voorkomt dat een bepaalde onderne-merseigenschap/ondernemersvaardigheid in de eerste e-scan niet en in de tweede e-scan ondernemerstest wél als een *aandachtspunt* benoemd wordt.

Deze situatie doet zich slechts bij 3 van de 14 onderne-merseigenschappen/onder-nersvaardigheden bij meer dan 5 procent van de deelnemers voor, namelijk bij:

- zelfstandigheid (12 procent van de deelnemers)
- effectiviteit (8 procent van de deelnemers)
- marktgerichtheid (8 procent van de deelnemers)

Dit indiceert dat de e-scan ondernemerstest meestal op een adequate manier de vinger op de zere plek(ken) weet te leggen.

Aandachtspunten ten aanzien van informatie zoekgedrag vrijwel altijd verholpen

Figuur 4.7 brengt in beeld in welke mate zwakke punten (= aandachtspunten) bij de deelnemers tijdens hun Ikstartsmart traject zijn verdwenen.

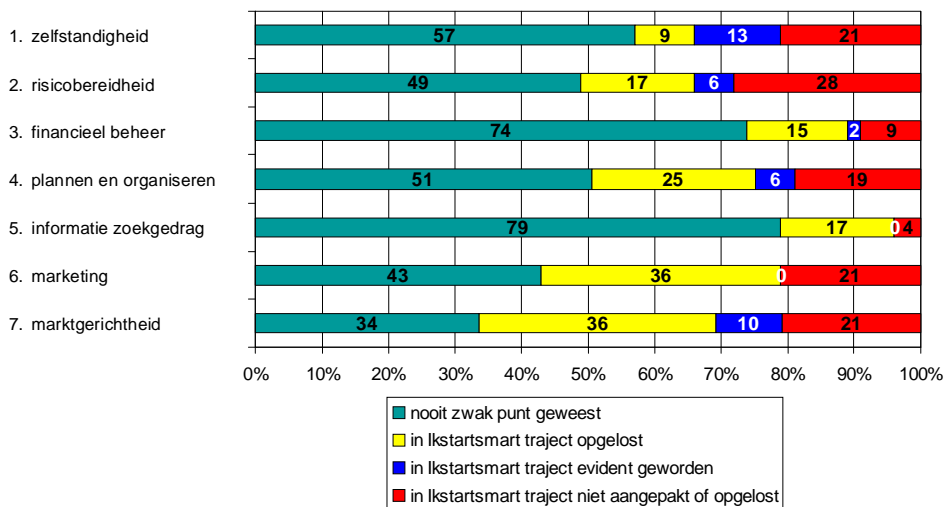
Zwakke punten ten aanzien van *informatie zoekgedrag* blijken vrijwel altijd in het Ikstartsmart traject opgelost te zijn.

Ook bij andere ondernemersvaardigheden vaak verbetering gerealiseerd

In de eerste e-scan ondernemerstest kwam naar voren dat de zwakke punten bij de Ikstartsmart deelnemers vooral vaak zaten op het gebied van de marketing, marktgerichtheid, risicobereidheid, plannen & organiseren, zelfstandigheid en financieel beheer. De eerste e-scan ondernemerstest wees uit dat voor elk van deze punten opgaat dat minimaal een kwart van de Ikstartsmart deelnemers er zwak op scoorde (zie figuur 2.7). Bij deze 7 punten gaat het om twee onderne-merseigenschappen, namelijk *risicobereidheid* en *zelfstandigheid*. Bij de andere 5 gaat het om ondernemersvaardigheden. Zoals verwacht mag worden blijken zwakke punten bij de ondernemersvaar-

digheden duidelijk vaker in het Ikstartsmart traject te zijn verholpen dan zwakke punten bij de ondernemerseigenschappen.

Figuur 4.7 – Effecten van het Ikstartsmart traject op de ondernemersvaardigheden van de deelnemers (in %)



Bij 7 van de 10 deelnemers een of meer zwakke ondernemersvaardigheden verholpen

In totaal hebben 53 van de 60 deelnemers de e-scan ondernemerstest 2 keer gemaakt, namelijk zowel aan het begin als aan het eind van hun Ikstartsmart traject. Voor 37 van deze 53 deelnemers (70 procent) gaat op dat één of meer aandachtspunten bij de 5 ondernemersvaardigheden – zie de nummers 3 t/m 7 in figuur 4.7 – tijdens het Ikstartsmart traject zijn verholpen. Dit gaat zowel op voor de starters als de préstarters. En het gaat tevens evenzeer op voor mannelijke als voor vrouwelijke deelnemers.

5 Oordeel deelnemers over Ikstartsmart Salland

Wat is het algemene oordeel van de deelnemers over het Ikstartsmart Salland project en hoe oordelen zij over de diverse onderdelen van het project? Welke factoren laten de deelnemers vooral meewegen bij hun oordeel over het project? En de coaches, wat vinden die van de opzet en aanpak van Ikstartsmart Salland?

Deze zaken komen in dit hoofdstuk aan bod.

