

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/210866>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-03 and may be subject to change.

Coaching van startende ondernemers



its

Harry van den Tillaart
Cees van Diemen
John Warmerdam
Jan Heijink
Erik Poutsma

Coaching van startende ondernemers

Onderzoek naar vorm, inhoud en kwaliteit van de coaching in de optiek van aanbieders en gebruikers

Harry van den Tillaart | Cees van Diemen | John Warmerdam
Jan Heijink | Erik Poutsma

januari 2009

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Tillaart, Harry van den.

Coaching van startende ondernemers. Onderzoek naar vorm, inhoud en kwaliteit van de coaching in de optiek van aanbieders en gebruikers. / Harry van den Tillaart, Cees van Diemen, John Warmerdam, Jan Heijink & Erik Poutsma - Nijmegen: ITS
ISBN 978 – 90 - 5554 - 381 - 6
NUR 780, 808

Projectnummer: 34000316

© 2009 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd 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 Radboud Universiteit 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

Zowel in 2007 als in 2008 waren er in Nederland meer dan 100.000 startende ondernemers. Dat is beduidend meer dan enkele decennia geleden.

Voor een deel van de starters vormt de financiering van het bedrijf een struikelblok. Hier kunnen startersfondsen en microkredieten een oplossing bieden. Daarnaast vormt onbekendheid met – of wellicht beter: onervarenheid in – ondernemerschap of onzekerheid over de eigen ondernemersvaardigheden bij een deel van de starters een belemmering.

De laatste decennia ontstaan steeds meer initiatieven om de starters met gerichte training en coaching te ondersteunen. Over het aantal gecoachte starters en préstarters is echter niet veel bekend en dat geldt tevens voor allerlei zaken die hier verband mee houden. Wat verwachten starters van coaching? Wat is de inhoud en de kwaliteit van de coachingstrajecten? Welke resultaten worden bereikt? Gebeurt er voldoende aan kwaliteitsbewaking en kwaliteitsbevordering of is er aanleiding voor aanvullende initiatieven?

Dergelijke vragen vormden voor de projectdirectie Microfinanciering van het ministerie van Economische Zaken aanleiding om dit onderzoek te laten uitvoeren naar de kwaliteit van coaching van startende ondernemers. Doelstelling is om te komen tot een situatie waarbij ondernemers voor en na de start toegang hebben tot goede en betaalbare begeleiding.

Jeroen Winkels
directeur ITS

Inhoud

Woord vooraf	iii
0 Samenvatting en conclusies	1
1 Het onderzoek	11
1.1 Achtergrond en aanleiding	11
1.2 Vraagstelling en focus	13
1.3 Onderzoeksaanpak	18
1.4 Representativiteit	22
1.5 Leeswijzer	23
2 Match tussen ondernemer en coach	25
2.1 Introductie	25
2.2 Mentoring in new business scale	25
2.3 Werkstijlen	29
3 Resultaten en effecten	35
3.1 Algemene tevredenheid over traject en over de coach	35
3.2 Tevredenheid over de inhoud van het traject	37
3.3 Effecten	43
4 Factoren die een rol spelen bij de match	49
4.1 De rol van de coach	49
4.2 Rol van intake en diagnose	52
4.3 Rol van trajectduur	55
4.4 Rol van de uitgangspositie	57
5 Organiseren van kwaliteit	63
5.1 Kwaliteit binnenhalen via wervingsbeleid	63
5.2 Kwaliteit optimaal inzetten via zorgvuldige intake en matching	66
5.3 Kwaliteit bewaken en bevorderen	71

6 Beroep en beroepsvorming	77
6.1 Introductie	77
6.2 Domeinen en modellen van beroepsvorming	78
6.3 Draagvlak voor beroepsvorming	79
6.4 Beroepsvorming van bovenaf of van binnenuit?	84
Literatuur	87
Bijlagen	89
Bijlage 1 – Coachingsorganisaties over het belang van bepaalde aspecten bij het coachen van starters en préstarters (informatie van de 29 coachingsorganisaties)	91
Bijlage 2 – Coaches over accenten die zij leggen op bepaalde aspecten bij het begeleiden van starters en préstarters (informatie van de coaches)	92
Bijlage 3 – Accenten in de coaching van préstarters en van starters , door respectievelijk pro deo en betaalde coaches	93
Bijlage 4 – Profiel van pro deo en van betaalde coaches (informatie van de coaches)	94
Bijlage 5 – Effecten van coaching, uitgesplitst naar coaching door pro deo coaches en door betaalde coaches	96
Bijlage 6 – Procedures die door de coaches in de intakefase worden gehanteerd (informatie van de coaches)	97
Bijlage 7 – Procedures die in de intakefase worden toegepast, door respectievelijk pro deo en betaalde coaches (informatie van de coaches)	98
Bijlage 8 – Criteria die volgens coaches vooral door hun organisatie worden gebruikt om klanten aan coaches toe te wijzen, uitgesplitst naar pro deo coaches en betaalde coaches (informatie van de coaches)	99
Bijlage 9 – Deskundigheidsbevorderende activiteiten door pro deo en door betaalde coaches (informatie van de coaches)	100

0 Samenvatting en conclusies

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.

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 vaak een belemmering.

De laatste decennia ontstaan steeds meer initiatieven om de (pré)starters met gerichte training en coaching te ondersteunen. Over het aantal gecoachte starters en préstarters is echter niet veel bekend en dat geldt eveneens voor allerlei andere zaken die hier verband mee houden: wat is de inhoud en de kwaliteit van de coachingstrajecten? Welke resultaten worden bereikt?

Dit vormde voor de projectdirectie Microfinanciering van het ministerie van Economische Zaken aanleiding om een onderzoek te laten uitvoeren naar de kwaliteit van coaching van startende ondernemers. Doelstelling is om te komen tot een duurzaam coachingsmodel waarbij micro-ondernemers voor en na de start toegang hebben tot goede en betaalbare begeleiding.

Goede begeleiding is vertaald in termen van kwaliteit en daarmee stonden in dit onderzoek de volgende vragen centraal:

1. Wat verwachten starters en préstarters van kwalitatief goede coaching?
2. Wat zijn kwaliteitsindicatoren voor goede coaching en wat kan met behulp van deze indicatoren geconcludeerd worden over de huidige situatie van coaching in Nederland?
3. Gebeurt er voldoende aan kwaliteitsbewaking en kwaliteitsbevordering of is er aanleiding voor aanvullende initiatieven?

Om deze vragen te beantwoorden zijn drie deelonderzoeken uitgevoerd:

- Een onderzoek onder starters en préstarters die gebruik hebben gemaakt van coaching.
- Een onderzoek onder coaches die de feitelijke begeleiding verzorgen.
- Een onderzoek onder organisaties die coaching aanbieden.

Van meet af aan zijn twee uitgangspunten gehanteerd. Het ene was dat er zowel voldoende starters als voldoende préstarters in het onderzoek betrokken dienden te worden. Het andere uitgangspunt was dat er zowel voldoende door vrijwilligers gecoachte (pré)starters als door betaalde krachten gecoachte (pré)starters in het onderzoek betrokken dienden te worden.

Beide uitgangspunten zijn gerealiseerd, maar mogelijk is er in de praktijk sprake van meer variatie dan in de vrij korte onderzoeksperiode in beeld gebracht kon worden.

Wat verwachten starters en préstarters van coaching

Vrijwel alle starters en préstarters verwachten dat hun coach de rol van sparringpartner en klankbord vervult. Daarnaast verwacht een grote meerderheid van de (pré)starters dat hun coach hen ondersteunt bij de bedrijfsstart of de bedrijfsvoering, bij het structureren van hun ideeën, bij het wegnemen van hun onzekerheid over hun ondernemersvaardigheden, vooral op commercieel en financieel-administratief gebied, óók door hen op deze punten zonodig beter toe te rusten.

Daarbij hechten praktisch alle starters en préstarters er zeer aan dat deze ondersteuning ingekaderd is in een relatie van wederzijds respect, vertrouwen en betrokkenheid.

Een belangrijk discussiepunt in de literatuur is in hoeverre de coach zich voornamelijk dient te richten op deze psycho-sociale aspecten of ook aandacht moet besteden aan de functionele aspecten van het ondernemerschap, zoals vaardigheden op het gebied van marketing en (financiële) administratie. In het verlengde van dit discussiepunt is het een belangrijke vraag in hoeverre een focus van de coach op uitsluitend de meer algemene psycho-sociale aspecten leidt tot betere resultaten dan een focus op de meer specifieke functionele aspecten.

Wat betreft de eerste vraag is het antwoord van de starters en préstarters, zoals hierboven is aangegeven, duidelijk: praktisch allemaal willen zij een *combinatie* van beide aspecten, dus zowel psycho-sociale als functionele coaching. Daarmee is in feite ook al een antwoord op de tweede vraag gegeven: om resultaat te boeken moet in het coachingstraject van (pré)starters voor beide aspecten voldoende aandacht zijn.

In de ogen van veel starters en préstarters is er nog een derde aspect van belang, namelijk het opbouwen van een zakelijk netwerk. Hierbij speelt zeker een rol dat een groot deel van de huidige (pré)starters als eenpitters actief zijn of willen worden in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening, of in de zorgsector. Netwerken kan dan diverse functies hebben: verwerven van opdrachten, onderling verdelen van opdrachten, uitwisselen van informatie en ervaring, etc.

Kwaliteitsindicatoren

Coaching is een proces waar verschillende kwaliteitsaspecten aan zitten en waarbij tevens verschillende partijen zijn betrokken. Wat dit laatste betreft gaat het vooral om de (pré)starters en de coaches, maar ook de organisaties waarbinnen de coaches werken spelen een rol, omdat ze bepaalde kwaliteitsnormen kunnen hanteren, faciliteiten beschikbaar kunnen stellen, etc.

In dit onderzoek hebben we de focus gelegd op kwaliteitsaspecten die te maken hebben met het primaire proces: het coachingstraject en dan met name op de competenties en de werkstijlen van de coach en op de match met de behoeften, wensen en verwachtingen van de ondernemers.

De argumenten hiervoor zijn enerzijds dat uit onderzoek naar voren komt dat vooral deze aspecten van invloed zijn op de uitkomsten van de coachingstrajecten, terwijl anderzijds opgaat dat juist deze aspecten binnen het bereik vallen van de coaches en de coachingsorganisaties en betrokkenen dus aanknopingspunten bieden om, waar dit nodig of wenselijk, is tot verbeteringen te komen.

Wat betreft de uitkomsten van de coachingstrajecten hebben we in dit onderzoek niet alleen gekeken naar het effect op het zelfvertrouwen van de startende ondernemer en zijn of haar tevredenheid over het traject, maar ook naar het effect op competentieverwerving en – bij de préstarters – op het feitelijk zetten van de stap naar het ondernemerschap.

Uitkomsten van de coachingstrajecten

80 procent van de (pré)starters is tevreden

Ruim 80 procent van zowel de starters als de préstarters is tevreden over hun coachingstraject: het traject heeft (vrijwel) volledig of voor een groot deel aan hun verwachtingen voldaan. Bij iets minder dan 1 op de 5 (pré)starters is dit niet of maar in heel beperkte mate het geval. Dit varieert van 30 procent bij de (pré)starters die door vrijwilligers gecoacht zijn tot 4 procent bij (pré)starters die vanuit een uitkeringssitua-

tie gebruik hebben kunnen maken van een betaalde coach. Hier tussen in met 18 procent bevinden zich de (pré)starters die eveneens door betaalde krachten gecoacht zijn, maar dan niet vanuit een uitkeringssituatie.

Bij deze cijfers zijn twee opmerkingen van belang.

De eerste is dat er argumenten zijn waarom (pré)starters vanuit een uitkeringssituatie vaker tevreden zijn over hun coachingstraject dan de andere twee groepen. Het gaat in deze gevallen namelijk vaak om langere trajecten waarvoor dus ook meer financiële middelen beschikbaar worden gesteld. Bovendien is hier nogal eens sprake van het principe van no cure less pay en dat kan een extra stimulans voor de coaches zijn.

De tweede opmerking is dat het zeker zo relevant is om te constateren dat in elk van de drie onderscheiden situaties een duidelijke meerderheid van de gecoachte (pre) starters voor een groot deel of zelfs volledig tevreden is over het traject dat zij hebben afgelegd. Op deze opmerking zullen we verderop terug komen

51 procent van de préstarters is daadwerkelijk gestart

In totaal heeft de helft van de gecoachte préstarters de stap naar het ondernemerschap gezet. Dit is een goed resultaat, zeker wanneer men rekening houdt met het gegeven dat in circa eenderde deel van de gevallen het coachingstraject nog niet is afgesloten.

Een aantal préstarters heeft inmiddels afgezien van hun plannen om ondernemer te worden. Ook dit is als een goed resultaat van het coachingstraject aan te merken. Het gaat om 2 procent van de gecoachte préstarters.

De resterende 47 procent van de préstarters heeft de stap naar het ondernemerschap nog niet daadwerkelijk gezet, maar heeft dit voornemen ook niet opgegeven. Bij een deel gaat wel op dat zij hun oorspronkelijke plannen hebben bijgesteld.

Bij starters vooral (betere) marketingstrategie ontwikkeld

Ook de starters noemen vaak concrete resultaten van het coachingstraject. Bij veel starters is in het traject een (betere) marketingstrategie of bedrijfsstrategie ontwikkeld. Verder noemt 1 op de 5 starters dat de omzet en/of de winstgevendheid van hun bedrijf is verbeterd.

Bij tweederde deel zijn ondernemersvaardigheden verder ontwikkeld

Ruim de helft van de starters en de préstarters geeft aan dat zij meer inzicht hebben gekregen in het ondernemerschap en tweederde deel, eveneens zowel bij de starters als bij de préstarters, vermeldt dat in het traject hun ondernemersvaardigheden verder

zijn ontwikkeld en het gaat daarbij volgens de (pré)starters vooral om de volgende vaardigheden:

- zichzelf en het bedrijf beter weten te presenteren;
- durven vertrouwen op eigen inzicht/oordeel;
- netwerken;
- commercieel inzicht/vaardigheid;
- open staan voor nieuwe ontwikkelingen;
- risico's durven nemen;
- marktgerichtheid, en
- financieel-administratieve vaardigheid.

Uitkomsten en match

De veronderstelling is dat de uitkomsten van coaching zullen variëren naar de mate waarin sprake is van een match tussen behoeften en verwachtingen van de (pré)starters enerzijds en hetgeen de coach doet of nalaat in het coachingstraject anderzijds.

Dit blijkt inderdaad zo te zijn:

Weliswaar is ruim 80 procent van de gecoachte (pré)starters volledig of voor een groot deel tevreden over het traject, maar in de situaties dat er van een volledige match sprake is, gaat dit op voor 100 procent, terwijl bij een mismatch een minderheid van de (pré)starters tevreden is en dan gaat het bovendien zelden om een (vrijwel) volledige tevredenheid.

Verder komt naar voren dat de mate van match geen verband houdt met het *aantal onderwerpen* dat in de coachingstrajecten aan de orde komt en er is ook vrijwel geen relatie met de *aard van de onderwerpen* die aan de orde komen. Maar er is wél een duidelijke en sterke samenhang met de mate waarin de (pré)starters de ervaring hebben dat de onderwerpen behandeld worden op een *manier die aan hun verwachtingen en behoeften beantwoordt*.

De mate van match hangt eveneens sterk samen met de effecten die de (pré)starters ervaren. Préstarters zetten tijdens of na het coachingstraject vaker de stap naar het zelfstandig ondernemerschap naarmate in het coachingstraject sprake was van een match. Daarnaast gaat op, vooral voor starters, dat zij vaker melding maken van verbeteringen in de bedrijfsvoering of de bedrijfsresultaten naarmate in hun coachingstraject sprake was van een match op functioneel gebied. Tenslotte maken zowel starters als préstarters vaker melding van competentie-ontwikkeling naarmate in hun coachingstraject sprake was van een match, waarbij overigens ook de aard van de match nog weer een rol speelt. Zo geven de ondernemers vooral vaker te kennen dat hun marktgerichtheid is versterkt naarmate zij een match ervaren op functioneel ge-

bied en zij geven vooral vaker te kennen dat hun communicatieve vaardigheden en hun vaardigheden om te netwerken verbeterd zijn naarmate de coach meer of beter beantwoord heeft aan hun behoefte om hier in het traject aandacht te besteden.

Factoren die samenhangen met de match

In het onderzoek komen enkele factoren naar voren die samenhangen met het al dan niet ontstaan van een match tussen wat de (pré)starter verwacht en de coach biedt.

Coach speelt wezenlijke rol

In het onderzoek komt een bijna volledige samenhang naar voren tussen de mate waarin het coachingstraject aan de verwachtingen van de ondernemer heeft voldaan enerzijds en de mate waarin de coach aan de verwachtingen heeft voldaan anderzijds.

Naarmate de (pré)starters van mening zijn dat het coachingstraject aan hun verwachtingen heeft beantwoord, zijn zij meer tevreden over:

- de inzet van hun coach;
- de betrokkenheid van hun coach;
- de deskundigheid van hun coach;
- de werkwijze van hun coach.

Ondernemers die geen match ervaren zijn in vergelijking met de ondernemers waar dit wel het geval was vooral veel vaker ontevreden over de kennis van hun coaches van een specifieke branche of een specifiek inhoudelijk terrein. Coachingsorganisaties hebben niet altijd interne of externe voorzieningen getroffen om gemakkelijk toegang tot deze gespecialiseerde kennis te hebben, en in de gevallen dat dit wel zo is, is het onduidelijk of hier door de coaches voldoende gebruik van wordt gemaakt, respectievelijk of kennis uit de tweede hand effectief ingezet kan worden in coachingstrajecten.

Intake en – vooral – analyse van behoeften en mogelijkheden van groot belang

In het onderzoek komt naar voren dat de kiem voor het succes bij coaching van (pré)starters al in het voortraject wordt gelegd. Een goede analyse van waar de ondernemer behoefte aan heeft of mee gebaat is en een vertaling hiervan in een inhoudelijk coachingstraject blijken namelijk heel sterk samen te hangen met of er wel of niet een match ontstaat.