Algemeen oordeel

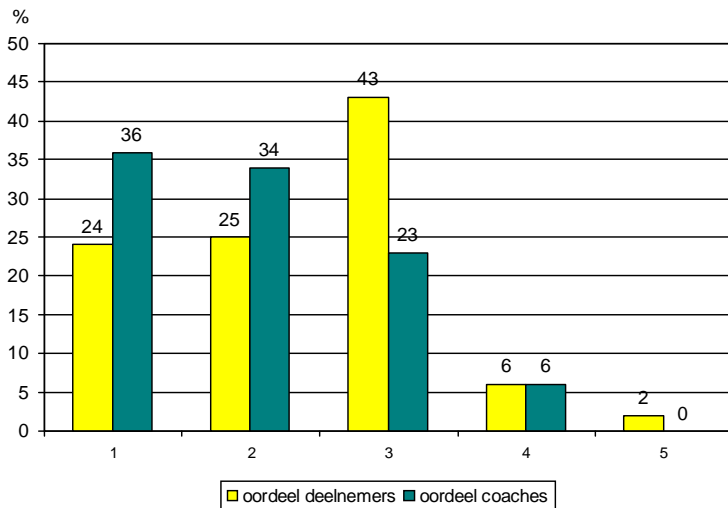
Meeste deelnemers en coaches tevreden

Van de deelnemers vindt 49 procent dat het project Ikstartsmart Salland (vrijwel) volledig aan hun verwachtingen heeft beantwoord. Nog eens 43 procent vindt dat dit voor een groot deel het geval is. Een minderheid van de deelnemers is van mening dat dit maar zeer ten dele (6 procent) of (vrijwel) niet (2 procent) het geval is.

Vrouwen én mannen onder de deelnemers zijn in gelijke mate positief over het project. En er is op dit punt eveneens geen verschil tussen starters en préstarters.

De coaches zijn eveneens zeer positief over het Ikstartsmart Salland project. Zij geven aan dat zij 70 procent van de Ikstartsmart trajecten als (zeer) succesvol beschouwen. Slechts 6 procent wordt als niet-succesvol aangemerkt. Het oordeel van de deelnemers en de coaches ontloopt elkaar dus niet zo veel (zie ook figuur 5.1).

Figuur 5.1 – Oordeel over het project (in %)



Deelnemers

- 1 = volledig aan verwachtingen beantwoord
- 2 = vrijwel volledig aan verwachtingen beantwoord
- 3 = voor een groot deel aan verwachtingen beantwoord
- 4 = maar zeer ten dele aan verwachtingen beantwoord
- 5 = (vrijwel) niet aan verwachtingen beantwoord

Coaches

- 1 = zeer succesvol traject
- 2 = succesvol traject
- 3 = neutraal
- 4 = niet echt succesvol
- 5 = niet succesvol

Algemeen oordeel bij Ikstartsmart Salland (nog) iets beter dan bij Start Smart

Bij het Start Smart project was 15 procent van de deelnemers niet tevreden over hun traject. In Ikstartsmart komt dit minder voor, namelijk bij 8 procent van de deelnemers. Ook de coaches zijn in Start Smart vaker (12 procent) van mening dat een traject niet echt geslaagd is dan in Ikstartsmart (6 procent).

Oordeel over diverse onderdelen Ikstartsmart

Deelnemers vooral tevreden over mogelijkheid om eigen coach te kiezen

In de enquête konden de deelnemers aangeven over welke onderdelen van hun Ikstartsmart traject zij meer of minder tevreden waren. Figuur 5.2 brengt de uitkomsten in beeld. Het meest positief zijn de deelnemers over het feit dat zij hun eigen coach mochten kiezen: 100 procent van hen is hier (zeer) tevreden over.

Ook over de deskundigheid, betrokkenheid, inzet en werkwijze van de coach zijn de meeste deelnemers (zeer) tevreden. Wel is een deel van de Ikstartsmarters wat minder

tevreden over de kennis en ervaring van hun coach over de branche waarin zij gevestigd zijn of van plan zijn zich te vestigen.

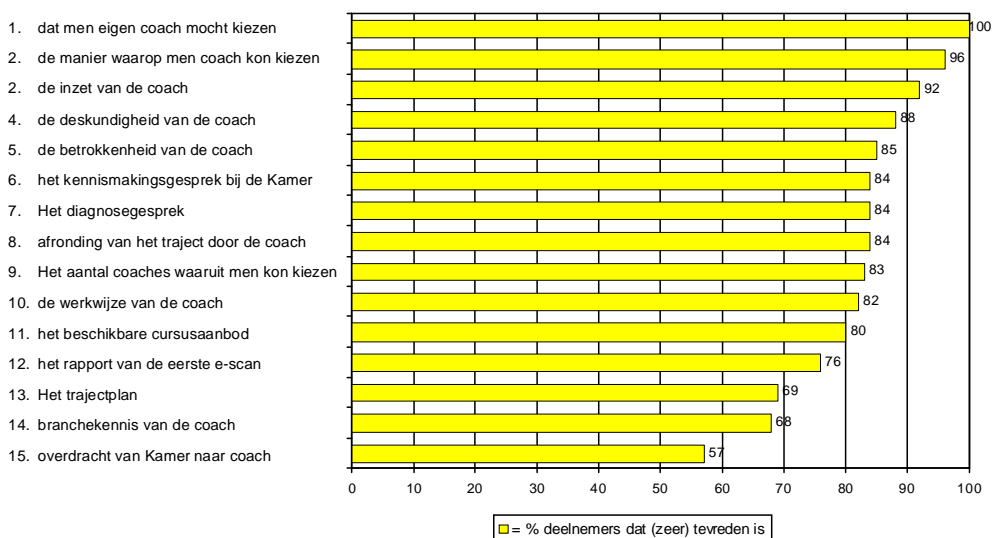
Ikstartsmart Salland deelnemers vaker tevreden over trajectplan dan StartSmarters

Van de deelnemers aan Ikstartsmart Salland is 69 procent tevreden over het trajectplan. Hier is dus nog verbetering mogelijk. Tegelijk gaat op dat de deelnemers aan het project in Salland duidelijk vaker (69 procent) tevreden zijn over het trajectplan dan de deelnemers aan het project Start Smart in Arnhem, Nijmegen en Doetinchem (50 procent).

Andere aanpak intake en diagnose heeft effect

Een van de conclusies in het Start Smart project was dat de intake en diagnose voor verbetering vatbaar was. Bij het Start Smart project was intake en diagnose gescheiden. De intake werd verzorgd door de Kamer van Koophandel, terwijl de diagnose in handen lag van de coaches. In Start Smart waren nauwelijks richtlijnen meegegeven aan de coaches voor de aanpak en de verslaglegging van het diagnosegesprek. De coaches van het Start Smart project hebben dit ieder voor zich op hun eigen manier gedaan. Achteraf bleek onder andere dat lang niet alle coaches bij de diagnose gebruik hebben gemaakt van de uitkomsten van de e-scan ondernemerstest (Van den Tillaart, 2008).

Figuur 5.2 – Oordeel deelnemers over diverse onderdelen van Ikstartsmart (in %)



In het Ikstartsmart Salland project is zowel de intake (= kennismakingsgesprek) als de diagnose door de Kamer van Koophandel verzorgd. De deelnemers laten zich overwegend tevreden uit over zowel het kennismakingsgesprek als het diagnosegesprek. En in deze effectmeting komt ook naar voren dat er een duidelijke samenhang is tussen de inhoud van de coachtrajecten en de minder sterke punten van de deelnemers zoals die in de diagnose fase zijn vastgesteld.

Overdracht van Kamer naar coach moet beter

De intake/diagnose is in Ikstartsmart Salland dus duidelijk verbeterd ten opzichte van het project Start Smart. Wat in de nieuwe aanpak nog wel verbetering behoeft is de overdracht van Kamer naar coach. Van de Ikstartsmart deelnemers is lang niet iedereen (57 procent) tevreden over die overdracht. Overigens is dit op basis van de tussentijdse analyse al naar de projectuitvoerders teruggedoppeld en op basis daarvan zijn de procedures bij de overdracht van Kamer naar coach al aangepast. Zo is inmiddels besloten veel schriftelijke informatie over intake en diagnose aan de coach over te dragen. Op het moment dat deze wijziging is doorgevoerd waren echter al ruim 40 van de 60 deelnemers in Ikstartsmart Salland ingestroomd.

Aanbod aan trainingen voor meeste deelnemers toereikend

Een ruime meerderheid van de Ikstartsmart deelnemers (80 procent) beoordeelt het trainingsaanbod als toereikend. Op dit punt is er geen verschil in oordeel tussen mannen en vrouwen. Wel is er verschil tussen préstarters en starters. Starters zijn vaker (25 procent) dan préstarters (7 procent) van mening dat bepaalde onderwerpen die voor hen van belang waren niet in het aanbod zaten, respectievelijk niet op een goede manier in het aanbod zaten.

Enkele starters hebben in het aanbod onderwerpen gemist die te maken hebben met doorgroeien, bijvoorbeeld de daarmee samenhangende verandering van ondernemer naar werkgever. Daarnaast hadden enkele starters graag praktische trainingen met betrekking tot verkoopbevordering op het programma gezien, bijvoorbeeld over telefonische verkoop en reclame maken.

Meeste trainingen worden redelijk goed beoordeeld

De meeste trainingen worden door de deelnemers als redelijk of als goed beoordeeld. Zij hebben er iets of veel van geleerd (zie tabel 5.3).

Twee trainingen springen er in de beoordelingen uit.

De ene training is *Klanten werven*. Van de deelnemers aan deze training geeft ruim de helft te kennen dat zij er *weinig of niets* aan gehad hebben. Ook wordt nogal eens opgemerkt dat men er vooraf heel andere verwachtingen van had.

De andere training is *Wat is mijn meerwaarde*. Ruim driekwart van de deelnemers aan deze training geeft aan dat zij *veel* geleerd hebben van deze training. Ook de trainingen *Uw website langs de meelalt* en *Sturen op cijfers* worden door een meerderheid van de cursisten duidelijk gewaardeerd.