Op zich logisch aangezien er alleen een match kan ontstaan wanneer helder is wat de verwachtingen en de mogelijkheden over en weer zijn. Toch is het van belang dit te blijven benadrukken aangezien het onderzoek laat zien dat voor de hand liggende

zaken niet altijd in voldoende mate gebeuren. Weliswaar zijn we nauwelijks situaties tegengekomen dat er geen intakegesprek plaatsvindt, maar dit is dan ook niet onderscheidend voor of er wel of geen match is of ontstaat tussen wat de ondernemer van de coach en het coachingstraject verwacht en de feitelijke gang van zaken in het traject. Onderscheidend is de *kwaliteit* van de intake. Coachingsorganisaties zijn weinig genegen dit gedetailleerd voor te schrijven vanuit de opvatting dat coaching maatwerk is en dat de klant bepalend is voor wat er in het traject gebeurt. Uit het onderzoek komen echter duidelijke signalen dat veel ondernemers pas later, dus tijdens het traject of zelfs pas achteraf een duidelijk beeld hebben van wat ze vooral nodig hadden. Er valt dus winst te halen door de intake zo in te richten dat dit naar voren wordt gehaald. Daarbij kan men onder andere denken aan een ondernemerstest. Die wordt nog lang niet altijd gebruikt, terwijl er aanpakken bestaan die hun waarde inmiddels bewezen hebben. Ondernemers, die geen match hebben ervaren, zijn in ieder geval achteraf vaak van mening dat dit zinvol zou zijn geweest. Ook afspraken vooraf over de tijd die de coach beschikbaar heeft, of over de te behalen resultaten kunnen verhelderend werken op het punt of verwachtingen van de ondernemer aansluiten bij de mogelijkheden van de coach.

Zowel voor de organisaties als voor de coaches geldt dat zij zich beter zouden kunnen of moeten profileren naar de (pré)starters. Het is namelijk eerder een voordeel dan een nadeel dat er verschillen in aanpakken, werkstijlen en expertises zijn. Er zijn immers ook verschillen in wat (pré)starters willen en nodig hebben. Het is zaak dat de (pré)starter terecht komt bij de organisatie of coach die zijn of haar problemen adequaat kan tackelen. In de huidige praktijk is wellicht de opvatting dat een goede coach zich in alle situaties aan kan passen bij wat de klant vraagt te dominant. Een aantal ondernemers in dit onderzoek geeft in ieder geval signalen dat zij deze opvatting niet delen.

Dit lijkt haaks te staan op een eerdere constatering dat ondernemers nogal eens moeite hebben om vooraf aan te geven welke ondersteuning zij precies nodig hebben. Zichzelf en hun situatie spiegelen aan de diverse mogelijkheden kan hen echter helpen om zich beter bewust te worden van wat hun probleem is en dit vervolgens beter bespreekbaar te maken.

Trajecten zijn soms te kort

In het onderzoek komt naar voren dat de (pré)starters die geen match ervaren tussen hun verwachtingen van het coachingstraject en de invulling door de coach veel vaker dan de (pré)starters die wel een match ervaren het aantal coachingsgesprekken duidelijk te weinig vonden. Er is ook een fors verschil tussen beide groepen wat betreft het feitelijk aantal gesprekken dat heeft plaatsgevonden, namelijk gemiddeld respectieve-

lijk 4 en 8 gesprekken. In de eerste groep zijn trajecten met meer dan 5 coachingsgesprekken vrij zeldzaam, terwijl ze in de tweede groep bijna “standaard” zijn.

Er ligt hier ongetwijfeld een relatie met resultaten die hiervoor al aan de orde zijn geweest. Gemiddeld komen 9 onderwerpen in de trajecten aan de orde en we hebben al verteld dat er op dit punt geen verschil is tussen ondernemers die wel en die geen match ervaren tussen wat zij van het traject verwachten en wat er in het traject gebeurt. Er is echter wel een relatie met de manier waarop de onderwerpen behandeld worden. In de eerste groep is dat veel vaker conform de verwachtingen van de ondernemers dan in de tweede groep. Een zelfde hoeveelheid onderwerpen kan uiteraard meer diepgaand behandeld worden naarmate er meer tijd voor beschikbaar is. Dit betekent overigens niet automatisch dat korte trajecten niet zinvol zouden kunnen zijn. Wel dat de inhoud van het traject moet passen bij de beschikbare tijd en dat dit van meet af aan helder moet zijn. Met name ondernemers, die geen match hebben ervaren tussen wat zij van het coachingstraject verwachtten en wat er is geboden, geven aan dat er vooraf geen afspraken zijn gemaakt over het aantal gesprekken en dat dit – achteraf gezien – wel zinvol zou zijn geweest.

Kwaliteitsbevordering en bewaking vanuit de organisaties

De organisaties, die coaching aanbieden, besteden over het geheel gezien een behoorlijke zorg aan kwaliteitsbevordering en bewaking. Zij doen dit op verschillende manieren. Datzelfde geldt ook voor de coaches zelf.

Wat doen de organisaties?

Allereerst stellen de organisaties *selectie eisen* aan de coaches waarmee ze werken. Van de coaches wordt in de eerste plaats affiniteit met het ondernemerschap gevraagd. Daarnaast zijn motivatie en betrokkenheid van groot belang. Coaches moeten een vertrouwensrelatie met de (pré)starter opbouwen en helpen bij zijn of haar persoonlijke ontwikkeling als ondernemer. Dit vraagt zowel procesvaardigheden (structureren, confronteren, relativeren, etc.) als inhoudelijke kennis (marketing, administratie, financiën), en bovendien het vermogen om soepel te schakelen tussen inhoud en proces.

Er zijn op deze punten geen grote verschillen tussen organisaties die met betaalde coaches werken en organisaties die met pro deo coaches werken. Wel zijn er accentverschillen die waarschijnlijk met traditie te maken hebben. Pro deo organisaties hebben wat meer een probleemgerichte insteek en zetten daarom vooral coaches met veel ondernemerservaring in. Commerciële organisaties richten zich wat meer op het

in brede zin begeleiden van (pré)starters richting ondernemerschap en zetten daarom vooral generalisten in.

Een lastig punt ligt op het gebied van specifieke branchekennis. Coaches kunnen niet van alle markten thuis zijn. Veel starters verwachten dat wel van hun coach. Niet alle organisaties slagen erin via hun interne of externe netwerken voldoende specifieke branchekennis ter beschikking te stellen.

Een tweede relevant punt om kwaliteit te kunnen realiseren is de *matchingsprocedure*. Vrijwel alle organisaties nemen hierin zelf het voortouw. Elke organisatie heeft zo zijn eigen werkwijze. Over het geheel gezien is er betrekkelijk weinig standaardisatie, vaak vanuit de opvatting dat coaching maatwerk is en dat de klant bepalend is. Hiervoor hebben we al aangegeven dat niet alle klanten de toegedachte rol op een adequate manier kunnen invullen. Er zijn in principe diverse (gevalideerde) instrumenten voorhanden om dit (beter) te ondervangen.

Een deel van de organisaties ziet er niet systematisch op toe of de voorgestane procedures inderdaad door de coach gevolgd worden. Wel kennen de meeste organisaties een klantvolgsysteem. Dit wijst op aandacht voor de resultaten van de aangeboden coaching.

Uiteindelijk wordt de kwaliteit van de coaching vooral bepaald door de competenties van de coach, zo stellen de meeste organisaties. En daarmee komt een derde relevant punt in beeld: wat doen organisaties om de deskundigheid van hun coaches te bevorderen?

Als belangrijkste manier om de kwaliteitsbevordering van coaches te stimuleren organiseren veel organisaties intervisie- en/of casusbesprekingen. Een aantal kent ook functioneringsgesprekken met of supervisie over de coaches.

Wat doen coaches zelf?

Er is een verschil tussen beroepsmatig actieve coaches en vrijwillige pro-deo coaches. Beroepscoaches ontlenen hun competenties vaak aan specifieke opleidingen en cursussen. Verder hebben ze zelf veelal ervaring als starter en *zelfstandig* ondernemer. Pro deo coaches hebben ook ervaring, echter vaak niet zo zeer als starter of zelfstandige, maar wél als ondernemer-manager.

Voor beide groepen geldt, dat intervisie en casusbesprekingen belangrijke kwalificatiebevorderende activiteiten zijn. Daarnaast vormt voor beide groepen de vakliteratuur over coaching een bron om hun kennis en vaardigheden op peil te houden.

Draagvlak voor (verdere) beroepsvorming

Ondanks dat er aanzienlijke verschillen bestaan tussen starterscoaches - pro deo versus betaald; éénpitters (zzp'ers) versus grote organisaties – ziet men toch voldoende argumenten om deze vorm van coaching als een apart vak te positioneren, te ontwikkelen en te promoten. Men kiest er daarbij voor om het heft in eigen handen te nemen en te houden, maar rekent wel op een stimulerende en faciliterende rol van de overheid.

1 Het onderzoek

1.1 Achtergrond en aanleiding

Toename van het aantal starters

Het aantal starters is in de afgelopen 10-20 jaar zeer duidelijk toegenomen, namelijk van circa 30.000 starters in 1985 naar ruim 100.000 in 2007 en 2008. Figuur 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.

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	104.500		

Bron: Kamer van Koophandel

Naast de groei (*verandering 1*) van het aantal starters en daarbinnen de relatief sterkere toename van allochtonen (*verandering 2*) en van vrouwen (*verandering 3*) – zijn nog enkele andere veranderingen bij de starters opgetreden. Twintig jaar geleden waren er niet alleen veel minder starters dan nu, maar bovendien kwam een groot deel van de starters toen uit een middenstandsmilieu (traditiegetrouw vooral actief in detailhandel, horeca en ambachten), waarin men van jongs af vertrouwd was geraakt met allerlei aspecten van het beroep van zelfstandig ondernemer.

Van de huidige starters komen er echter maar weinig uit een ondernemersgezin (*verandering 4*).

Een *vijfde* verandering, tenslotte, is dat deze sterke toename van het aantal starters vooral heeft plaatsgevonden in de dienstverlenende sector. Veel starters in deze sector beginnen een bedrijf aan huis. Veel van deze bedrijven en hun ondernemers zijn niet of nauwelijks 'zichtbaar'. Dit stelt extra eisen aan marketing en acquisitie, terwijl de starters hier 'van huis uit' steeds minder op voorbereid zijn.

Bij de groei van het aantal starters spelen stimulerende maatregelen van de overheid een rol. Maar er spelen duidelijk 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. Kortom: er zijn diverse factoren werkzaam die mensen stimuleren om voor het ondernemerschap te kiezen.

Alleen stimuleren van ondernemerschap is niet altijd voldoende. Om meer mensen daadwerkelijk de stap naar een eigen bedrijf te laten zetten moet dit aangevuld worden met starters(ondersteunings)beleid vooral voor categorieën waarvoor geldt dat de keuze van het ondernemersberoep nog minder voor de hand liggend is, zeker wanneer dit samengaat met nieuwe of in ieder geval minder traditionele bedrijfstypen.

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 – of wellicht beter: onervarenheid in – ondernemerschap en/of onzekerheid over hun ondernemersvaardigheden vaak een belemmering. De laatste decennia ontstaan steeds meer initiatieven om de (pré)starters met gerichte training en coaching te ondersteunen.

Over het aantal gecoachte starters en préstarters is echter niet veel bekend. In een rapport van de Inspectie van Werk en Inkomen (2007) worden de volgende aantallen starters vanuit een uitkering (ww of bijstand) genoemd:

2004: 5.800

2005: 9.300

2006: 9.600

Niet alleen over de aantallen gecoachte ondernemers is weinig bekend, maar dat geldt ook voor allerlei andere zaken die hier verband mee houden: Wat is de inhoud en de kwaliteit van de coachingstrajecten? Welke resultaten worden bereikt? Wie zijn de coaches, etc.?

Dit vormde voor de projectdirectie Microfinanciering van het ministerie van Economische Zaken aanleiding om een onderzoek te laten uitvoeren naar de kwaliteit van coaching van startende ondernemers. Doelstelling is namelijk om te komen tot een duurzaam coachingsmodel waarbij micro-ondernemers voor en na de start toegang hebben tot goede en betaalbare begeleiding.

1.2 Vraagstelling en focus

Onderzoeksvragen

Goede begeleiding is vertaald in termen van kwaliteit en daarmee staan de volgende vragen centraal in het onderzoek:

1. Wat zijn kwaliteitsindicatoren voor goede coaching/begeleiding?
2. Wat is het kwaliteitsniveau van coaching op dit moment in Nederland?
3. Wat wensen/verwachten (potentiële) starters van kwalitatief goede coaching?
4. Welke instrumenten zijn er om de kwaliteit van coaching te bewaken en te bevorderen?
5. Hoe en op welke aspecten is de kwaliteit van coaching eventueel te verbeteren?
6. Hoe kan de overheid organisaties eventueel ondersteunen bij bevordering van kwaliteit?

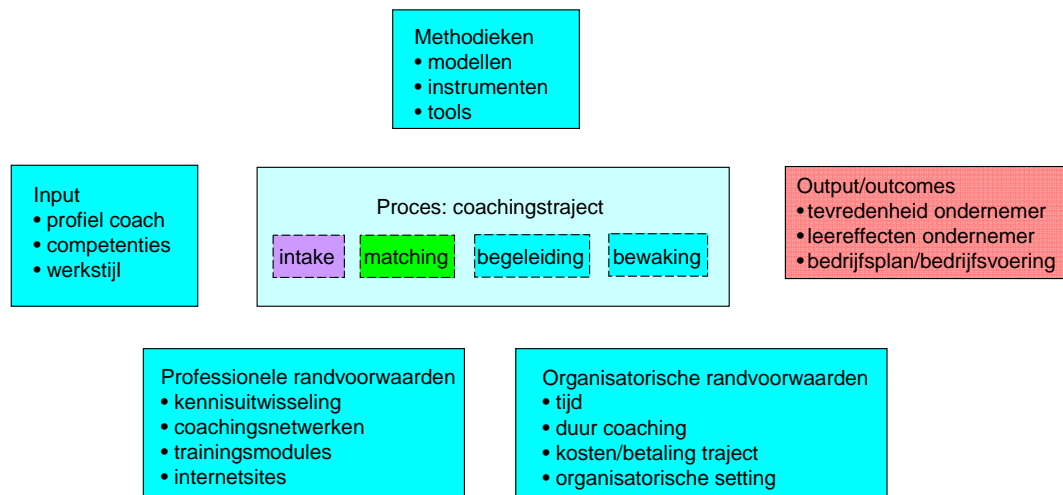
Aspecten van kwaliteit van coaching

De vraagstelling zoals in deze 6 punten uiteengelegd laat zien dat kwaliteit van coaching een proces is waar verschillende aspecten aan zitten en waar – op verschillende niveaus – ook diverse partijen bij zijn betrokken. In de eerste plaats gaat het natuurlijk om de (startende) ondernemers en de coaches zelf. Maar ook de organisaties waarbinnen coaches werken, de randvoorwaarden waaronder ze hun werk doen en de ondersteuning die ze daarbij van derden krijgen spelen een rol, bijvoorbeeld ondersteuning vanuit opdrachtgevers, eigen netwerken, de beroepsgroep. Een van de functies van dit onderzoek is meer inzicht te krijgen in de verschillende aspecten van kwaliteit en kwaliteitsbevordering en in de ervaringen en verwachtingen van partijen (organisaties, ondernemers, coaches) op die punten, zodat instrumenten en faciliteiten voor ondersteuning bij eventuele kwaliteitsverbetering optimaal bij de praktijk van coaching aansluiten.

Om helder te krijgen waar het in het onderzoek primair om gaat zijn in overzicht 1.1 de verschillende aspecten van kwaliteit van coaching bij startende ondernemers schematisch weergegeven. Centraal in het schema staat het coachingstraject, met zijn

input en output. Daaromheen zijn de methodische, professionele en organisatorische randvoorwaarden die de kwaliteit van het coachingstraject kunnen beïnvloeden opgenomen.

Schema 1.2 – Aspecten van kwaliteit van coaching startende ondernemers



Het schema is geen uitputtend overzicht, maar biedt een handvat om het onderzoeksveld in kaart te brengen, kwaliteitsindicatoren voor coaching te bepalen, instrumenten op het spoor te komen en op bruikbaarheid te evalueren, mogelijke aangrijpingspunten voor verbetering te vinden en na te gaan op welke aspecten organisaties en ook de overheid een faciliterende rol kunnen hebben.

Focus op coachingstraject

In het onderzoek ligt de focus op kwaliteitsaspecten die te maken hebben met het ‘primaire proces’: het coachingstraject, en dan met name op *profiel*, *competenties* en *werkstijlen* van de coach en op de *match* met de behoeften, wensen en verwachtingen van de ondernemers. Uit onderzoeken en literatuur komen aanwijzingen dat de *invulling* van zijn/haar rol door de coach en de *match* tussen coach en ondernemer belangrijke factoren zijn voor een succesvol verloop van directe een-op-een coachingstrajecten zoals die bij starters aan de orde zijn. Extra argument om deze aspecten centraal te stellen is dat ze binnen het bereik van de betrokkenen i.c. coaches en organisaties zélf vallen en dat ze dus betrokkenen ook zelf directe aanknopingspunten bieden om waar dat wenselijk is acties voor verbetering in gang te zetten. Andere partijen kunnen die eigen acties in de randvoorwaardelijke sfeer ondersteunen, bijvoorbeeld door net-

werkdagen te organiseren, trainingen te ontwikkelen of kennisuitwisseling te faciliteren.

Centrale aspecten: profiel coach en match met ondernemers

Het belang van een coachingstraject voor starters wordt door onderzoek ondersteund. Niet alleen gaat het daarbij om het effect op het zelfvertrouwen van de startende ondernemer en zijn of haar tevredenheid met de bereikte doelen, maar ook om het effect op competentieverwerving en op het feitelijk zetten van de stap naar ondernemerschap bij de personen die als préstarter aan het coachingstraject beginnen (Waters, et al., 2002; Bisk, 2002; Van den Tillaart, 2008).