*Tabel 5.3 – Beoordeling van een aantal cursussen/trainingen**

	veel van geleerd	iets van geleerd	weinig/ niets van geleerd	totaal (N = 100%)
<i>Cursussen/trainingen</i>				
1. Wat is mijn meerwaarde	81%	19%	0%	16
2. Klanten werven	6%	41%	53%	17
3. Time management	38%	62%	0%	13
4. Creatief denken	40%	50%	10%	10
5. Netwerken	27%	64%	9%	11
6. Uw website langs de meelalt	67%	33%	0%	9
7. De winnende offerte	44%	56%	0%	9
8. Sturen op cijfers	57%	43%	0%	7
9. Marketing voor starters	14%	57%	29%	7
10. Belastingen voor starters	43%	28%	28%	7

* Alleen cursussen die door meer dan 5 deelnemers beoordeeld zijn, zijn in deze tabel opgenomen.

Trainingen te veel gericht op beginniveau?

Verschillende starters tekenen echter aan dat veel trainingen van een te laag niveau waren, te algemeen waren, respectievelijk te weinig diepgang hadden, meer geschikt waren voor préstarters dan voor starters. Illustratief wat dit betreft zijn opmerkingen van deelnemers in kader 5.4.

Cursusdata, tijdstippen en locaties meestal geen probleem

Circa driekwart van de deelnemers is (zeer) tevreden over zowel de data/tijdstippen waarop de trainingen gegeven worden als over de locaties waar ze plaats vonden. Enkele deelnemers waren ontevreden, vooral omdat ze meer keuzemogelijkheden in aanvangstijden van de trainingen hadden willen hebben.

Kader 5.4 – Opmerkingen van deelnemers over het cursusaanbod

Het cursusaanbod was vooral op personen gericht die van plan zijn een bedrijf te beginnen of dit net begonnen zijn. Ondernemers zoals ik, dus met al wat meer ervaring hebben hier niet zo veel aan. Bovendien stroomde ik laat in waardoor ik weinig keuze meer had.

Erg jammer dat er niet meer keuzemogelijkheden waren in data waarop de cursussen gevolgd konden worden.

Mijn coach bood via haar eigen bedrijf ook workshops en trainingen aan en daar heb ik uitgebreid gebruik van gemaakt. Daarbij kon tevens genetwerkt worden, wat meteen ook prima oefenmomenten opleverde. De seminars van de Kamer van Koophandel leverden mij minder op dan die van Saxion.

De aangeboden trainingen waren mijns inziens te basaal, hadden onvoldoende diepgang. In mijn contacten met andere deelnemers merkte ik dat dit niet alleen voor mij gold.

Wel veel verschil in aanvangsniveau van de deelnemers. Ook de verwachtingen die deelnemers van een training hadden, verschilden nogal. Dit leidt dan tot vervelende situaties in de training. Misschien goed om vooraf beter te communiceren wat de training precies inhoudt en voor wie dit vooral nuttig is.

De coaching was prima. Het cursusaanbod was te beperkt, te zeer gericht op starters die nog helemaal aan het begin staan. Ondernemers die al enkele jaren bezig zijn komen zo onvoldoende aan hun trekken.

Het aanbod was mij te algemeen. Ik heb trainingen bij mijn eigen coach gevolgd, die waren veel beter toegespitst op mijn situatie.

De communicatie over het cursusaanbod kan beter.

De organisatie van het hele project moet rond zijn voordat er deelnemers mogen instromen. Dus zorgen dat het cursusaanbod bekend en beschikbaar is voordat er mensen het project instromen.

Het project kwam voor mij precies op het juiste moment en ik heb ontzettend gebouwd met de keuze van mijn coach. Verbeterpunten liggen bij de Kamer van Koophandel. De seminars van de kamer moeten professioneler en ook het volgen van de deelnemers kan beter.

Oordeel van Ikstartsmart deelnemers nog wat gunstiger dan van Start Smart deelnemers

In feite geldt voor alle onderdelen van figuur 5.2 dat ze door de deelnemers van Ikstartsmart (nog) wat positiever beoordeeld worden dan door de deelnemers van Start Smart. Vooral op twee punten valt het oordeel bij de deelnemers van Ikstartsmart duidelijk positiever uit. Zo vindt 69 procent van de Ikstartsmart deelnemers dat het trajectplan aan hun verwachtingen heeft voldaan tegenover 50 procent bij de Start Smarters. Het tweede punt is het beschikbare cursusaanbod: in Start Smart was dit bij 58 procent naar tevredenheid, terwijl dit bij de Ikstartsmart deelnemers 80 procent is.

Oordeel over coaching, training en intervisie

In het Ikstartsmart Salland project konden de deelnemers naast coaching ook gebruik maken van trainingen en van intervisiebijeenkomsten.

In hoofdstuk 3 is al naar voren gekomen dat de deelnemers meestal een voorkeur hebben voor coaching. Alleen wanneer het erom gaat beter toegerust te worden op financieel administratief gebied, hebben zij vaker een voorkeur voor training dan voor coaching.