Coaching zal zich voor een belangrijk deel richten op de eigenschappen en vaardigheden van de ondernemer. Bij voor ondernemers relevante eigenschappen kan men denken aan prestatiegerichtheid en doorzettingsvermogen. Bij functionele vaardigheden die relevant zijn voor goed ondernemerschap (ook wel carrière specifieke vaardigheden of ondernemersvaardigheden genoemd) gaat het om marktgerichtheid, marketing en financieel beleid. Coaching kan zich meer op persoonlijke factoren of meer op functionele vaardigheden richten of op beide. Coaches kunnen hier verschillende werkstijlen in hanteren.

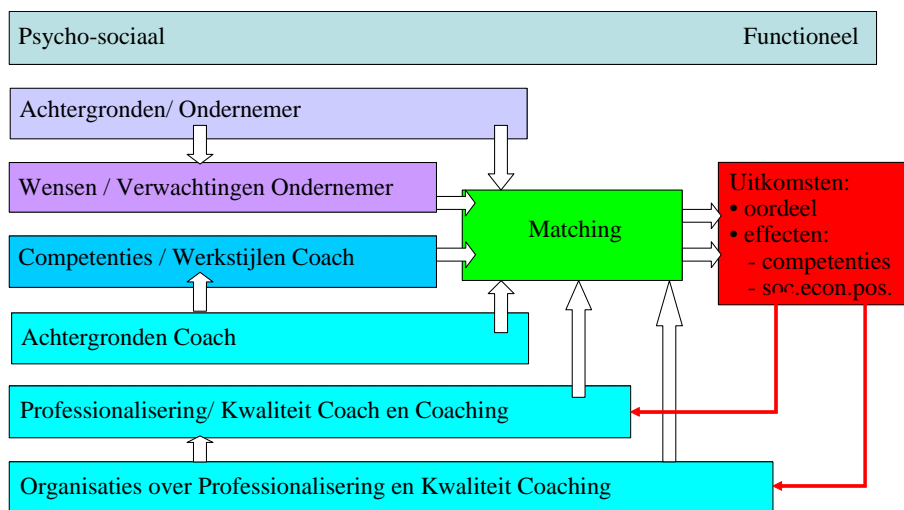
Voor een efficiënt gebruik van coaching is het matchingsproces van groot belang. Echter deze fit tussen de startende ondernemer en de coach is persoonlijk en zeer waarschijnlijk erg specifiek. Dat vergt tenminste een intakegesprek tussen beide. De mogelijkheid om zelf een coach te kunnen kiezen blijkt in hoge mate gewaardeerd te worden (Van den Tillaart 2008). Aan de andere kant is ook bekend dat in de onzekere periode van de beginfase lang niet alle starters al een zo helder beeld hebben van hun ondersteuningsbehoeften dat zij gericht, op eigen kracht een goede keuze kunnen maken uit het aanbod van coaches. In de praktijk van coaching, ook bij vrijwilligerswerk, is overigens al vaak sprake van een bepaalde mate van voorselectie bij de toewijzing of keuze voor een coach. Het is echter niet duidelijk welke criteria - vraag of aanbod gestuurde; inhoudelijke of pragmatische - een rol spelen bij die selectie. Wanneer de ondernemers zelf hun eigen coach mogen kiezen dan letten zij daarbij vooral op het specialisme van de coach, zijn of haar werkwijze, zijn of haar branche-kennis en zijn of haar ervaring met coaching van starters (Van den Tillaart, 2008).

De fit of match in coaching heeft vooral betrekking op de aansluiting van de coaching op de behoeften van de ondernemer. Belangrijke discussiepunten zijn in hoeverre de coach zich voornamelijk dient te richten op psycho-sociale aspecten of ook aandacht moet besteden aan de functionele aspecten van het ondernemerschap, zoals vaardigheden op het gebied van administratie, financiering, en marketing. Een belangrijk

vraagstuk in dit verband is ook in hoeverre een focus van de coach op uitsluitend de meer algemene psycho-sociale aspecten leidt tot betere resultaten dan een focus op de meer specifieke functionele aspecten.

De fit of match is, tenslotte, ook vanuit het oogpunt van het succes van de onderlinge inter-persoonlijke relatie te beschrijven. In de algemene coaching literatuur wordt een aantal dimensies genoemd die de relatie beschrijven (voor een overzicht, zie Noe, 1988). Vanuit die literatuur hebben Waters et al. (2000) de gevalideerde “*Mentoring in New Business Scale*” opgesteld. De dimensies die de coaching omschrijven worden onderverdeeld naar functionele ondersteuning en sociaal-psychologische ondersteuning. De dimensies voor functionele ondersteuning omvatten ‘technical assistance’, ‘marketing assistance’, ‘financial advice’, ‘legal advice’. De psycho-sociale ondersteuning omvat, ‘personal satisfaction’, ‘personal development’, ‘emotional support’ en ‘friendship’. Onderzoek met deze schaal maakt duidelijk dat er meer behoefte is aan psycho-sociale ondersteuning dan aan functionele ondersteuning, in het bijzonder in de préstart fase (Waters et al., 2003). Dit heeft waarschijnlijk te maken met de behoefte aan meer zelfvertrouwen in die onzekere beginfase (Pollock, 1995).

Schema 1.3 - Onderzoeksmodel



Een volgend aspect dat van belang is betreft de frequentie van contact en de duur van de relatie. Er zijn aanwijzingen dat de frequentie van contact samenhangt met de mate van (gepercipieerd) succes van de uitkomst van de coaching. Ook de duur van de relatie mag niet te kort zijn. In evaluatie onderzoek van een Schots ondersteuningsprogramma wordt gesuggereerd dat een duur van 18 maanden optimaal is (Deakins et

al., 1998). Ervaringen met coaching van ondernemers in Nederland (Van den Tillaart, 2008) ondersteunen dit in zoverre dat daaruit duidelijk naar voren komt dat een coachingstraject met een duur van hooguit een half jaar voor een deel van de ondernemers niet optimaal is.

Het onderscheid in coaching op basis 'betaald door de klant', 'door een derde partij' of 'gratis via vrijwilligerswerk' lijkt relevant te zijn, met name wat betreft de verwachtingen van beide zijden. Het is overigens onduidelijk in hoeverre de kwaliteit en effectiviteit per uitgangssituatie verschilt. Hoewel de afdwingbaarheid van begeleiding en resultaat mogelijk wat beperkter is, kan ook bij de meer informele vorm van vrijwilligerswerk sprake zijn van ervaren coaches met specifieke competenties die een goede fit vormen met de behoeften, waarmee eventuele verschillen met formele coaching kunnen worden gecompenseerd. Bovendien kan de frequentie en duur bij deze informele vorm wellicht flexibeler variëren met de behoeften dan bij een formeel traject (Bisk, 2002). Het is dan ook zeker niet uitgesloten dat zowel formeel als informeel coachen prima tot hun recht komen in bepaalde specifieke startsituaties en bepaalde momenten of fasen in het startproces.

Ook de startsituatie zelf is van belang. In het bijzonder gaat het daarbij om starten vanuit werkloosheid/ re-integratie/ uitkering, in vergelijking met starten vanuit een werksituatie. Hoewel het verschil natuurlijk leidt tot andere behoeften en ander coachingstrajecten is niet duidelijk of dit moet leiden tot essentieel andere coachingcompetenties als vereiste.

Tot slot zijn werkstijlen relevant voor de aansluiting tussen de coaching en de behoefte van starters: meer *persoonsgericht* of meer *taakgericht*, meer *directief* of meer *terughoudend*, *op afstand* of *via persoonlijk contact*. In het algemeen is bekend dat de specifieke persoonlijke fit tussen coach en klant relevant is voor het succes van het coachingstraject. Echter, deze fit hangt in hoge mate samen met het probleem dat aan de orde is. Een goede coach is in staat daar op in te spelen en weet zijn werkstijlen te wisselen al naar gelang het probleem of de (veranderende) omstandigheden.

Daarnaast oog voor randvoorwaarden coachingstraject

Dat de focus op coach, ondernemer en coachingstraject wordt gelegd wil niet zeggen dat in het onderzoek geen aandacht is besteed aan de randvoorwaarden bij coaching. Randvoorwaarden in de sfeer van methoden, instrumenten, professionele ondersteuning en faciliteiten in financiële en organisatorische zin, zijn nadrukkelijk meegenomen (zie ook schema 1.3).

1.3 Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek is het veld waarop coaching van startende ondernemers en van préstarters zich afspeelt in drie onderdelen verdeeld.

- Er zijn *startende en préstartende ondernemers*, die gebruik maken van coaching in de préstartfase of in de startfase van hun onderneming.
- Er zijn *coaches*, die de feitelijke begeleiding van de (pré)starters verzorgen.
- Er zijn *organisaties*, die coaching aanbieden.

Wie die coaches zijn, met welke achtergrond en met wat voor competenties, is niet op geaggregeerd niveau bekend. Er is geen beschermde markt, geen verplichte certificering en geen specifieke beroepsvereniging voor deze vorm van coaching. Coaching geschiedt door verschillende categorieën personen, zoals door (oud)ondernemers op pro deo basis, door professionele bedrijfsadviseurs / -consultants of door andere experts, die zich gespecialiseerd hebben in de begeleiding van (pré)starters.

Ook de organisaties die coaching aanbieden zijn niet als zodanig landelijk geregistreerd. Een eerste verkenning leert dat er een grote variëteit aan organisaties bestaat, die op de een of andere manier coaching aanbieden. Deels gaat het om organisaties die voortkomen uit vroegere wijk- of buurteconomie versterkingsprojecten, het kan gaan om (inter)gemeentelijke instellingen of daaruit voortkomende organisaties, om organisaties voortkomend uit provinciale instanties, om regionale verbanden rond Kamers van Koophandel, om onderwijs- en kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen, mbo-opleidingen) en om advies- en consultancybureaus. Voor een deel gaat het om (tijdelijke) projectnetwerken of samenwerkingsverbanden.

Korte verkennende voorfase

Om inzicht te krijgen in hoe de organisaties werken, welke eisen aan coaches worden gesteld, hoe de match tussen coach en ondernemer tot stand komt, hoe een coachingstraject gestalte krijgt en hoe de ondernemers hun coach en het traject zien en waarderen, zijn *oriënterende gesprekken* gevoerd met de leiding van een 4-tal verschillende coachingsorganisaties (vrijwilligersinstelling, twee professionele coachingsorganisaties en een projectorganisatie).

Via deze 4 organisaties zijn daarna gesprekken gevoerd met een aantal coaches en met gecoachte ondernemers van elk van deze vier organisaties.

De ervaringen leerden onder andere dat de vragenlijsten een brede scoop moesten hebben om de zeer diverse praktijk in beeld te kunnen brengen.

De opgedane inzichten zijn samen met de resultaten van de literatuurstudie gebruikt om een drietal vragenlijsten op te stellen:

- een schriftelijke vragenlijst voor organisaties, aangevuld met telefonische verdieping;
- een internet-vragenlijst voor coaches (in loondienst, zzp'ers, freelancers, pro deo);
- een internet-vragenlijst voor recent gecoachte starters en préstarters.

Definitie starters/préstarters

In het onderzoek zijn de volgende definities gehanteerd:

Préstarter: iemand met meer of minder concrete plannen om een bedrijf te starten, die zich aan het oriënteren is of deze plannen levensvatbaar zijn, maar de stap naar het ondernemerschap nog niet heeft gezet.

Een *starter* heeft de stap naar het ondernemerschap wel daadwerkelijk gezet. De grens tussen starters en gevestigde ondernemers is in dit onderzoek gelegd bij 3 jaar.

Benaderde organisaties en respons

Begonnen is met het opstellen van een lijst van organisaties en projecten, die coaching van startende ondernemers aanbieden c.q. coaching voor (pré)starters zelf organiseren. Een belangrijk ijkpunt daarbij is, dat de matching van coach en ondernemer ook de verantwoordelijkheid van deze organisaties is.

De lijst is samengesteld uit gegevens via:

- het voormalig landelijk *Platform Locale Startersinitiatieven*,
- de intekening op de website van het *ministerie van Economische Zaken* voor inschrijving coaches Microfinanciering,
- suggesties vanuit de *Expertgroep coaching* en de begeleidingscommissie,
- certificatielijst van *Blik op Werk*,
- de internet zoekmachine *Google*,
- de 'sneeuwbal-methode'.

Getracht is een onderscheid te maken tussen 'organisaties die coaching aanbieden' en zzp'ers (zelfstandig gevestigde coaches zonder personeel).

Deze aanpak heeft uiteindelijk geresulteerd in een lijst van 57 *organisaties* die coaching aanbieden. Deze organisaties zijn aangeschreven met de schriftelijke vragenlijst en aanvullend is telefonisch contact opgenomen. Van deze 57 hebben er 29 (51%) aan het onderzoek meegedaan. De andere 28 organisaties hebben geen gegevens verstrekt. In de meeste gevallen was men hiertoe in principe wel bereid, maar zag men geen kans dit te doen in de korte periode die hiervoor beschikbaar was.

Bij de 29 organisaties is sprake van veel variatie:

- werkgebied (landelijk: 8 organisaties, regionaal: 8, lokaal: 13);
- naar aantal gecoachte ondernemers (meer dan 350: 7 organisaties; 51-350: 10 organisaties; hooguit 50: 12 organisaties);
- naar doelgroep starters of préstarters (vooral starters: 3 organisaties, vooral préstarters: 11, combinaties van starters en préstarters: 15);
- verder richten 2 organisaties zich specifiek op vrouwelijke (pré)starters, 3 specifiek op allochtone (pré)starters, 10 specifiek op (pré)starters vanuit een uitkering, en 2 specifiek op (pré)starters met microfinanciering.

Wat betreft de aanstelling en rechtspositie van de ingeschakelde coaches zien we bij de 29 coachingsorganisaties in hoofdzaak een viertal vormen. Deze zijn als volgt weer te geven:

- | | |
|--|----|
| • Publieke rechtspersoon die werkt met eigen coaches (ambtenaren): | 5 |
| • Private rechtspersoon die werkt met coaches in dienstverband | 10 |
| • Rechtspersoon die werkt met ingehuurde beroepsmatig actieve coaches | 6 |
| • Rechtspersoon die werkt met pro deo coaches, (ex) ondernemers/managers | 8 |

Bij de 29 organisaties gaat het in aantallen om circa 475 pro deo coaches en tussen de 375 en 425 beroepsmatig actieve coaches. Dit laatste aantal is onder voorbehoud, omdat zelfstandig gevestigde coaches bij meerdere projecten en organisaties kunnen worden ingehuurd en er dus sprake kan zijn van dubbeltellingen.

Benaderde coaches en de respons

Aan de 28 organisaties, die hebben meegewerkt aan het onderzoek, is gevraagd e-mailadressen aan te leveren van voor de organisatie actieve coaches, ongeacht of die coaches bij hen in loondienst zijn of als freelancer dan wel pro deo worden ingeschakeld.

In totaal zijn 486 coaches in de gelegenheid gesteld om de vragenlijst in te vullen. Van deze 486 coaches zijn er 248 met invullen begonnen en 214 hebben de enquête compleet ingevuld. Ruim de helft van de benaderde coaches heeft de vragen dus geheel of gedeeltelijk beantwoord.

Enkele voor het onderzoek relevante kenmerken van deze 248 coaches zijn:

- 35 procent heeft een universitaire opleiding, 56 procent een hbo-opleiding en 9 procent een voortgezette opleiding of een mbo-opleiding;
- 84 procent mannen en 16 procent vrouwen;
- 31 procent is hooguit 50 jaar, 25 procent is 51-60 jaar en 44 procent is ouder dan 60 jaar;

- 93 procent is al langer dan één jaar actief in het coachen van ondernemers, 7 procent is minder lang bezig;
- 41 procent heeft in 2008 hooguit 5 ondernemers gecoacht, 35 procent heeft in 2008 6-15 ondernemers gecoacht en 24 procent meer dan 15;
- 50 procent coacht vooral starters, 17 procent vooral préstarters en 33 procent richt zich op beide groepen;
- 56 procent doet de coaching als vrijwilliger en bij 44 procent gaat het om betaald werk, soms in loondienst maar vaker als zelfstandig gevestigd coach of freelancer.

Benaderde gecoachte ondernemers en de respons

In totaal hebben 23 organisaties en zelfstandig gevestigde coaches e-mailadressen geleverd van door hen gecoachte ondernemers. Criteria voor selectie van ondernemers was dat deze een coachingstraject hadden afgerond - niet meer dan 1 jaar geleden - of vergevorderd waren in een coachingstraject.

In totaal zijn 720 ondernemers gevraagd aan het onderzoek mee te werken. Van deze 720 ondernemers zijn er 242 aan de vragenlijst begonnen en hebben er 176 de lijst geheel ingevuld en verstuurd. Ruim eenderde deel heeft de vragen dus geheel of gedeeltelijk beantwoord.

Het profiel van de gecoachte ondernemers is als volgt:

- 48 procent mannen en 52 procent vrouwen;
- 33 procent heeft hooguit een mbo-opleiding, 52 procent heeft een hbo-opleiding en 15 procent een universitaire opleiding;
- 84 procent is van autochtone herkomst en 16 procent is van allochtone herkomst;
- 16 procent is via het bedrijf van de ouder(s) al vertrouwd met diverse aspecten van het ondernemerschap en voor 84 procent gaat dit niet op;
- 44 procent zijn starters, dus ondernemers die op het moment dat zij een coach zochten al als ondernemer actief waren, bij 28 procent valt de start als ondernemer samen met de start van het coachingstraject en de andere 28 procent zijn préstarters;
- de gecoachte ondernemers zijn vooral actief in de zakelijke diensten (39%), de persoonlijke diensten (9%), de zorgsector (9%), de handel (9%), de bouw/industrie (6%) en de horeca (3%), de resterende 25 procent zit in de categorie 'overige';
- van de (pré)starters is ongeveer eenderde deel door vrijwilligers gecoacht en circa tweederde deel door betaalde coaches.