Meest gehad aan coaching

Van de Ikstartsmart deelnemers geeft 90 procent te kennen dat zij in het traject het meeste opgestoken hebben van de coaching. De andere 10 procent maakt kenbaar dat zij vooral veel geleerd hebben van de gevolgde trainingen of de bijgewoonde intervisie bijeenkomsten. Coaching staat bij de deelnemers dus duidelijk op de eerste plaats, op flinke afstand gevolgd door trainingen en intervisiebijeenkomsten. Van de deelnemers noemt 60 procent de gevolgde trainingen op de tweede plaats en 40 procent de intervisiebijeenkomsten. De beoordeling is bij vrouwen overigens niet anders dan bij mannen en er is op dit punt eveneens geen verschil tussen starters en préstarters.

Van de Ikstartsmart deelnemers heeft ruim eenderde deel (36 procent) deelgenomen aan een of meer intervisiebijeenkomsten. Zij noemen vooral de volgende positieve punten:

- veel geleerd van de ervaringen van anderen (door 78 procent genoemd)
- bruikbare relaties geleerd (door 67 procent genoemd)
- geleerd om de eigen situatie goed te verwoorden (door 61 procent genoemd)
- door eigen situatie te spiegelen aan die van andere (pré)starters meer zelfvertrouwen gekregen (door 61 procent genoemd)
- nieuwe ideeën opgedaan (door 56 procent genoemd)
- geleerd om problemen met anderen te delen (door 39 procent genoemd)

Diverse deelnemers geven te kennen dat zij graag méér mogelijkheden hadden gehad om ervaringen uit te wisselen en te netwerken met andere starters/ondernemers (zie ook kader 5.5).

Kader 5.5 – Opmerkingen van deelnemers over intervisie en netwerken

Meer doen aan intervisie en netwerken

Een uitwisselingssite voor Ikstartsmarters is denk ik een goed idee.

‘Startersbank’ voor mensen die hun eigen situatie met andere starters willen vergelijken. Uitwisseling van informatie is zeer essentieel en zeer leerzaam.

Netwerkbijeenkomsten zijn heel belangrijk. En dan niet uitsluitend bijeenkomsten van starters onderling, maar ook netwerkbijeenkomsten met bestaande organisaties.

Veel meer intervisie en netwerken!

Meer bijeenkomsten van de Ikstartsmart deelnemers om ervaringen uit te wisselen en te netwerken.

Van begin af aan netwerkbijeenkomsten organiseren.

Veel eigenschappen zoals organisatietalent, besluitvaardigheid en het durven nemen van risico’s bezat ik al. Daar is door het project weinig in veranderd. Andere eigenschappen en vaardigheden zijn wel sterker ontwikkeld. Zeker ook het contact/netwerken met mede-starters heeft hier een positieve invloed op gehad.

Meer intervisiegroepen maken, gedifferentieerd naar soort onderneming en niveau van de ondernemers.

Intervisietrajecten zijn zeer nuttig. Wel is het van belang dat jet dat met een groep mensen doet die op eenzelfde manier in het leven staan.

Intervisiegroepen indelen naar fase. Nu zaten préstarters, starters en gevorderden in één groep. Dit gaf voor mij veel onrust.

Oordeel over de inhoud van het Ikstartsmart project

In hoofdstuk 3 is beschreven welke redenen en argumenten de deelnemers hadden om zich aan te melden voor het Ikstartsmart traject.

In figuur 5.6 is weergegeven in welke mate de deelnemers, achteraf, vinden dat aan deze verwachtingen is voldaan. Steeds geldt dat bij een duidelijke meerderheid van de deelnemers in ieder geval voor een deel aan hun verwachtingen is voldaan. Focussen we op de mate waarin volgens de deelnemers *volledig* aan hun verwachtingen is voldaan, dan blijkt dat nog aanzienlijk uiteen te lopen bij de diverse verwachtingen.

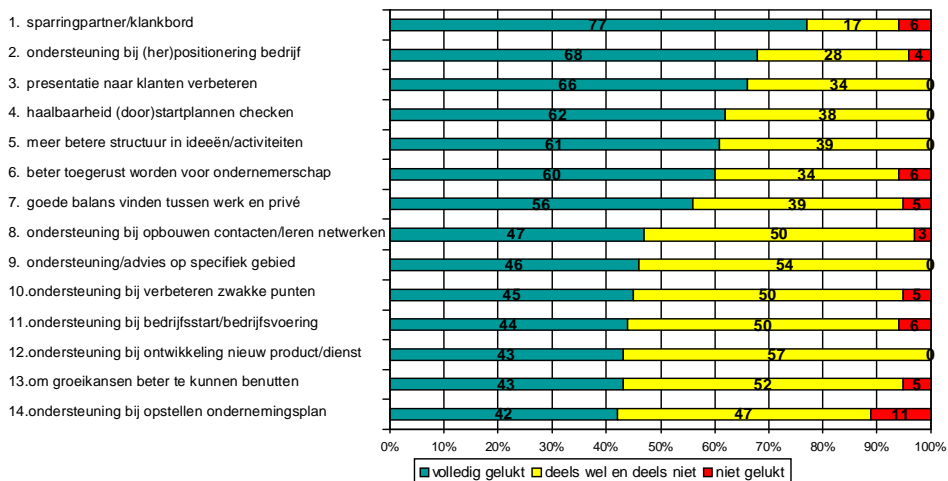
Verwachtingen rond sparringpartner/klankbord meestal volledig waargemaakt

Ruim negen van de tien deelnemers hebben zich voor het Ikstartsmart project aangemeld om op deze manier over een sparringpartner/klankbord te kunnen beschikken. Driekwart van de desbetreffende Ikstartsmarters geeft aan dat hun verwachtingen wat dit betreft volledig zijn gerealiseerd.

Andere verwachtingen bij ongeveer de helft tot tweederde deel volledig gerealiseerd

Voor de meeste andere verwachtingen die door de deelnemers tijdens de intake zijn uitgesproken gaat op dat zij in ongeveer de helft tot tweederde deel van de gevallen *volledig* zijn gerealiseerd.

Figuur 5.6 – Mate waarin het Ikstartsmart project aan de diverse verwachtingen van de deelnemers heeft beantwoord (in %)*



* Er is steeds gepercenteerd op de deelnemers voor wie dit een argument was om zich voor Ikstartsmart Salland aan te melden.

Soms te veel aangepakt?

Voor de coachingstrajecten was slechts beperkte tijd beschikbaar. Enkele deelnemers geven aan dat hun programma wat te ambitieus was, gezien de tijd die voor het coachingstraject beschikbaar was. Achteraf komen deze deelnemers tot de conclusie dat zij of meer tijd hadden moeten hebben/krijgen of dat het programma van meet af aan wat minder omvattend had moeten zijn (zie ook kader 5.6).

Kader 5.6 – Opmerkingen van deelnemers over de duur van het coachingstraject

Een half jaar is erg kort. Beter is om het traject te verlengen tot één jaar, ook met dezelfde hoeveelheid coachuren. Ik volgde veel cursussen, nam deel aan intervisie-bijeenkomsten, was druk met het opstellen van mijn ondernemingsplan. Alles bij elkaar is het teveel in zo'n korte tijd.

Het traject zou langer moeten duren, bijvoorbeeld gedurende de eerste jaren van het ondernemerschap en dan één keer per kwartaal contact met de coach.

De begeleidingstijd zou verlengd moeten worden, bijvoorbeeld na 1½ jaar nog een keer een gesprek met de coach.

Het tijdsbestek was te kort. Vandaar dat er wel veel onderwerpen aan de orde zijn gekomen, maar er was te weinig tijd om voldoende diepgang te realiseren. Of meer tijd beschikbaar stellen of coaching tot aantal kernpunten beperken.

Project beantwoordt bij Ikstartsmart deelnemers (nog) vaker aan de verwachtingen dan bij Start Smart het geval was

Voor de meeste punten van figuur 5.6 gaat op dat de deelnemers (nog) vaker dan de deelnemers aan Start Smart aangeven dat een en ander conform hun verwachtingen verlopen is.

Factoren die bepalend zijn voor het oordeel over het project

'Klik' tussen deelnemer en coach bepalend

In figuur 5.1 komt naar voren dat voor 49 procent van de Ikstartsmart deelnemers opgaat dat het project (vrijwel) volledig aan hun verwachtingen heeft voldaan. Tabel 5.7 laat zien dat deze deelnemers meestal vinden dat hun coach *volledig* aan hun verwachtingen heeft voldaan. Verder komt in de analyse naar voren dat deelnemers,

bij wie Ikstartsmart volledig aan de verwachtingen heeft voldaan, praktische allemaal (zeer) tevreden zijn over de werkwijze van hun coach, alsmede de betrokkenheid, inzet en deskundigheid van hun coach. Dit blijkt ook gepaard te gaan met duidelijke resultaten bij de deelnemers. Deelnemers die (zeer) tevreden zijn over hun Ikstartsmart traject melden namelijk vaak duidelijke verbeteringen in hun competenties en in hun bedrijfsvoering (zie tabel 5.7). De ‘klik’ tussen deelnemer en coach blijkt bepalend en dat geldt niet alleen voor het Ikstartsmart project, maar algemeen bij coaching van starters (Van den Tillaart e.a., 2009).

Maar intake en diagnose vormen basis

Verder laat tabel 5.7 zien dat er een verband is tussen de beginfase van het traject en de uiteindelijke tevredenheid van de (pré)starters over het traject. De deelnemers die in de tweede enquête aangeven dat hun Ikstartsmart Salland traject volledig aan hun verwachtingen heeft beantwoord, maken in de eerste enquête vaak al kenbaar dat zij zeer tevreden zijn over de aanpak van de intake en diagnose.

En ook achtergrond van de deelnemer speelt een rol

Tenslotte laat tabel 5.7 zien dat ook de achtergrond van de deelnemers een rol speelt. Vooral de deelnemers die van huis uit geen kennis of ervaring hebben opgedaan met het zelfstandige ondernemerschap, dat wil zeggen deelnemers voor wie opgaat dat noch de ouders noch andere familie- of gezinsleden een eigen bedrijf hebben of hadden, zijn meestal zeer te spreken over hun Ikstartsmart Salland traject. Voor deelnemers die dergelijke voorbeelden wél in hun directe omgeving (gehad) hebben, heeft het Ikstartsmart Salland project blijkbaar nogal eens minder toegevoegde waarde.