Zoals gezegd zijn ook (pré)starters tot het onderzoek toegelaten die nog bezig zijn met hun coachingstraject. De bedoeling was wel dat alleen ondernemers toegelaten zouden worden die in een ver gevorderd stadium van het coachingstraject zitten. Dit

is echter niet altijd gebeurd. Een aantal van deze ondernemers heeft de vragenlijst niet volledig ingevuld omdat met name de evaluatieve vragen door hen nog niet goed in te vullen waren. Dit is vaker het geval bij ondernemers die door vrijwilligers zijn gecoacht dan bij ondernemers die door betaalde krachten zijn gecoacht. Hierbij speelt waarschijnlijk een rol dat de coaching door vrijwilligers gemiddeld korter duurt (6 maanden) dan bij betaalde coaching (10 maanden).

Workshop aan het eind

Het project is afgesloten met een workshop waaraan in totaal 17 coachingsorganisaties hebben deelgenomen. In deze workshop zijn de belangrijkste uitkomsten van de 3 deelonderzoeken gepresenteerd. Vervolgens is er gediscussieerd over de kwaliteit van coaching en randvoorwaarden die hierbij van belang zijn.

1.4 Representativiteit

Hiervoor is aangegeven dat we de coaches voor een belangrijk deel hebben opgespoord via de organisaties die medewerking aan het onderzoek verlenen. Ook de gecoachte starters en préstarters zijn voor een belangrijk deel via de organisaties en de zelfstandig gevestigde coaches in het onderzoek terecht gekomen.

Om de representativiteit van de respons te beoordelen wordt deze vaak op relevante punten vergeleken met de totale populatie. Dit is in dit onderzoek niet mogelijk omdat de totale populatie coaches en gecoachte ondernemers nergens staat geregistreerd. Van meet af aan zijn er echter twee belangrijke uitgangspunten gehanteerd. Het ene uitgangspunt was dat er zowel voldoende starters als voldoende préstarters in het onderzoek betrokken dienden te worden. Het andere uitgangspunt was dat er zowel voldoende door vrijwilligers gecoachte (pré)starters als door betaalde krachten gecoachte (pré)starters in het onderzoek betrokken dienden te worden.

Beide uitgangspunten zijn gerealiseerd

Bij de door vrijwilligers gecoachte (pré)starters zijn klanten van de Stichting Ondernemersklankbord duidelijk in de meerderheid. Ondernemersklankbord is ook de grootste en de bekendste organisatie in dit segment van de coachingsmarkt, met een landelijke dekking. In de loop van het onderzoek zijn een aantal andere, op kleinere schaal opererende organisaties met pro deo coaches in het vizier van de onderzoekers gekomen. De korte doorlooptijd van dit onderzoek, in combinatie met het gegeven dat de gecoachte ondernemers alleen via de organisaties opgespoord konden worden,

hebben er echter toe geleid dat slechts een beperkt aantal van hen in het onderzoek terecht gekomen is.

Binnen de door betaalde krachten gecoachte ondernemers is sprake van twee groepen. Enerzijds is er de groep (pré)starters vanuit een uitkeringssituatie. Anderzijds gaat het om (pré)starters die in loondienst werkzaam zijn of waren en om personen zonder inkomen (inactieven). Bij deze laatste groep gaat het om ondernemers die deelgenomen hebben aan startersprojecten en dan vooral StartSmart en IkStartSmart. Beide groepen (wel versus niet vanuit een uitkeringssituatie) zijn in ongeveer gelijke aantallen in dit onderzoek aanwezig. Daarmee is relevante variatie binnen de groep door betaalde krachten gecoachte ondernemers ook binnen het onderzoek aanwezig.

1.5 Leeswijzer

In het onderzoek is het accent gelegd op kwaliteitsaspecten die te maken hebben met het *primaire proces*: het coachingstraject, en dan met name op het profiel, de competenties en de werkstijlen van de coach en op de match met de behoeften, wensen en verwachtingen van de ondernemers. Uit onderzoek en literatuur komen duidelijke aanwijzingen dat de invulling van zijn of haar rol door de coach en de match tussen coach en ondernemer belangrijke factoren zijn voor een succesvol verloop van directe een-op-een coachingstrajecten zoals die bij starters en préstarters aan de orde zijn.

In hoofdstuk 2 zullen we beschrijven in welke mate er op deze punten sprake is van een match.

De veronderstelling is dat een match of fit op de genoemde punten bijdraagt aan het succes van coaching, waarbij we onder succes niet alleen verstaan de tevredenheid van de ondernemer over het traject maar met name ook de resultaten die het coachingstraject heeft opgeleverd. In hoofdstuk 3 zullen we aangeven of het onderzoek informatie oplevert die deze veronderstelling bevestigt, waarbij uiteraard ook de gerealiseerde resultaten of effecten van coaching aan bod zullen komen.

In hoofdstuk 4 zullen we beschrijven in hoeverre we aanwijzingen zijn tegengekomen dat de match of fit tussen ondernemer en coach afhankelijk is van (achtergrond)kenmerken van de ondernemer enerzijds en van kenmerken – waaronder competenties – van de coach anderzijds.

In de hoofdstukken 2 tot en met 4 ligt de focus op het coachingstraject en de informatie hierover is vooral afkomstig van de betrokkenen zelf, dus van coaches en ondernemers. Uiteraard zijn ook de randvoorwaarden van belang bij coaching, en daarbij kan men denken aan randvoorwaarden in de sfeer van methoden, instrumenten, professionele ondersteuning en faciliteiten in financiële en organisatorische zin. Die komen in hoofdstuk 5 aan de orde. In hoofdstuk 6, tenslotte, gaat het om de vraag: en

hoe nu verder? In dit hoofdstuk zijn tevens de uitkomsten verwerkt van een workshop met coaches en coachingsorganisaties.

2 Match tussen ondernemer en coach

2.1 Introductie

Een belangrijk discussiepunt is in hoeverre coaches zich vooral dienen te richten op psycho-sociale aspecten of ook aandacht moeten besteden aan functionele aspecten van het ondernemerschap zoals vaardigheden op het gebied van administratie, financiering en marketing.

Eerder hebben Waters et al (2002) de *mentoring in new business scale* opgesteld. In deze schaal hebben zowel de psycho-sociale aspecten als de functionele aspecten een plaats gekregen. We hebben deze schaal in dit onderzoek toegepast, zowel bij het deelonderzoek onder de coaches als bij het deelonderzoek onder de starters en préstarters. Aan de ondernemers hebben we niet alleen gevraagd in welke mate psycho-sociale, respectievelijk functionele aspecten aan de orde gekomen zijn in hun coachingstraject, maar ook hoe belangrijk zij het vonden dat de desbetreffende aspecten aan de orde kwamen. De fit of match in coaching heeft immers betrekking op de aansluiting van de coaching op de behoeften van de ondernemer.

De *mentoring in new business scale* geeft relevante informatie over de match of fit zowel wat betreft de inhoud van het coachingstraject als wat betreft de relatie tussen coach en ondernemer. Daarnaast hebben we echter ook nog gekeken welke werkstijlen de coach vooral gehanteerd heeft en of deze aansloten bij de voorkeur van de desbetreffende ondernemer.

2.2 Mentoring in new business scale

Match op aspecten mentoring in new business scale

Zoals gezegd hebben we deze schaal zowel in het deelonderzoek onder de ondernemers als in het deelonderzoek onder de coaches gehanteerd. Bij de coaches hebben we gevraagd in welke mate zij zich in hun coaching van starters en préstarters op de desbetreffende aspecten richten. In het deelonderzoek onder de ondernemers hebben we zowel gevraagd naar de mate waarin deze aspecten aan de orde gekomen zijn in hun coachingstraject als het belang dat zij hieraan hechtten. Figuur 2.1 brengt de antwoorden van de ondernemers op deze twee vragen in beeld.

In figuur 2.1 zijn de aspecten van de *mentoring in new business scale* geordend naar drie dimensies, namelijk:

- psycho-sociale aspecten
- functionele aspecten, en
- aspecten van netwerken.

In de analyse komt naar voren dat zowel de coaches als de ondernemers herkennen dat *binnen de mentoring in new business scale* deze drie dimensies zitten. Deze dimensies staan dus niet los van elkaar, maar hangen juist, zowel in de ogen van de coaches als in die van de ondernemers, sterk samen. In feite kan men stellen dat de 15 aspecten uit figuur 2.1 één schaal vormen waarmee men kan meten of er een match is tussen wat de ondernemers van het traject verwachten en wat de coaches in het traject bieden. Vervolgens kan dit nog wat gedifferentieerd worden met behulp van de 3 subschalen (psycho-sociale elementen, functionele elementen en netwerk elementen).

Figuur 2.1 – Mate van fit of match bij de inhoudelijke inkleuring van de interpersoonlijke relatie tussen coach en ondernemer (informatie van ondernemers)

Psycho-sociale aspecten

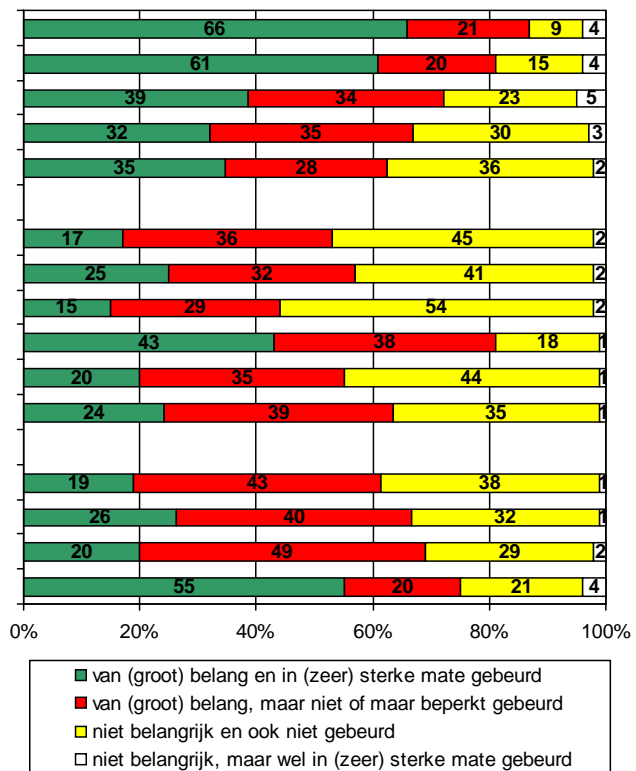
1. persoonlijke tevredenheid
2. vertrouwensrelatie
3. persoonlijke ontwikkeling in relatie tot bedrijf
4. ondersteuning bij problemen
5. emotionele ondersteuning

Functionele aspecten

6. ondersteuning bij wettelijke regelingen
7. ondersteuning bij financiële bedrijfsvoering
8. ondersteuning bij technische zaken
9. ondersteuning bij commerciële zaken
10. ondersteuning bij administratieve bedrijfsvoering
11. ondersteuning bij thuis raken in voor ondernemers relevante instanties

Netwerken

12. introductie bij zakelijke contacten
13. gebruik maken van netwerk coach
14. ondersteuning bij opbouw netwerk
15. bewustmaking belang van netwerken



Zo laat figuur 2.1 zien dat de ondernemers gemiddeld meer belang hechten aan psycho-sociale ondersteuning dan aan functionele ondersteuning en dat aan hun behoefte aan psycho-sociale ondersteuning vaker tegemoet gekomen wordt door de coaches dan aan hun behoefte aan functionele ondersteuning.

In de oorspronkelijke *mentoring in new business scale* was één item over netwerken opgenomen (item 12 in figuur 2.1). In het onderzoek van Waters bleek dit item niet thuis te horen op de psycho-sociale dimensie en ook niet op de functionele dimensie. Blijkbaar hoort het thuis op een andere dimensie. Om dit te onderzoeken hebben we enkele items aan de schaal toegevoegd (items, 11, 13, 14 en 15 in figuur 2.1). In de analyse komt naar voren dat item 11 – ondersteuning bij thuis raken in voor ondernemers relevante instanties – door de ondernemers en de coaches als onderdeel wordt beschouwd van de functionele ondersteuning. De andere items vormen samen de dimensie *netwerken*.

Figuur 2.1 laat duidelijk zien dat veel ondernemers (66%) vinden dat het opbouwen van een zakelijk netwerk onderdeel dient uit te maken van het coachingstraject, maar dat deze wens of behoefte in hun ogen lang niet altijd voldoende gehonoreerd wordt. De ondernemers geven te kennen dat in de coachingstrajecten meestal wel voldoende aandacht en tijd ingeruimd wordt om hen te doordringen van het belang van zakelijke netwerken om te slagen als ondernemer, maar dat het nogal eens schort aan ondersteuning bij het realiseren van dergelijke netwerken.

De coachingsorganisaties en ook de coaches zelf laten een duidelijk ander geluid horen.

Praktisch alle coachingsorganisaties vinden het niet alleen (zeer) belangrijk dat hun coaches zowel de préstarters als de starters bewust maken van het belang van een zakelijk netwerk, maar zij vinden eveneens dat het helpen opbouwen van deze netwerken een (zeer) belangrijke taak is van hun coaches (zie ook bijlage 1).

Van de coaches is 70 procent van oordeel dat zij zich in hun coachingstrajecten (heel) sterk richten op het ondersteunen van de préstarter of starter bij het opbouwen van een zakelijk netwerk. Daarmee zit dit punt in de top-5 van waar de coaches zich met name op richten. De volledige top-5 ziet er als volgt uit:

- ondernemer bewust maken van het belang van een zakelijk netwerk;
- ondernemer ondersteunen bij problemen;
- ondernemer ondersteunen bij de commerciële bedrijfsvoering;
- ondernemer ondersteunen bij zijn of haar persoonlijke ontwikkeling in relatie tot het bedrijf;
- ondernemer helpen om een zakelijk netwerk op te bouwen.

Voor elk van deze aspecten geldt dat 70-90 procent van de coaches zich hier (heel) sterk op focust in hun coachingstrajecten. De coaches zijn van mening dat deze top-5 zowel geldt voor de door hen gecoachte starters als voor de door hen gecoachte préstarters. Ook voor de andere 10 aspecten - een volledig overzicht is opgenomen in bijlage 2 – gaat op dat de coaches nauwelijks verschil maken of het om starters of préstarters gaat. Aspecten die zij van belang achten voor starters achten zij ook van belang voor préstarters. En aspecten die zij van minder belang achten voor starters achten zij eveneens van minder belang voor préstarters. Ook de coachingsorganisaties vinden de desbetreffende aspecten in ongeveer gelijke mate van belang voor préstarters als voor starters (zie bijlage 1).

Dit sluit overigens aan bij hoe de ondernemers hier zelf over denken. In de analyse blijkt namelijk dat starters nauwelijks verschillen van préstarters wat betreft het belang dat zij aan de 15 aspecten van de *mentoring in new business scale* toekennen. Alleen bij de functionele aspecten komen enkele verschillen naar voren. Zo hechten préstarters vaker veel belang aan ondersteuning bij respectievelijk wettelijke regelingen (dit vindt 74% van de préstarters van belang versus 37% van de starters), technische zaken met betrekking tot het bedrijf (66% van de préstarters versus 31% van de starters) en het wegwijs gemaakt worden in de MKB-ondersteuningsstructuur (77% van de préstarters versus 53% van de starters).

Match op de 3 dimensies

Figuur 2.1 laat per aspect zien in welke mate er een match of fit is tussen wat de ondernemer wil of verwacht en wat de coach brengt. In de analyse is vervolgens voor elk van de drie dimensies de mate van match/fit berekend. Tabel 2.2 laat de resultaten zien.

Ten aanzien van de psycho-sociale dimensie is er duidelijk vaker sprake van een volledige of redelijke match dan ten aanzien van de functionele dimensie en de dimensie netwerken. De psycho-sociale dimensie wordt ook door alle ondernemers van belang geacht bij coaching, terwijl de functionele dimensie en de netwerk dimensie voor respectievelijk 9 procent en 16 procent van de ondernemers geen onderdeel van hun coachingstraject hoeft te vormen.

Tabel 2.2 – Mate van match of fit op de 3 dimensies van de mentoring in new business scale (informatie van ondernemers)

	abs.	%
<i>Psycho-sociale ondersteuning*</i>		
• niet van toepassing**	6	3
• volledige match	65	37
• redelijke match	41	23
• beperkte match	40	22
• geen match	26	15
totaal	178	100
<i>Functionele ondersteuning*</i>		
• niet van toepassing**	16	9
• volledige match	35	20
• redelijke mate van match	22	12
• beperkte mate van match	56	31
• geen match	49	28
totaal	178	100
<i>Ondersteuning bij opbouwen zakelijk netwerk*</i>		
• niet van toepassing**	28	16
• volledige match	34	19
• redelijke match	22	12
• beperkte match	56	32
• geen match	38	21
totaal	178	100

* De mate van match is vastgesteld door per dimensie de verhouding vast te stellen tussen het aantal aspecten waarbij sprake is van een match (ondernemer vindt aspect belangrijk en coach besteedt er veel aandacht aan) en het aantal aspecten waarbij geen sprake is van een match (ondernemer vindt aspect belangrijk, maar coach besteedt er geen aandacht aan).

** Dat wil zeggen dat géén van de aspecten in het coachingstraject aan de orde is gekomen en dat de ondernemer deze aspecten ook niet van belang vindt. Ook in dit geval is sprake van een match. We hebben deze situatie echter wel onderscheiden van de match waarin de ondernemer de dimensie van belang vindt en dit door de coach gehonoreerd is.

2.3 Werkstijlen

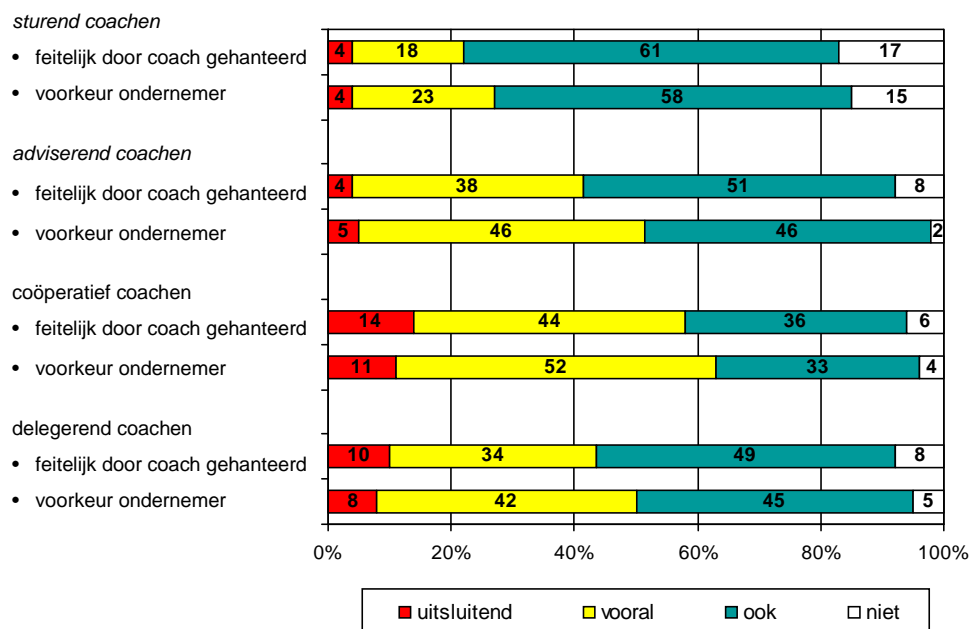
In het onderzoek hebben we de volgende vier werkstijlen onderscheiden:

- *sturend coachen*: in gesprek met de klant en gehoord de problemen geeft de coach instructies die de klant kan gebruiken om zelf verder te komen;
- *adviserend coachen*: in gesprek met de klant en gehoord de problemen geeft de coach inhoudelijke adviezen, waar de klant desgewenst voordeel mee kan doen;

- *coöperatief coachen*: in gesprek met de klant en gehoord de problemen zoekt de coach met de klant mee naar oplossingen en laat hem/haar kiezen;
- *delegerend coachen*: in gesprek met de klant en gehoord de problemen, laat de coach de klant zelf oplossingen bedenken en uitvoeren en geeft daar feedback op.

Aan de ondernemers is gevraagd welke werkstijl feitelijk door de coach is gehanteerd en welke werkstijl de coach zou hebben gehanteerd wanneer de ondernemer dit had kunnen bepalen. Figuur 2.3 brengt de resultaten van deze vraagstelling in beeld.

Figuur 2.3 – Feitelijk gehanteerde werkstijlen van de coach en voorkeuren van de ondernemers (informatie van ondernemers)



Volgens de meeste ondernemers zijn alle vier werkstijlen in meer of mindere mate door hun coach gehanteerd. Het accent ligt echter vaak, namelijk bij meer dan de helft (58%) van de ondernemers, op coöperatief coachen.

Voor elk van de vier werkstijlen gaat op dat de mate waarin deze door de coach is gehanteerd meestal overeenkomt met de voorkeur van de ondernemer. Deze overeenstemming varieert van 59 procent bij coöperatief coachen tot 68 procent bij delegerend coachen (zie ter illustratie tabel 2.4).

Tabel 2.4 – Mate waarin de werkstijl delegerend coachen feitelijk door de coach is gehanteerd en de voorkeur van de ondernemer voor deze werkstijl; absolute aantallen

	mate waarin coach deze werkstijl hanteert*				totaal
	uitsluitend	vooral	ook	niet	
<i>Mate waarin ondernemer deze werkstijl door de coach gehanteerd had willen zien</i>					
• uitsluitend	9	5	1	1	16
• vooral	0	44	12	0	56
• ook	4	17	55	4	80
• niet	0	3	6	4	13
totaal	13	69	74	9	165

* Op de diagonaal is sprake van een match van de mate waarin de coach de delegerende werkstijl hanteerde en de voorkeur van de ondernemer. In totaal is er bij 112 van de 165 (68%) sprake van een match

We hebben uiteraard ook gekeken in welke mate er sprake is van een match wanneer we alle vier de werkstijl in de analyse betrekken. Dit geeft het volgende beeld:

- op alle 4 werkstijlen sprake van match (volledige match) 33 procent
- op 3 van de 4 werkstijlen sprake van match (redelijke match) 26 procent
- op 2 van de 4 werkstijlen sprake van match (beperkte match) 16 procent
- op hooguit 1 van de 4 werkstijlen sprake van match (geen match) 33 procent

In 59 procent is er dus sprake van een redelijke of zelfs volledige match tussen door de coach gehanteerde en door de ondernemer gewenste werkstijlen.

Ook bij de coaches is informatie verzameld over de vier werkstijlen. Aan hen is gevraagd welke werkstijl zij het beste vinden passen bij een aantal situaties. Tabel 2.5 geeft een overzicht van deze situaties en tevens welke werkstijl(en) de coaches het beste vinden passen bij deze situaties.

Tabel 2.5 – Best passende stijl van coachen bij een aantal coachsituaties (informatie van coaches)*

	sturend coachen	adviserend coachen	coöperatief coachen	delegerend coachen
1. laag opgeleide <i>préstarter</i> zonder ondernemerservaring	58%	52%	19%	10%
2. <i>préstarter</i> met opleiding/ervaring in desbetreffende branche bij aanvang traject	10%	62%	44%	23%
3. <i>préstarter</i> , tegen eind van het traject	2%	34%	41%	54%
4. laag opgeleide <i>starter</i> zonder veel ondernemers- ervaring, bij aanvang traject	46%	54%	26%	13%
5. <i>starter</i> met opleiding/ervaring bij aanvang traject	4%	40%	48%	33%
6. <i>starter</i> , tegen eind van het traject	3%	31%	31%	60%

* De coaches konden per situatie maximaal 2 werkstijlen aangeven. Dit vormt de reden dat de percentages per situatie meer dan 100 bedragen.

Coaches hanteren bij *préstarters* en bij *starters* overwegend dezelfde werkstijlen. Of iemand *starter* of *préstarter* is maakt in dit opzicht in de ogen van de coaches niet veel uit. Criterium voor hen bij de keuze van werkstijl(en) is de mate waarin personen via opleiding of ervaring al vertrouwd zijn met het ondernemerschap. Is dit niet of nauwelijks het geval dan wordt in het begin van het coachingstraject een sturende en/of adviserende werkstijl gehanteerd, ongeacht of het om een *starter* of een *préstarter* gaat. Bij personen die via opleiding of ervaring al redelijk vertrouwd zijn met het ondernemerschap of de branche wordt vooral een adviserende of coöperatieve werkstijl gehanteerd. Verder geven de coaches aan dat zij in de loop van het coachingstraject steeds meer de (*pré*)*starters* zelf oplossingen laten bedenken (delegerende coachstijl).

Tabel 2.6 – Coaches over de manier waarop ze diverse onderwerpen in de trajecten aanpakken

	(ook) in adviserende of helpende zin	alleen functie als klankbord (delegerende werkstijl)	normaal gesproken geen onder- deel van traject	nooit onderwerp van traject	totaal
1. structuur aanbrengen in ideeën/activiteiten	72%	26%	1%	1%	100%
2. maken van een ondernemingsplan	70%	25%	2%	3%	100%
3. ondersteuning bij bedrijfs- start/bedrijfsvoering in het algemeen	65%	33%	1%	1%	100%
4. bedrijfsvisie/business concept ontwikke- len of bijstellen	65%	32%	1%	2%	100%
5. checken haalbaarheid (door)startplannen	63%	35%	1%	2%	100%
6. beter toerusten voor ondernemerschap	61%	35%	4%	0%	100%
7. verbeteren financieel resultaat/voorkomen van bedrijfssluiting	60%	33%	6%	2%	100%
8. presentatie van ondernemer naar klanten	52%	42%	5%	1%	100%
9. leren netwerken/netwerk opbouwen	51%	42%	6%	1%	100%
10. groeikansen laten benutten	49%	47%	4%	1%	100%
11. ontwikkelen nieuw pro- duct/dienst/activiteit	32%	53%	9%	6%	100%
12. vinden van goede balans tussen werk en privé	28%	55%	12%	4%	100%
13. (uit)zoeken van accountant/boekhouder	20%	49%	23%	8%	100%
14. zoeken van geschikte bedrijfsruimte	18%	49%	27%	6%	100%

Daarnaast hangt de werkstijl van de coach tevens samen met de inhoud, dus met het onderwerp dat aan de orde is. Bij bepaalde onderwerpen zoals bijvoorbeeld het *structureren van ideeën/activiteiten* van de ondernemers of het *maken van een ondernemersplan* hanteren de coaches meestal een adviserende of coöperatieve werkstijl, terwijl zij bij zaken zoals het zoeken/vinden van *bedrijfshuisvesting* of een *boekhouder/accountant*, voor zoverre zij dit al als een onderdeel van coachingstrajecten beschouwen, vooral een functie als klankbord (delegerende werkstijl) vervullen (zie tabel 2.6).

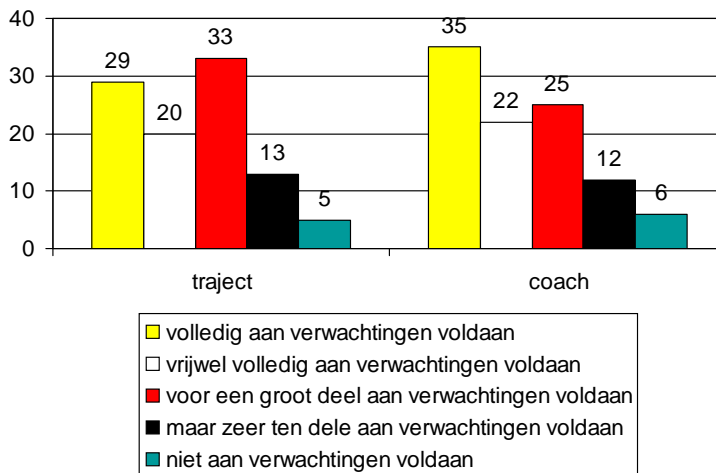
3 Resultaten en effecten

In dit hoofdstuk staat het succes van de coaching centraal. Daarbij komt niet alleen aan de orde hoe tevreden de ondernemers zijn over (de inhoud van) het coachingstraject en over de coach, maar ook wat naar hun oordeel de opbrengsten of effecten van het coachingstraject zijn.

3.1 Algemene tevredenheid over traject en over de coach

Aan de ondernemers is gevraagd of het traject, alles bij elkaar genomen, aan hun verwachtingen heeft beantwoord. Tevens is gevraagd of de coach aan hun verwachtingen heeft voldaan. Figuur 3.1 laat de antwoorden zien.

Figuur 3.1 – Oordeel van de ondernemers over het coachingstraject en over de coach



Bijna de helft van de ondernemers geeft aan dat het coachingstraject (vrijwel) volledig aan hun verwachtingen heeft voldaan. Bij nog eens eenderde deel heeft het traject voor een groot deel aan hun verwachtingen voldaan. Iets minder dan 1 op de 5 ondernemers geeft te kennen dat het coachingstraject niet of nauwelijks aan hun verwachtingen heeft voldaan. Van alle ondernemers is dus ruim 80 procent (redelijk) tevreden over het traject.

Ook over hun coach is ruim 80 procent van de ondernemers (zeer) tevreden. Deze ondernemers geven te kennen dat hun coach voor een groot deel of zelfs volledig aan hun verwachtingen heeft beantwoord.

Op deze punten oordelen de starters overigens niet anders dan de préstarters. Voor beide categorieën ondernemers gaat op dat ruim 80 procent tevreden is.

Zoals te verwachten is hangt de tevredenheid met het traject zeer sterk samen met de tevredenheid over de coach. In totaal geeft 57 procent van de ondernemers aan dat de coach (vrijwel) volledig aan hun verwachtingen heeft voldaan, maar dit varieert als volgt:

- | | |
|--|-------------|
| • ondernemers bij wie het traject volledig aan de verwachtingen heeft voldaan | 100 procent |
| • ondernemers bij wie het traject vrijwel volledig aan de verwachtingen heeft voldaan | 97 procent |
| • ondernemers bij wie het traject voor groot deel aan de verwachtingen heeft voldaan | 26 procent |
| • ondernemers bij wie het traject zeer ten dele of niet aan de verwachtingen heeft voldaan | 0 procent |

De mate waarin de ondernemers aangeven dat hun coach en het coachingstraject aan hun verwachtingen heeft voldaan hangt nauw samen met de mate waarin er in hun ogen sprake was van een match tussen wat de coach in het traject deed en wat zij van hem wilden of verwachtten. De sterkste samenhang is er met de mate van matching ten aanzien van de psycho-sociale ondersteuning en de zwakste samenhang met de matching wat betreft werkstijlen (zie tabel 3.2).

Van de ondernemers bij wie een volledige match ten aanzien van de psycho-sociale aspecten is opgetreden geeft 77 procent te kennen dat het traject volledig aan hun verwachtingen heeft voldaan en 23 procent geeft aan dat het traject voor een groot deel aan hun verwachting heeft voldaan. Van de ondernemers bij wie geen match op dit gebied is opgetreden is daarentegen slechts 4 procent van mening dat het traject volledig aan hun verwachtingen heeft beantwoord, terwijl tweederde deel van deze ondernemers vindt dat het coachingstraject niet of nauwelijks aan hun verwachtingen heeft voldaan (zie tabel 3.2).

Tabel 3.2 – Algemene tevredenheid over het traject, naar de mate van matching op respectievelijk psycho-sociale aspecten, functionele aspecten en netwerk aspecten (informatie van ondernemers)

	<i>Mate waarin coachingstraject aan verwachtingen ondernemer heeft voldaan</i>			
	(vrij) volledig aan verwachtingen voldaan	voor groot deel aan verwachtingen voldaan	niet of nauwelijks aan verwachtingen voldaan	totaal
Matching ten aanzien van:				
a. <i>psycho-sociale aspecten</i>				
• volledige match	77%	23%	0%	100%
• redelijke match	59%	33%	8%	100%
• beperkte match	28%	47%	25%	100%
• geen match	4%	29%	66%	100%
b. <i>functionele aspecten</i>				
• volledige match	71%	29%	0%	100%
• redelijke match	75%	25%	0%	100%
• beperkte match	50%	42%	9%	100%
• geen match	18%	26%	46%	100%
c. <i>netwerken</i>				
• volledige match	81%	19%	0%	100%
• redelijke match	77%	19%	5%	100%
• beperkte match	38%	46%	16%	100%
• geen match	15%	28%	57%	100%
d. <i>werkstijlen</i>				
• volledige match	60%	37%	4%	100%
• redelijke match	56%	35%	9%	100%
• beperkte match	44%	30%	26%	100%
• geen match	32%	29%	39%	100%

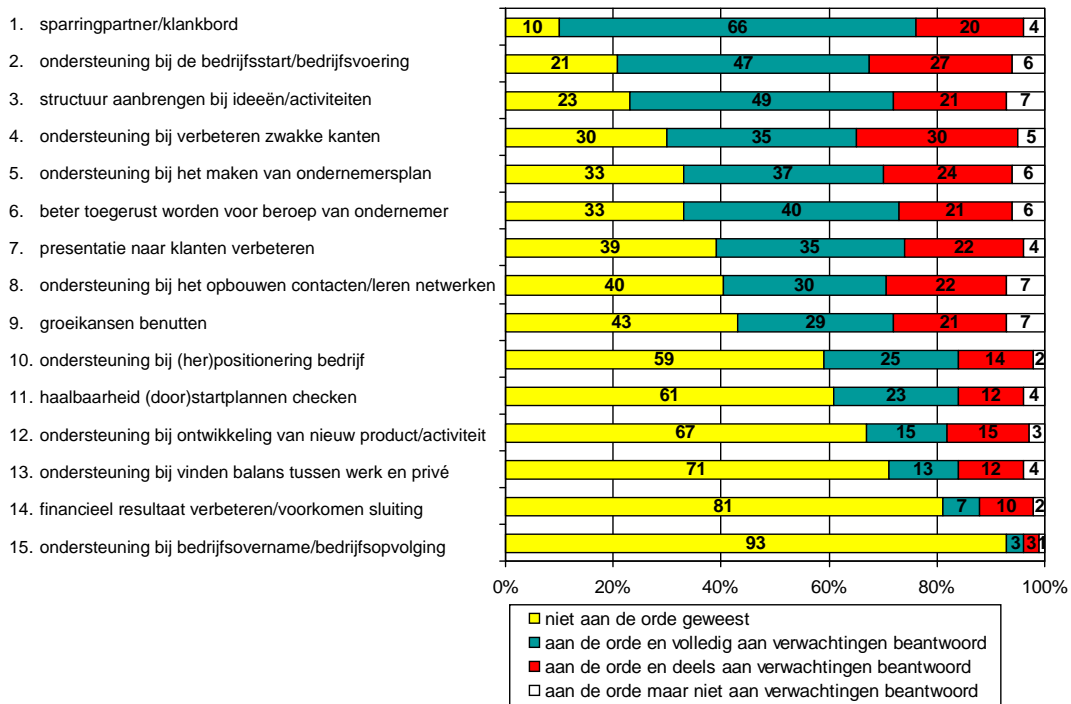
3.2 Tevredenheid over de inhoud van het traject

Figuur 3.3 geeft niet alleen informatie over de onderwerpen die in de coachingstrajecten aan de orde zijn gekomen, maar ook of dit naar tevredenheid van de ondernemers is gebeurd.

In de meeste coachingstrajecten gaat op dat de coach de rol van sparringpartner vervult (88%), ondersteuning bij de bedrijfsstart/bedrijfsvoering levert (77%), structuur

aanbrengt in de ideeën/activiteiten van de ondernemer (73%), ondersteuning levert bij het verbeteren van de zwakke punten van de ondernemer (70%) en/of het maken van een ondernemingsplan (67%), etc.