Tabel 5.7 – Tevredenheid over diverse onderdelen van het Ikstartsmart project, naar de mate waarin het project aan de verwachtingen van de deelnemers heeft voldaan (in %)

	<i>Mate waarin Ikstartsmart aan verwachtingen heeft voldaan:</i>				
	volledig	(vrijwel) volledig	voor een groot deel wel	maar zeer ten dele of niet	totaal
A. % deelnemers bij wie de coach volledig aan de verwachtingen heeft voldaan	92%	92%	59%	0%	71%
B. % deelnemers bij wie					
• geen competenties duidelijk verbeterd zijn	0%	0%	32%	100%	22%
• 1-4 competenties duidelijk verbeterd zijn	17%	31%	45%	0%	31%
• 5 of meer competenties duidelijk verbeterd zijn	83%	69%	23%	0%	47%
<i>% deelnemers bij wie</i>					
• bedrijfsvoering niet verbeterd is	8%	0%	18%	50%	14%
• bedrijfsvoering enigszins verbeterd is	17%	46%	50%	50%	41%
• bedrijfsvoering duidelijk verbeterd is	75%	54%	32%	0%	45%
<i>% deelnemers bij wie</i>					
• geen zwakke punten verholpen zijn	17%	46%	32%	75%	35%
• één zwak punt verholpen is	33%	31%	36%	0%	31%
• meer dan 1 zwak punt verholpen is	50%	23%	32%	25%	33%
C. % deelnemers dat zeer tevreden is over					
• het kennismakingsgesprek bij de Kamer van Koophandel	50%	38%	33%	25%	38%
• het diagnosegesprek bij de Kamer van Koophandel	42%	46%	29%	0%	34%
<i>% deelnemers dat aangeeft dat e-scan in voldoende mate rol gespeeld heeft in:</i>					
• diagnosegesprek	92%	69%	71%	50%	74%
• opstelling trajectplan	83%	46%	52%	0%	54%
• keuze van trainingen	58%	69%	62%	0%	58%
• keuze onderwerpen coachingstraject	83%	69%	76%	0%	70%
D. % deelnemers dat op geen enkele manier van huis uit vertrouwd is met het zelfstandig ondernemerschap	75%	46%	55%	25%	55%

6 Lessen uit het project

In hoofdstuk 4 is aangegeven dat de doelstellingen van het project Ikstartsmart Salland allemaal zijn gerealiseerd. Vervolgens is in hoofdstuk 5 beschreven dat ook de deelnemers en de coaches overwegend (zeer) positief oordelen over het project. Over de hele linie gaat zelfs op dat het project Ikstartsmart (nog) wat positiever beoordeeld wordt dan in het eerdere project Start Smart het geval was. Dit betekent echter niet dat er geen (verdere) verbeteringen meer mogelijk zouden zijn. Deze mogelijke verbeteringen zijn in hoofdstuk 5 al aangeduid, maar we zetten ze hier nog eens kort op een rij.

Overdracht van intaker naar coach kan beter

Eerder is aangegeven dat de intake/diagnose in het project Ikstartsmart Salland duidelijk verbeterd is in vergelijking met het eerdere project Start Smart. Deze winst is echter maar gedeeltelijk verzilverd doordat de overdracht van intaker naar coach niet in alle gevallen goed verliep. Nog tijdens de uitvoering van het project Ikstartsmart Salland is daarom al besloten de overdracht procedure te veranderen en in het vervolg ook de formulieren met verslaglegging van zowel het kennismakings- en het diagnosegesprek over te dragen aan de coach.

De vraag is echter of hiermee – dus met de schriftelijke overdracht – het probleem afdoende wordt opgelost. Daarmee is de vraag aan de orde of er geen ruimte gecreëerd zou moeten worden voor een aanvullende mondelinge overdracht van intaker naar coach, waar ook de deelnemer zelf bij betrokken zou kunnen worden.

Beperkte (doorloop)tijd blijven benadrukken

Zoals gezegd is de aanpak bij intake en diagnose in het project Ikstartsmart Salland duidelijk verbeterd. En dat is ook merkbaar in de manier waarop de deelnemers zich uitspreken over het project.

Niettemin zijn er signalen dat de beperkte (doorloop)tijd van de coachingstrajecten – uitgangspunt is een traject van een half jaar, waarbij meestal wel enige uitloop mogelijk is – nog niet in alle gevallen voldoende duidelijk naar de deelnemers is gecommuniceerd. Een belangrijk aandachtspunt bij de invulling van het trajectplan moet steeds zijn de verhouding tussen beschikbare tijd, zowel van de kant van de coach als

van de kant van de deelnemer, en het aantal onderwerpen dat op een zinvolle en adequate manier aangepakt kan worden.

Daarnaast zouden enkele deelnemers graag een soort *terugkom dag* gerealiseerd zien, dus een moment van overleg met de coach geruime tijd na de officiële afsluiting van het coachtraject. Inmiddels is dit in het Ikstartsmart Salland project gerealiseerd. Bij de officiële afsluiting van het project in februari 2009 hebben alle deelnemers namelijk een waardebon gekregen die recht geeft op één aanvullend gesprek met hun coach.