Tabel 3.3 – Tevredenheid van de ondernemers over de inhoud van de trajecten



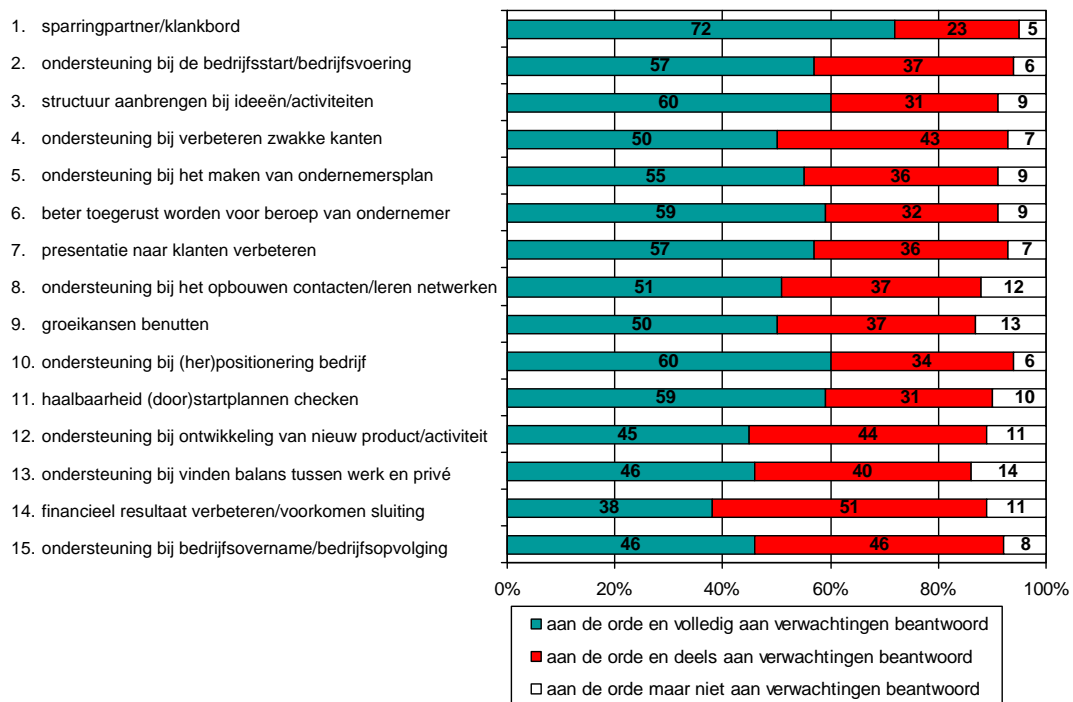
Bijna alle ondernemers verwachten van de coach dus dat deze (onder andere) de rol van sparringpartner vervult en meestal worden deze verwachtingen ook volledig waargemaakt door de coach.

Circa driekwart van de ondernemers verwacht van de coach ondersteuning bij de bedrijfsstart/bedrijfsvoering, bij het structureren van hun ideeën of activiteiten, of bij het verbeteren van hun zwakke punten. In deze situaties zijn de ondernemers naar verhouding minder vaak van mening dat de coach volledig aan hun verwachtingen heeft beantwoord.

De verhouding tussen wel en niet aan de verwachtingen voldoen door de coaches is in figuur 3.3 minder goed af te lezen omdat in dit figuur ook de situaties zijn meegeteld waarin de desbetreffende onderwerpen *niet* aan de orde zijn geweest. Vandaar dat we in figuur 3.4 nog eens in beeld brengen in welke mate de coaches aan de verwachtingen

gen van de ondernemers hebben voldaan, maar ons nu alleen baseren op de ondernemers bij wie het desbetreffende onderwerp daadwerkelijk aan de orde is geweest in hun coachingstraject.

Figuur 3.4 – Tevredenheid van de ondernemers over de inhoud van hun traject (alleen voor situaties dat onderwerp daadwerkelijk aan de orde is gekomen)



Voor de meeste onderwerpen geldt dat de manier waarop de coach dit aanpakt en behandelt bij 50 tot 60 procent van de ondernemers volledig aan de verwachtingen voldoet. Voor één onderwerp gaat op dat duidelijk minder dan de helft van de ondernemers volledig tevreden is over de manier waarop de coach dit heeft aangepakt. Dit gaat namelijk op voor het onderwerp: financieel resultaat verbeteren/voorkomen bedrijfssluiting. Dit onderwerp is bij de (pré)starters uit dit onderzoek ook betrekkelijk weinig aan de orde gekomen in hun coachingstraject.

Trajecten van préstarters op enkele punten iets anders dan bij starters

Er is sprake van een zekere samenhang tussen de inhoud van de trajecten en het gegeven of het bij de ondernemer om een starter of een préstarter gaat. Bij préstarters komen namelijk de volgende onderwerpen wat vaker aan de orde dan bij starters:

- ondersteuning bij bedrijfsstart/bedrijfsvoering (91 versus 65%)
- ondersteuning bij ondernemersplan/stappen plan (70 versus 45%)
- haalbaarheid (door)startplannen checken (50 versus 27%)
- ondersteuning bij structureren ideeën (84 versus 66%)
- beter toegerust worden voor beroep van ondernemer (83 versus 57%)

*Geen samenhang tussen wel of niet sprake van match en **aantal** behandelde onderwerpen*

In tabel 3.5 brengen we de samenhang in beeld tussen enerzijds de mate van match die ondernemers ervaren en anderzijds het aantal behandelde onderwerpen, respectievelijk het aantal naar (volle) tevredenheid van de ondernemer behandelde onderwerpen en het aantal onderwerpen waarvoor opgaat dat ze niet tot tevredenheid van de ondernemer zijn afgehandeld. We maken hierbij gebruik van gemiddelde scores voor enerzijds het totaal aantal onderwerpen dat in de trajecten aan de orde is gekomen en anderzijds het aantal onderwerpen dat volledig, respectievelijk niet (volledig) volgens de verwachtingen van de ondernemers is behandeld. Op deze manier kunnen we de samenhang tussen de ervaren match en het aantal en de aard van in het traject behandelde onderwerpen compact in beeld brengen. Bovendien ligt deze aanpak voor de hand aangezien de onderwerpen (zie figuur 3.3 en 3.4) één dimensie bleken te vormen.

Tabel 3.5 laat zien dat er nauwelijks samenhang is met het *aantal* onderwerpen dat in de coach trajecten aan de orde komt. In totaal zijn in de coachingstrajecten bijna 9 onderwerpen aan de orde gekomen en dit is zowel het geval in de trajecten waar geen sprake was van een match als in de trajecten waar wel sprake was van een redelijke of zelfs volledige match.

Tabel 3.5 – Oordeel over de behandelde onderwerpen, naar mate van match* (informatie van ondernemers)

	Gemiddeld aantal onderwerpen aan de orde			totaal aantal onderwerpen aan de orde
	volledig aan verwachtingen voldaan	deels wel en deels niet aan verwachtingen voldaan	niet aan verwachtingen voldaan	
	(5.1)	(3.0)	(0.7)	(8.8)
a. <i>psycho-sociaal</i>				
1. volledige match	7.7	1.6	0.0	9.3
2. redelijke match	6.0	3.0	0.1	9.1
3. beperkte match	3.1	4.2	0.6	7.9
4. geen match	1.0	4.8	3.5	9.3
b. <i>functioneel</i>				
1. volledige match	6.5	1.5	0.0	8.0
2. redelijke match	8.6	2.4	0.1	11.1
3. beperkte match	6.1	3.5	0.3	9.9
4. geen match	2.1	4.0	2.1	8.2
c. <i>netwerken</i>				
1. volledige match	8.0	1.6	0.0	9.6
2. redelijke match	7.5	1.4	0.3	9.2
3. beperkte match	5.3	4.1	0.7	10.1
4. geen match	1.8	4.4	1.9	8.1
d. <i>werkstijl</i>				
1. volledige match	6.1	1.8	0.1	8.0
2. redelijke match	6.1	2.7	0.4	9.2
3. beperkte match	5.1	3.7	0.9	9.7
4. geen match	3.4	4.0	1.7	9.1

* In de analyse zijn we nagegaan of bij de 15 onderwerpen uit figuur 3.3 en 3.4 meerdere inhoudelijke gebieden te onderkennen zijn. Dit is niet het geval. De onderwerpen vormen vooral één dimensie.

Wel duidelijke samenhang met de mate waarin dit conform de verwachtingen gebeurt

Tegelijkertijd laat tabel 3.5 zien dat er wél duidelijke samenhangen zijn tussen de mate waarin de ondernemers een match ervaren tussen wat zij van het coachingstraject verwachten en wat de coaches bieden enerzijds en de mate waarin zij het traject conform hun verwachtingen vinden verlopen.

Elke subschaal van matching blijkt van belang te zijn, maar de match ten aanzien van de psycho-sociale aspecten is het meest doorslaggevend bij het oordeel over de inhoud van het traject. Als er op dit punt sprake is van een volledige match tussen wat

de (pré)starter van belang vindt in het traject en hetgeen de coach biedt dan zijn de ondernemers zeer tevreden over de inhoud van hun coachingstraject: voor bijna alle behandelde onderwerpen, namelijk voor 8 van de 9, gaat op dat een en ander volledig aan hun verwachtingen heeft voldaan. Als er geen match was ten aanzien van de psycho-sociale aspecten dan ligt deze situatie compleet anders: dan geldt namelijk voor 8 van de 9 behandelde onderwerpen dat dit *niet* of slechts ten dele aan de verwachtingen van de ondernemer beantwoordde (zie tabel 3.5).

Tabel 3.5 laat dus zien dat er nauwelijks samenhang is tussen de match variabelen en het *aantal* onderwerpen dat in de coachingstrajecten aan de orde komt, maar wel een hele duidelijke samenhang met de mate waarin de behandeling van de onderwerpen conform de verwachtingen van de ondernemer verloopt. Tabel 3.6 brengt deze samenhang voor de eerste drie onderwerpen uit figuur 3.3, dus de onderwerpen die bij driekwart of meer van de ondernemers in het coachingstraject aan de orde geweest zijn, volledig in beeld.

Tabel 3.6 – Afhandeling van drie veel voorkomende onderwerpen, naar de mate van match ten aanzien van psycho-sociale aspecten (informatie van ondernemers)

	volledige match (N=65)	redelijke match (N=41)	bepaalde match (N=40)	geen match (N=26)	totaal (N=172)
<i>Sparring partner/klankbord</i>					
• niet aan de orde geweest	9%	10%	8%	15%	10%
• wel, en volledig aan verwachtingen voldaan	85%	83%	53%	12%	66%
• wel, en ten dele aan verwachtingen voldaan	6%	7%	40%	46%	20%
• wel, maar niet aan verwachtingen voldaan	0%	0%	0%	27%	4%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Ondersteuning bij de bedrijfsstart/bedrijfsvoering</i>					
• niet aan de orde geweest	26%	12%	25%	15%	21%
• wel, en volledig aan verwachtingen voldaan	62%	61%	33%	8%	47%
• wel, en ten dele aan verwachtingen voldaan	12%	27%	38%	46%	27%
• wel, maar niet aan verwachtingen voldaan	0%	0%	5%	31%	6%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Structuur aanbrengen bij ideeën/activiteiten</i>					
• niet aan de orde geweest	28%	12%	30%	19%	23%
• wel, en volledig aan verwachtingen voldaan	65%	66%	30%	12%	49%
• wel, en ten dele aan verwachtingen voldaan	8%	22%	35%	31%	21%
• wel, maar niet aan verwachtingen voldaan	0%	0%	5%	38%	7%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

3.3 Effecten

In het onderzoek hebben we vooral twee soorten effecten van coaching proberen te meten, namelijk enerzijds de veranderingen die in de economische situatie van de ondernemers zijn opgetreden en anderzijds de veranderingen in de mate waarin zij zich gekwalificeerd achten voor het beroep van ondernemen.

Veranderingen in economische positie

Wanneer we – zie tabel 3.7 – de huidige situatie van de starters en préstarters vergelijken met die bij aanvang van het coachingstraject dan vallen vooral 3 veranderingen op:

- het aantal personen dat een bedrijf heeft, is toegenomen van 53 naar 85 procent;
- het aantal personen dat een parttime of fulltime baan heeft, is gedaald van 27 procent naar 20 procent;
- het aantal personen met een uitkering is gedaald van 34 procent naar 14 procent.

Tabel 3.7 – Situatie bij begin en bij afsluiting coachingstraject (informatie van ondernemers)

	Situatie bij aanvang coachingstraject	Huidige situatie
• eigen bedrijf zonder personeel	47	78
• eigen bedrijf met personeel	6	7
• meewerkend in bedrijf ouders	0	0
• freelance werkzaamheden	13	16
• fulltime baan in loondienst	9	4
• parttime baan in loondienst	18	16
• werk via uitzendbureau	0	1
• ww-uitkering	24	6
• wao/wia-uitkering	7	4
• bijstandsuitkering	3	4
• vrijwilligerswerk	7	7
• huishoudelijk werk	5	5
• studie/opleiding	7	10
• voorbereiding bedrijfsstart	19	5

Een deel van de gecoachten heeft dus hun baan in loondienst, respectievelijk hun uitkeringssituatie verruild voor een bestaan als ondernemer. Het gaat hierbij uiteraard om personen die als préstarter aan het coachingstraject begonnen zijn. In totaal heeft

de helft van de personen die als préstarter aan het coachingstraject begonnen zijn inmiddels een eigen bedrijf (zie tabel 3.8).

Een klein deel (2% van de préstarters) heeft inmiddels afgezien van hun plannen om ondernemer te worden. Een wat groter deel (8%) is nog steeds van plan om een bedrijf te starten, maar heeft de oorspronkelijke plannen inmiddels wel aanzienlijk bijgesteld. Verder laat tabel 3.8 zien dat in de coachingstrajecten van préstarters duidelijk vaker dan in die van starters een ondernemersplan wordt opgesteld of getoetst.

Verbeteringen in bedrijfsvoering en bedrijfsresultaten

Bij de *starters* – zie tabel 3.8 – is vrij vaak een (betere) marketing strategie ontwikkeld. En bij ruim 1 op de 5 starters is de omzet van het bedrijf toegenomen.

Tabel 3.8 – Effecten van het coachingstraject bij starters en préstarters (informatie van ondernemers)

	starter	coachingstraject en bedrijfsstart vallen samen	préstarter
<i>Effecten volgens deelnemers zelf</i>			
1. daadwerkelijk bedrijf gestart	n.v.t.	n.v.t.	51%
2. oorspronkelijke plannen bijgesteld, maar nog steeds van plan om ondernemer te worden	n.v.t.	n.v.t.	8%
3. afgezien van plannen om ondernemer te worden	n.v.t.	n.v.t.	2%
4. omzet van het bedrijf vergroot	21%	7%	n.v.t.
5. bedrijfsoppervlakte uitgebreid	1%	2%	n.v.t.
6. meer personeel aangetrokken	0%	4%	n.v.t.
7. winstgevendheid bedrijf verbeterd	16%	7%	n.v.t.
8. naar (ander) bedrijfspand	4%	9%	0%
9. ondernemersplan opgesteld	16%	27%	53%
10. bedrijfsfinanciering geregeld	6%	9%	10%
11. (betere) marketing strategie ontwikkeld	44%	33%	20%
12. bedrijfsstrategie ontwikkeld	25%	16%	22%
13. bedrijfsplannen doorgelicht	18%	24%	37%
14. meer inzicht in ondernemerschap gekregen	56%	58%	57%
15. ondernemersvaardigheden verder ontwikkeld	68%	62%	65%
16. zelfredzaamheid/zelflerend vermogen vergroot	40%	53%	47%
17. ondernemersplan gecheckt/verbeterd	29%	42%	61%
18. bedrijfsadministratie opgezet of verbeterd	15%	20%	22%
19. faillissement voorkomen	3%	2%	0%

Verder laat tabel 3.8 zien dat zowel de starters als de préstarters vaak van mening zijn dat ze meer inzicht in ondernemerschap gekregen hebben en dat hun ondernemersvaardigheden verder ontwikkeld zijn.

Voor de meeste effecten uit tabel 3.8 gaat op dat ze samenhang vertonen met de mate waarin er volgens de ondernemers sprake is van een match op een of meer van de volgende terreinen: psycho-sociale aspecten, functionele aspecten, en netwerk aspecten. We zullen ons tot de belangrijkste samenhangen beperken.

Het daadwerkelijk van start gaan als ondernemer hangt samen met alle drie de vormen van matching: préstarters hebben duidelijk vaker daadwerkelijk de stap gezet naar het ondernemerschap naarmate er in het coachingstraject meer sprake was van een match of fit van wat zij met het coachingstraject beoogden en wat de coach heeft gedaan. Dit gaat zowel op bij een match op psycho-sociaal gebied als bij een match op functioneel gebied of op het gebied van netwerken. Ongeacht het specifieke terrein van de match gaat op dat in situaties van een volledige match ongeveer 40 procent van de ondernemers daadwerkelijk gestart is, terwijl dit bij het ontbreken van een dergelijke match steeds ongeveer 10 procent is.

Andere effecten doen zich met name voor wanneer er sprake is van een match op functioneel gebied. Dit geldt voor de volgende effecten:

- betere marketingstrategie ontwikkeld;
- omzettoename van bedrijf;
- verbetering winstgevendheid bedrijf;
- bedrijfsadministratie opgezet of verbeterd.

In totaal geeft 36 procent van de ondernemers aan dat er in het coachingstraject (onder andere) een marketingstrategie is ontwikkeld of dat de aanwezige marketingstrategie is verbeterd, maar dit varieert als volgt:

- | | |
|---|-----|
| • volledige match op functioneel gebied | 59% |
| • redelijke match op functioneel gebied | 35% |
| • beperkte match op functioneel gebied | 44% |
| • geen match op functioneel gebied | 7% |

In totaal meldt 17 procent van de ondernemers een omzetverbetering, maar dit varieert van 38 procent bij de ondernemers met een volledige match op functioneel gebied, via 20 procent (redelijke match) en 13 procent (beperkte match) tot 2 procent bij de ondernemers zonder match op dit gebied.

Daarnaast zijn er effecten die vooral samenhangen met de mate waarin er sprake is van een match op psycho-sociaal gebied, en – in wat mindere mate – een match op het gebied van netwerken. Dat geldt vooral voor de volgende effecten:

- meer inzicht gekregen in ondernemerschap;
- ondernemersvaardigheden verder ontwikkeld;
- zelfredzaamheid/zelflerend vermogen vergroot.

Van alle gecoachte ondernemers zegt 58 procent dat zij meer inzicht in ondernemerschap hebben gekregen, maar dit varieert als volgt:

- volledige match op psycho-sociaal gebied 77%
- redelijke match op psycho-sociaal gebied 74%
- beperkte match op psycho-sociaal gebied 42%
- geen match op psycho-sociaal gebied 13%

Of er wel of niet een match is wat betreft de werkstijlen van de coach vertoont weinig samenhang met de hier besproken effecten.

Samenvattend: préstarters zetten tijdens of na het coachingstraject vaker de stap naar het zelfstandig ondernemerschap naarmate in het coachingstraject sprake was van een match op psycho-sociaal, functioneel of netwerk gebied. Daarnaast gaat op, vooral voor starters, dat ondernemers vaker melding maken van verbeteringen in de bedrijfsvoering of de bedrijfsresultaten naarmate in hun coachingstraject sprake was van een match op functioneel gebied. Tenslotte maken zowel préstarters als starters vaker melding van verbeteringen in hun ondernemersvaardigheden naar mate in hun coachingstraject sprake was van een betere match op psycho-sociaal gebied of op het gebied van netwerken.

Effecten op ondernemersvaardigheden

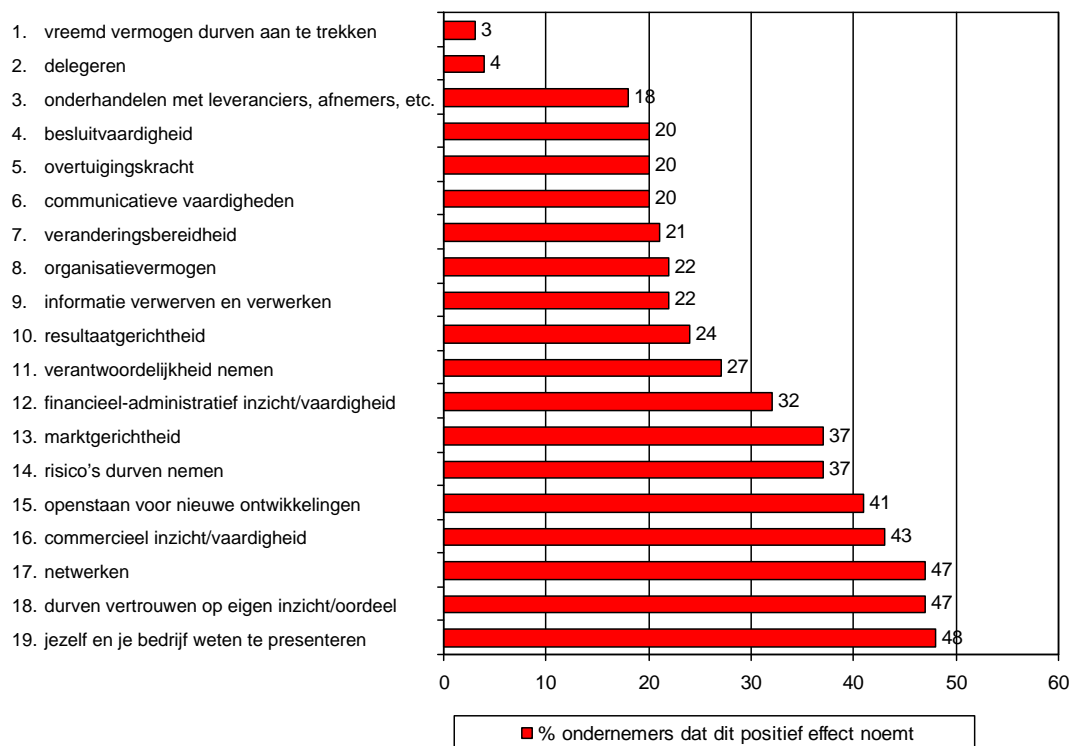
In het onderzoek is verder ingezoomd op (verbeteringen in) dergelijke ondernemersvaardigheden.

Figuur 3.9 brengt een aantal ondernemersvaardigheden in beeld en laat tevens zien in hoeverre de ondernemers hierbij effecten merken van hun coachingstraject. Dit is vooral het geval bij:

- zichzelf beter weten te presenteren;
- netwerken;
- commercieel inzicht/vaardigheid
- marktgerichtheid;
- financieel-administratieve vaardigheid.

Deze verbeteringen worden in gelijke mate genoemd door starters en préstarters. Uitzondering vormt het laatste punt: verbetering van het financieel-administratief inzicht. Dit wordt veel vaker genoemd door préstarters (47%) dan door starters (19%).

Figuur 3.9 – Deelnemers over de effecten van coaching op voor ondernemers belangrijke vaardigheden (in %)



Er zijn dus diverse competenties versterkt tijdens of (mede) op basis van de coachingstrajecten. In een beperkt aantal gevallen is er geen duidelijke samenhang met de match-variabelen. Dat geldt bijvoorbeeld voor *vreemd vermogen aantrekken*, *onderhandelen met leverancier/afnemer*, en *veranderingsbereidheid*.

Meestal is er echter wél een duidelijke samenhang met de match-variabelen, waarbij wel vaak opgaat dat de invloed van een bepaalde match-variabele groter is dan van de andere.

Zo is de mate van match op psycho-sociaal gebied vooral van invloed op het wel of niet optreden van de volgende effecten:

- openstaan voor nieuwe ontwikkelingen;
- risico's durven nemen, en
- verantwoordelijkheid nemen.

Daarentegen is de mate van match op functioneel gebied vooral van invloed op het wel of niet optreden van effecten bij:

- financieel-administratief inzicht, en
- marktgerichtheid.

De mate van match op netwerk-gebied is vooral van invloed op het wel of niet optreden van effecten bij:

- netwerken;
- communicatieve vaardigheden;
- delegeren;
- resultaatgerichtheid, en
- overtuigingskracht.

Of er een goede of minder goede match was wat betreft de werkstijlen die de coach tijdens het traject hanteerde, vertoont nauwelijks samenhang met de genoemde verbeteringen in vaardigheden.

4 Factoren die een rol spelen bij de match

In het hoofdstuk 3 hebben we gezien dat er een duidelijk verband is tussen de match op psycho-sociaal gebied, functioneel gebied en het gebied van netwerken enerzijds en de effecten die ondernemers signaleren tijdens of na afloop van het coachingstraject anderzijds. Een wezenlijke vraag is daarom welke factoren een rol spelen of bepalen of er wel of geen match ontstaat op de genoemde punten.

4.1 De rol van de coach

De coachingsorganisaties laten er geen twijfel over bestaan dat de coach hierbij een cruciale rol speelt. Om dit te “bewijzen” hadden we eigenlijk een onderzoeksopzet moeten hanteren waarbij we steeds een koppeling hadden gemaakt van de coach en de door hem of haar gecoachte ondernemers. Deze werkwijze was gezien de beperkte doorlooptijd van het onderzoek niet mogelijk. Echter, ook zonder deze koppeling komt uit het onderzoek de cruciale rol van de coach op dit punt duidelijk naar voren. Zo laat tabel 4.1 zien dat ondernemers die een prima match ervaren tussen het belang dat zij hechten aan een aantal psycho-sociale aspecten enerzijds en de aandacht van de coach voor deze aspecten tijdens het coachingstraject anderzijds praktisch allemaal tevreden zijn over inzet, betrokkenheid, werkwijze en deskundigheid van hun coach, terwijl de ondernemers die op dit punt geen match hebben ervaren in meerderheid ontevreden zijn over de inzet, betrokkenheid, werkwijze en deskundigheid van hun coach.

*Tabel 4.1 – Oordeel over inzet, deskundigheid en werkwijze van de coach (% ondernemers dat **niet tevreden** is)*

	<i>match ten aanzien van psycho-sociale aspecten</i>				
	volledige match	redelijke match	beperkte match	geen match	totaal
1. mate van ‘klik’	3%	2%	3%	55%	11%
2. intakegesprek	8%	10%	14%	33%	13%
3. betrokkenheid coach	2%	8%	17%	79%	15%
4. deskundigheid van de coach	0%	5%	43%	54%	19%
5. inzet van de coach	2%	7%	27%	71%	20%
6. werkwijze van de coach	2%	2%	35%	83%	21%
7. kennis/ervaring in branche	20%	22%	64%	72%	40%

Tabel 4.1 laat zien dat van deze zaken de branchekennis van de coach het vaakste, namelijk door 40 procent van de ondernemers, als nauwelijks of helemaal niet toereikend wordt beoordeeld. Op dit punt is er een duidelijk onderscheid tussen de ondernemers die nauwelijks of geen match ervaren en de ondernemers die een redelijke of zelfs goede match ervaren. Van de eerstgenoemde ondernemers is minder dan een kwart niet tevreden over de branchekennis van hun coach, terwijl dat in de andere groep voor ruim tweederde deel op gaat.

Tabel 4.2 – Criteria bij de keuze van een coach (% ondernemers dat vooral de genoemde criteria zou hanteren)

	<i>match ten aanzien van psycho-sociale aspecten</i>				totaal
	volledige match	redelijke match	beperkte match	geen match	
1. werkwijze van de coach	63%	67%	53%	71%	63%
2. ondernemerservaring coach	57%	54%	61%	68%	59%
3. persoonlijke eigenschappen coach	67%	69%	36%	57%	59%
4. specialisme van de coach	45%	44%	53%	68%	50%
5. branchekennis van de coach	35%	44%	58%	79%	49%
6. ervaring met (pré)starters	47%	38%	33%	57%	44%
7. hoeveelheid beschikbare tijd	32%	21%	31%	50%	32%
8. geografische afstand	18%	10%	19%	25%	18%
9. of coach man of vrouw is	8%	5%	6%	7%	7%
10. herkomst coach	2%	8%	6%	7%	5%
11. leeftijd coach	3%	3%	3%	11%	4%

* Van alle gecoachte ondernemers zou 63 procent bij de keuze van een coach *vooral* letten op zijn of haar werkwijze en 49% van hen zou vooral op zijn of haar branchekennis letten.

Dat deze ondernemers, dus de ondernemers die *geen* match ervaren, hier zwaar aan tillen laat tabel 4.2 zien. We hebben de ondernemers namelijk gevraagd welke criteria zij vooral zouden hanteren wanneer zij (opnieuw) een coach zouden kunnen kiezen. Bijna 4 van elke 5 ondernemers (79%) in deze groep zouden dan vooral letten op de kennis en ervaring van de coach in de branche waarin zij gevestigd zijn of een bedrijf willen starten. Bij de ondernemers die een redelijke of zelfs goede match ervaren gaat dit op voor 1 op de 3 (35%). Overigens zouden de ondernemers waarbij geen match is opgetreden in voorkomende gevallen niet alleen beter letten op de branchekennis van de coach, maar ook op de tijd die de coach beschikbaar stelt.

Kijken we in tabel 4.2, even los van de mate waarin een match is opgetreden, naar de criteria die ondernemers zouden hanteren bij de keuze van een coach dan zijn dat vooral: de werkwijze van de coach, zijn of haar ondernemerservaring, persoonlijke eigenschappen, branchekennis/specialisme en ervaring met (pré)starters. Dit komt overigens vrij goed overeen met de selectie-eisen die de coachingsorganisaties hantieren bij het aantrekken van coaches (zie ook hoofdstuk 5).

Overigens hebben lang niet alle ondernemers invloed of inbreng bij de keuze van een coach. Van de ondervraagde ondernemers heeft 52 procent – zie tabel 4.3 – kunnen kiezen en dat is zeer waarschijnlijk meer dan gemiddeld het geval is in de praktijk. In ieder geval geeft een duidelijke meerderheid van de ondervraagde coachingsorganisaties aan dat zijzelf een coach aan de klant toewijzen. Ondernemers vinden het ook lang niet in alle gevallen nodig dat zij hierbij een keuze hebben. Alleen ondernemers die slechte of althans minder goede ervaringen met een coach hebben opgedaan, zouden een volgende keer graag zelf een rol spelen in het toewijzingsproces (zie tabel 4.3).

Tabel 4.3 – Inbreng ondernemer bij bepaling coach

	<i>match ten aanzien van psycho-sociale aspecten</i>				
	volledige match	redelijke match	bepaalde match	geen match	totaal
<i>Keuze uit meerdere coaches</i>					
• ja	58%	56%	51%	33%	52%
• nee, ook niet nodig	36%	37%	31%	21%	33%
• nee, was wel nodig geweest	6%	7%	18%	46%	15%
• totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Relatie moet “klikken”

Meestal zijn de ondernemers tevreden over hun coach. Opvallend is dat in meer dan de helft van de gevallen dat het coachingstraject formeel is afgesloten toch nog van tijd tot tijd contact met de coach blijft bestaan via email of telefoon. In de situaties dat er een prima match was is dit zelfs bijna regel (zie tabel 4.4). In de situaties dat er geen match was komt dit daarentegen nauwelijks voor. Dit is ongetwijfeld vooral het gevolg van het gegeven dat coach en klant een goede en zinvolle relatie hebben opgebouwd, maar dat is nou ook net de crux bij coaching in een-op-een relaties.

Tabel 4.4 – Oordeel over afronding traject en over nazorg door de coach

	match ten aanzien van psycho-sociale aspecten				totaal
	volledige match	redelijke match	beperkte match	geen match	
<i>1. Stand van zaken ten tijde van het onderzoek</i>					
• coachingstraject is formeel beëindigd en er is geen contact meer	9%	20%	30%	42%	22%
• coachingstraject is formeel beëindigd, maar af en toe nog contact met mail of telefoon	43%	22%	25%	4%	28%
• traject is nog niet formeel afgesloten*	48%	58%	45%	54%	50%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>2. Oordeel over afronding traject door coach</i>					
• zeer tevreden	38%	20%	8%	4%	21%
• tevreden	28%	29%	31%	17%	28%
• noch tevreden / noch ontevreden	5%	17%	22%	13%	13%
• ontevreden	0%	2%	5%	33%	7%
• nog niet bekend, traject loopt nog*	30%	32%	32%	33%	31%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>3. Oordeel over nazorg door coach</i>					
• zeer tevreden	44%	27%	5%	0%	25%
• tevreden	18%	17%	22%	13%	18%
• noch tevreden / noch ontevreden	8%	24%	30%	13%	18%
• ontevreden	0%	0%	10%	42%	9%
• nog niet bekend, traject loopt nog*	30%	32%	32%	33%	31%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

* Het verschil in aantal ondernemers dat aangeeft dat het traject nog niet afgerond is komt voort uit het feit dat vraag 1 aan het begin van de enquête is gesteld en vraag 2 en 3 aan het einde. Het laatste deel van de enquête bestond vooral uit evaluatieve vragen en ondernemers die nog midden in hun traject zaten hebben deze vragen meestal niet beantwoord.

4.2 Rol van intake en diagnose

Een goed einde begint bij een goede start

In het onderzoek komt naar voren dat de kiem voor het succes bij coaching van starters en préstarters al in het voortraject wordt gelegd. Een goede diagnose van waar de desbetreffende ondernemer mee gebaat is en een vertaling hiervan in een inhoudelijk coachingstraject blijken namelijk heel duidelijk samen te hangen met of er een goede match ontstaat.

Op zich ook logisch aangezien er alleen een match kan ontstaan wanneer helder is wat de verwachtingen over en weer zijn. Toch is het van belang dit te blijven benadrukken aangezien het onderzoek laat zien dat voor de hand liggende zaken niet altijd in voldoende mate gebeuren (zie tabel 4.5).

Er is wel bijna altijd (89%) sprake van een intake en dat is dus meestal niet onderscheidend voor of er wel of geen match is of ontstaat tussen wat de ondernemer van de coach en het coachingstraject verwacht en de feitelijke gang van zaken in het traject. Onderscheidend is de *kwaliiteit* van de intake: zijn de verwachtingen en de mogelijkheden en manieren om aan deze verwachting tegemoet te komen voldoende gecommuniceerd en helder gemaakt. En tabel 4.5 bevat een aantal aanwijzingen dat dit niet steeds het geval is. Zo worden er niet altijd afspraken over de inhoud van het coachingstraject gemaakt, een persoonlijk ontwikkelingsplan is nog verre van ‘standaard’ en ook worden lang niet altijd afspraken over de te behalen resultaten gemaakt.

Tabel 4.5 – Diagnose en behandelplan (informatie van de ondernemers)

	<i>match ten aanzien van psycho-sociale aspecten</i>				
	volledige match	redelijke match	beperkte match	geen match	totaal
<i>1. Intake plaatsgevonden</i>					
• ja	91%	90%	90%	83%	89%
• nee, ook niet nodig	9%	10%	8%	3%	8%
• nee, was wel nodig geweest	0%	0%	3%	13%	3%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>2. Ondernemerstest gemaakt</i>					
• ja	53%	51%	59%	42%	52%
• nee, ook niet nodig	43%	41%	33%	27%	39%
• nee, was wel nodig geweest	2%	7%	8%	30%	9%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>3. Uitkomsten test met ondernemer besproken</i>					
• ja	55%	49%	51%	29%	49%
• nee, ook niet nodig	43%	46%	33%	29%	40%
• nee, was wel nodig geweest	2%	5%	15%	42%	11%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>4. Hebben uitkomsten test rol gespeeld in traject</i>					
• ja	39%	39%	36%	21%	36%
• nee, ook niet nodig	56%	56%	38%	42%	50%
• nee, was wel nodig geweest	5%	5%	26%	38%	14%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Vervolg tabel 4.5

	<i>match ten aanzien van psycho-sociale aspecten</i>				
	volledige match	redelijke match	beperkte match	geen match	totaal
<i>5. Persoonlijke ontwikkelingsplan opgesteld</i>					
• ja	45%	32%	23%	17%	33%
• nee, ook niet nodig	44%	41%	36%	21%	38%
• nee, was wel nodig geweest	1%	27%	41%	63%	29%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>6. Afspraken over inhoud coachingstraject</i>					
• ja	89%	73%	65%	50%	74%
• nee, ook niet nodig	8%	20%	8%	17%	12%
• nee, was wel nodig geweest	3%	7%	27%	33%	14%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>7. Afspraken over te behalen resultaten</i>					
• ja	62%	39%	24%	13%	40%
• nee, ook niet nodig	33%	44%	46%	29%	38%
• nee, was wel nodig geweest	5%	17%	30%	58%	21%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>8. Informatie over trainingen/cursussen</i>					
• ja	58%	49%	41%	25%	47%
• nee, ook niet nodig	31%	32%	24%	13%	27%
• nee, was wel nodig geweest	11%	20%	35%	63%	26%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Procedures kunnen helpen

Overigens moeten niet alleen de inhoudelijke verwachtingen en mogelijkheden goed gecommuniceerd worden, maar ook de verwachtingen en mogelijkheden ten aanzien van de duur van het traject, het aantal gesprekken dat zal plaatsvinden, tussentijdse contactmogelijkheden, en de rol en werkwijze van de coach. Tabel 4.6 laat zien dat dit soort zaken veel vaker goed aan de orde geweest is bij de ondernemers die een prima match ervaren tussen wat zij van belang vonden en wat de coach bracht dan bij de ondernemers waar deze match ontbreekt.