Aanbod aan trainingen toereikend

De meeste deelnemers beoordelen het trainingsaanbod van de Kamer van Koophandel en de Saxion Hogeschool als toereikend. Er worden maar weinig aanvullende suggesties gedaan.

Maar wel eerder en meer op maat aanbieden

Wél wordt door sommige deelnemers aangegeven dat het aanbod (te) laat beschikbaar kwam. Zaak is uiteraard een en ander geregeld te hebben voordat deelnemers het project instromen.

Een aanzienlijk aantal deelnemers geeft aan dat de trainingen een (te) basaal karakter hadden, respectievelijk dat de cursusdeelnemers al te zeer in niveau verschilden om de cursus voor iedereen interessant en relevant te maken. Minimaal is nodig om tijdig voldoende informatie beschikbaar te stellen over de inhoud en het niveau van de aangeboden trainingen.

En ook meer ruimte voor contacten tussen deelnemers onderling

Enkele coaches hebben intervisie bijeenkomsten voor hun eigen deelnemers georganiseerd. Andere deelnemers hebben de trainingsbijeenkomsten benut om onderling ervaringen uit te wisselen. Dit element blijkt door hen zeer gewaardeerd te worden. Diverse deelnemers pleiten ervoor dit soort uitwisselingsmogelijkheden nadrukkelijker in de project opzet in te bouwen.

Meer richten op allochtonen en lager opgeleiden

De deelnemers van Start Smart bestonden vooral uit hoog opgeleide Nederlanders. Onze conclusie was toen dat gezocht zou moeten worden naar manieren waarop de karakteristieke aanpak van Start Smart gecombineerd kan worden met een voldoende

toegankelijkheid voor lager opgeleiden. In Ikstartsmart is dit probleem niet opgelost. Dit wijst erop dat er expliciet ruimte in dit soort projecten gemaakt moet worden voor lager opgeleiden.

Literatuur

- Bangma, K.L. & N.G.L. Timmermans (2008). *Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid. Periode 1987-2002*. Zoetermeer: EIM.
- Bosma, M., M. van Praag & G. de Wit (200). *Determinants of successful entrepreneurship*. Zoetermeer: EIM.
- Clercq, D. de & M. de Sutter (2004). *De relatie tussen ondernemerschap en economische groei. Een literatuuroverzicht*.
- Driessen, Martijn (2006). *De ondernemende ondernemer*.
- Engen, Lily van (2004). *Daadkracht. Investeren in nieuw ondernemerschap*.
- Kamer van Koophandel (2008). *Startersprofiel 2007*.
- Kamer van Koophandel (2007). *Startersprofiel 2006*.
- Kessel, N. van, J. van Kuijk, H. van den Tillaart & D. van Vierssen (1989). *Small Business onder de loep*. Nijmegen: ITS.
- Koch, Peter (2004). *Klein geld, groot verschil*.
- Pisanu, Chiara (2004). *Vrouwelijke ondernemers, een slag apart. Naar een betere startersbegeleiding*.
- Praag, M. van & P.H. Versloot (2007). *What is the value of entrepreneurship? A Review of recent research*. Bonn: IZA.
- Rusinovic, K. (2006). *Dynamic entrepreneurship. First and second generation immigrant entrepreneurs in Dutch cities*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Sluis, J. van der, M. van Praag & A. van Witteloostuijn (2007). *Why are the returns to education higher for entrepreneurs than for employees*. Bonn: IZA.
- Stel, A. van & J. Suddle (2006). *The impact of new firm formation on regional developments in the Netherlands*. Zoetermeer: EIM.
- Stigter, H.W. & I. Verheul (1999). *Financiering van startende vrouwelijke ondernemers*. Zoetermeer: EIM.

- Tillaart, H. van den, (2007). Etnisch ondernemerschap in Nederland: ontwikkelingen en perspectieven. In: *Migrantenstudies*, nr. 2, p. 76-98.
- Tillaart, H. van den & J. Warmerdam (2007). *Samenwerken met nieuwe ondernemers. Handreiking met praktijkvoorbeelden voor het benaderen, bereiken en ondersteunen van ondernemers van allochtone herkomst ten behoeve van de Kamer van Koophandel, brancheverenigingen en ondernemersorganisaties*. Nijmegen: ITS.
- Tillaart, H. van den (2008). *Effectmeting Start Smart Project, begeleiding van startende ondernemers*. Nijmegen: ITS.
- Tillaart, H. van den, C. van Diemen, J. Warmerdam, J. Heijink & E. Poutsma (2009). *Coaching van startende ondernemers. Onderzoek naar vorm, inhoud en kwaliteit van de coaching in de optiek van aanbieders en gebruikers*. Nijmegen: ITS.



Een initiatief van

Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland
Kamer van Koophandel voor Oost Nederland
ITS

Mogelijk gemaakt door bijdragen van

Gemeente Deventer
Gemeente Raalte
Gemeente Oost-Wijhe ?
Provincie Overijssel

ISBN 978-90-5554-382-3
NUR 780, 808