Ook in het deelonderzoek onder de coachingsorganisaties en het deelonderzoek onder de coaches is gevraagd in welke mate een aantal procedures vast onderdeel uitmaakt van de intake. In hoofdstuk 5 zullen we daar uitvoerig op ingaan. Hier volstaan we met de opmerking dat de informatie van de gecoachte (pré)starters vrij goed overeenkomt met de informatie van de coachingsorganisaties en de coaches.

Tabel 4.6 – Procedurele afspraken (informatie van de ondernemers)

	<i>match ten aanzien van psycho-sociale aspecten</i>				
	volledige match	redelijke match	beperkte match	geen match	totaal
<i>1. Afspraken over duur traject</i>					
• ja	81%	61%	72%	54%	70%
• nee, ook niet nodig	14%	37%	13%	8%	18%
• nee, was wel nodig geweest	5%	2%	15%	38%	11%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>2. Afspraken over aantal gesprekken</i>					
• ja	67%	41%	51%	42%	53%
• nee, ook niet nodig	31%	51%	30%	17%	34%
• nee, was wel nodig geweest	1%	7%	19%	42%	13%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>3. Afspraken over tussentijdse contactmogelijkheden</i>					
• ja	89%	85%	84%	71%	84%
• nee, ook niet nodig	10%	10%	11%	4%	9%
• nee, was wel nodig geweest	2%	5%	5%	25%	7%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>4. Afspraken over rol/werkwijze coach</i>					
• ja	84%	76%	57%	54%	71%
• nee, ook niet nodig	15%	20%	11%	4%	13%
• nee, was wel nodig geweest	2%	5%	32%	42%	15%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>5. Regelmatig werkafspraken</i>					
• ja	82%	85%	65%	42%	73%
• nee, ook niet nodig	16%	15%	24%	17%	18%
• nee, was wel nodig geweest	2%	0%	11%	42%	9%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
<i>6. Afspraken schriftelijke vastgelegd</i>					
• ja	69%	56%	41%	29%	53%
• nee, ook niet nodig	28%	32%	35%	25%	30%
• nee, was wel nodig geweest	3%	12%	24%	46%	17%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

4.3 Rol van trajectduur

Eerder hebben we gezien dat in een beperkt aantal trajecten geen match is gerealiseerd tussen wat de ondernemer verwachtte en wat in het traject door de coach is geboden. We hebben al gezien dat het voortraject in deze gevallen volgens de ondernemers vaak te weinig aandacht en tijd heeft gekregen. In de analyse komt naar voren dat dit waarschijnlijk ook geldt voor het traject zelf. Vrijwel al deze trajecten duren korter dan een jaar en de helft zelfs korter dan een half jaar. Gemiddeld gaat voor de

onderzochte coachingstrajecten op dat er 8 gesprekken in plaats vinden tussen coach en ondernemer. In de gevallen dat er geen match plaats vindt tussen wat de ondernemer wil en wat de coach brengt gaat het gemiddeld echter slechts om 4 gesprekken. De meeste van deze ondernemers vinden dan ook dat hun traject te kort geduurd heeft en dat er onvoldoende gesprekken met de coach zijn geweest (zie tabel 4.7).

Tabel 4.7 – Feitelijke omvang van het traject en oordeel van de ondernemer hierover

	<i>match ten aanzien van psycho-sociale aspecten</i>				
	volledige match	redelijke match	bepaalde match	geen match	totaal
1. Gemiddeld aantal gesprekken	8	11	7	4	8
2. Aantal gesprekken					
• hooguit 5	25%	44%	39%	71%	40%
• 6-10	58%	33%	47%	25%	44%
• 11 en meer	17%	23%	14%	4%	15%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
3. Duur van het traject					
• korter dan half jaar	23%	20%	22%	46%	25%
• half jaar tot 1 jaar	46%	53%	56%	42%	49%
• 1 jaar tot 1,5 jaar	20%	15%	17%	13%	17%
• langer	11%	13%	6%	0%	9%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
4. Oordeel over duur					
• duidelijk te kort	7%	5%	8%	46%	12%
• iets te kort	28%	28%	17%	25%	25%
• goed	66%	68%	75%	29%	63%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%
5. Oordeel over aantal gesprekken					
• duidelijk te weinig	5%	8%	17%	38%	13%
• iet te weinig	22%	21%	17%	33%	22%
• voldoende	73%	71%	67%	29%	65%
totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Korte trajecten kunnen wel succesvol zijn

Het bovenstaande betekent niet noodzakelijkerwijs dat korte trajecten van hooguit 4 coachingsgesprekken niet succesvol kunnen zijn. In de analyse hebben we een verder onderscheid gemaakt tussen ondernemers bij wie het coachingstraject uit 4 of minder gesprekken bestond en die dit als voldoende beoordelen enerzijds en ondernemers

met 4 of minder coachingsgesprekken, maar die dit als onvoldoende beoordelen anderszijds.

In het eerste geval, dus bij de ondernemers die een beperkt aantal coachingsgesprekken voldoende vinden, is in tweederde deel van de gevallen (65%) sprake van een (vrij) volledige match tussen wat de ondernemer van het coachingstraject verwachtte en hetgeen hierin door de coach is gerealiseerd. In het tweede geval, dus bij de ondernemers die het beperkt aantal coachingsgesprekken niet voldoende vonden, is in minder dan ene kwart (24%) van de gevallen sprake van een (vrij) volledige match. In het eerste geval blijken er vooraf ook duidelijk vaker afspraken te zijn gemaakt over duur en inhoud van het coachingstraject, alsmede over de werkwijze van de coach dan in het tweede geval. Kortom wanneer vooraf over en weer verwachtingen en mogelijkheden duidelijk zijn gemaakt, dan kunnen ook in omvang beperkte coachingstrajecten succesvol zijn.

Bij starters liggen korte trajecten veel meer in de rede dan bij préstarters

In de analyse komt echter ook naar voren dat in omvang beperkte coachingstrajecten die niettemin succesvol afgesloten worden, meestal (62%) betrekking hebben op starters en dat in omvang beperkte coachingstrajecten die niet succesvol zijn vooral (78%) betrekking hebben op préstarters. Het ligt voor de hand dat starters nogal eens een beroep doen op coaching om een of enkele concrete problemen aan te pakken, en dat kan via een beperkt aantal coachingsgesprekken. Bij préstarters gaat het daarentegen vaak om ondersteuning bij het opstellen van een ondernemingsplan, het opbouwen van contacten/leren netwerken, etc. Vaak speelt het wegnemen van onzekerheid bij de préstarter, respectievelijk het vergroten van zijn of haar vertrouwen in eigen kunnen daarbij een rol. Dergelijke zaken vergen meestal meer tijd.

4.4 Rol van de uitgangspositie

Achtergrondkenmerken van de ondernemer spelen geen rol

Onder de ondernemers in dit onderzoek bevinden zich zowel mannen als vrouwen, zowel jongere als oudere ondernemers. In Nederland geboren ondernemers en elders geboren ondernemers, hoog en ook laag opgeleide ondernemers, personen die eerder als werknemer al ervaring opgedaan hebben met marketing of met het bijhouden van financiële administratie en personen die niet al over dergelijke ervaring beschikken, starters en préstarters. Geen van deze kenmerken blijkt echter samen te hangen met de mate waarin van een match sprake is in hun coachingstraject.

Coach is inderdaad doorslaggevend

De analyse voert tot twee belangrijke conclusies. Een eerste conclusie is dat er in de meeste coachingstrajecten sprake is van een match tussen wat de ondernemer van belang acht in het traject en wat de coach aanbiedt én dat de coach daarbij een belangrijke rol speelt.

.... Maar ook de achtergrond van de coach speelt een rol

De tweede conclusie is dat ook de achtergrond van de coach een rol speelt.

Bij de gecoachte ondernemers kunnen we een onderscheid maken in ondernemers die gecoacht zijn door vrijwilligers en ondernemers die gecoacht zijn door betaalde coaches. Deze laatste groep kunnen we nog verder onderscheiden in enerzijds ondernemers die meedoen aan startersprojecten (vooral *StartSmart* en *IkStartSmart*) met als kenmerk dat personen met een uitkering niet toegelaten worden en anderzijds personen die de kans geboden wordt om via een coachingstraject uit de uitkering te geraken.

Tussen deze 3 groepen treffen we verschillen aan in het aantal ondernemers dat aangeeft dat er in hun traject geen match was van wat zij wilden en wat de coach bracht. Deze situatie – dus de situatie dat er geen match is – treffen we namelijk vaker aan bij de door vrijwilligers gecoachte ondernemers dan bij door betaalde krachten gecoachte ondernemers. Binnen deze laatste groep maken de personen die vanuit een uitkeringsituatie gecoacht worden nog weer minder vaak gewag van een mismatch dan de ondernemers met een andere achtergrond (zie tabel 4.8).

Tabel 4.8 – Mate waarin volgens de ondernemers sprake is van een match tussen wat zij van het coachingstraject verwachtten en wat de coach bracht, naar achtergrondsituatie van de coach

	door vrij- willigers gecoachte (pré)starters (N=60)	door betaalde coaches; (pré)stators zitten niet in uitkering (N=62)	door betaalde coaches; (pré)stators met uitkering (N=50)	totaal (N=172)
<i>Match ten aanzien van psycho-sociale aspect</i>				
• volledige match	22%	37%	58%	38%
• redelijke match	26%	26%	16%	24%
• beperkte match	26%	24%	18%	23%
• geen match	26%	13%	8%	15%
totaal	100%	100%	100%	100%
<i>Match ten aanzien van functionele aspecten</i>				
• volledige match	17%	21%	28%	22%
• redelijke match	3%	14%	26%	14%
• beperkte match	34%	33%	36%	35%
• geen match	45%	32%	11%	30%
totaal	100%	100%	100%	100%
<i>Match ten aanzien netwerkaspecten</i>				
• volledige match	18%	20%	32%	23%
• redelijke match	8%	15%	23%	15%
• beperkte match	33%	40%	34%	37%
• geen match	41%	25%	7%	25%
totaal	100%	100%	100%	100%
<i>Match ten aanzien van werkstijl</i>				
• volledige match	14%	30%	45%	33%
• redelijke match	19%	28%	27%	26%
• beperkte match	26%	16%	16%	16%
• geen match	40%	27%	12%	25%
totaal	100%	100%	100%	100%

De ondernemers die door betaalde coaches zijn ondersteund ervaren dus wat vaker een match tussen wat zij verwachtten of wilden en wat de coach bood dan de ondernemers die door vrijwilligers zijn gecoacht. En dat geldt voor alle 4 soorten matches die we hebben onderscheiden (zie tabel 4.8).

De *monitoring in new business scale* is niet alleen in het deelonderzoek onder de ondernemers gehanteerd, maar ook in het deelonderzoek onder de coaches. Ervaren de pro deo en de betaalde coaches zelf nu ook verschillen in de mate waarin zij zich

in de coachingstrajecten bezig houden met respectievelijk psycho-sociale, functionele en netwerk aspecten? Er zijn inderdaad verschillen.

Bijlage 3 laat zien dat dit opgaat voor de psycho-sociale aspecten en de functionele aspecten, maar nog duidelijker over de netwerk aspecten. Betaalde coaches richten zich vaker (heel) sterk op deze aspecten dan pro deo coaches.

In hoofdstuk 2 (zie tabel 2.6) is al aan de orde gekomen dat de coaches voor de meeste onderwerpen, die in de trajecten aan de orde komen een helpende/adviserende werkstijl hanteren of een functie als klankbord vervullen. Bovendien hebben we daar aangegeven dat de keuze van één van deze twee werkstijlen te maken heeft met het concrete onderwerp dat aan de orde is. In de analyse komt verder naar voren dat hierbij ook het pro deo respectievelijk het betaalde karakter van de coaches nog een rol speelt. Vrijwilligers – het gaat hierbij vooral om coaches van Stichting Ondernemersklankbord – hanteren duidelijk vaker de klankbord werkstijl dan betaalde coaches en minder vaak dan de betaalde coaches een helpende of adviserende werkstijl (zie tabel 4.9).

Tabel 4.9 – Coaches over de manier waarop ze diverse onderwerpen in de trajecten behandelen

	<i>alle coaches</i>		<i>pro deo coaches</i>		<i>betaalde coaches</i>	
	(ook) in helpende of advise- rende zin	alleen functie als klankbord	(ook) in helpende of advise- rende zin	alleen functie als klankbord	(ook) in helpende of advise- rende zin	alleen functie als klankbord
1. structuur aanbrengen in ideeën/activiteiten	72%	26%	63%	36%	80%	17%
2. maken van een ondernemingsplan	70%	25%	54%	41%	83%	12%
3. ondersteuning bij bedrijfsstart/ bedrijfsvoering in het algemeen	65%	33%	47%	51%	82%	17%
4. bedrijfsvisie/business concept ontwikke- len of bijstellen	65%	32%	51%	46%	78%	20%
5. checken haalbaarheid (door)startplannen	63%	35%	40%	49%	75%	22%
6. beter toerusten voor ondernemerschap	61%	35%	46%	47%	74%	24%
7. verbeteren financieel resultaat/voorkomen van bedrijfssluiting	60%	33%	63%	34%	58%	32%
8. presentatie van ondernemer naar klanten	52%	42%	28%	62%	73%	25%
9. leren netwerken/netwerk opbouwen	51%	42%	29%	57%	70%	29%
10. groeikansen laten benutten	49%	47%	33%	61%	62%	36%
11. ontwikkelen nieuw product/dienst/ activiteit	32%	53%	15%	63%	47%	43%
12. vinden van goede balans tussen werk en privé	28%	55%	14%	56%	40%	56%
13. (uit)zoeken van accountant/boekhouder	20%	49%	22%	43%	20%	53%
14. zoeken van geschikte bedrijfsruimte	18%	49%	16%	45%	21%	51%

Er zijn dus verschillen in de manier waarin pro deo coaches en betaalde coaches de trajecten invullen en vormgeven.

Mogelijk speelde de intensiteit van de trajecten hierbij een rol. In ieder geval is het gemiddeld aantal gesprekken bij de ondernemers die door vrijwilligers worden gecoacht kleiner dan bij de ondernemers die een betaalde coach hebben (zie tabel 4.10). Bij coaching door vrijwilligers is meestal sprake van hooguit 5 gesprekken, terwijl dit bij coaching door betaalde coaches eerder uitzondering dan regel is.

Tabel 4.10 – Intensiteit en duur van de coachingstrajecten

	door vrijwilligers gecoachte (pré)starters	door betaalde coaches; (pré)starters zitten niet in uitkering	door betaalde coaches; (pré)starters met uitkering	totaal
1. <i>Gemiddeld aantal gesprekken*</i>	6	8	10	8
2. <i>Aantal gesprekken</i>				
. 1-5	78%	23%	17%	41%
. 6-10	13%	63%	54%	44%
. meer dan 10	9%	15%	29%	15%
totaal	100%	100%	100%	100%
3. <i>Duur coachingstraject</i>				
. korter dan half jaar	39%	15%	22%	26%
. half jaar tot jaar	41%	68%	31%	50%
. langer dan jaar	19%	18%	29%	16%
totaal	100%	100%	100%	100%

* Het gaat om het gemiddelde aantal gesprekken bij (vrijwel) afgeronde projecten. Ondernemers die aangeven dat het traject nog duidelijk niet afgerond is, zijn uitgesloten bij deze benadering

Het is echter tevens mogelijk dat andere verklaringen een – mogelijk zelfs grotere – rol spelen, bijvoorbeeld verschillen in opleiding en ervaring tussen pro deo coaches enerzijds en betaalde coaches anderzijds of verschillen in beleid en praktijk tussen organisaties van pro deo coaches enerzijds en van betaalde coaches anderzijds, tot uiting komend bijvoorbeeld in de mate, vorm en inhoud van de ondersteuning. Dit laatste komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

Hier zullen we eerst ingaan op verschillen in het profiel van de pro deo coach en de betaalde coach. De pro deo coach is vrijwel altijd een autochtone man en meestal is hij ouder dan 60 jaar. De betaalde coach is eveneens meestal een autochtone man, maar hij is duidelijk jonger: meestal is hij jonger dan 50 jaar (zie bijlage 4).

Er zijn duidelijke verschillen in bagage wat betreft opleiding en ervaring tussen pro deo coaches en betaalde coaches. Die hebben niet zo zeer betrekking op de initiële opleiding. Beide groepen coaches zijn vooral hbo'ers en wo'ers. Betaalde coaches hebben echter duidelijk vaker dan pro deo coaches specifieke opleidingen of cursussen voor coachingsvaardigheden gevolgd. Bovendien hebben betaalde coaches veel vaker dan pro deo coaches zelf ervaring als *zelfstandig* ondernemer en dit kan ertoe leiden dat zij meer affiniteit met (pré)starters en hun behoeften hebben. Tenslotte gaat op dat betaalde coaches gemiddeld duidelijk meer ervaring hebben met het coachen van (pré)starters: zij beschikken niet alleen over meer ervaringsjaren, maar verzorgen bovendien elk jaar gemiddeld duidelijk meer trajecten dan pro deo coaches (zie bijlage 4).

In hoofdstuk 3 hebben we laten zien dat er een duidelijke samenhang is tussen de mate waarin de ondernemers een match ervaren tussen wat zij van het coachingstraject verwachten en wat de coach biedt enerzijds en de effecten die de ondernemers ervaren anderzijds. Het ligt dus voor de hand dat er verschillen zijn in ervaren effecten tussen de door pro deo gecoachte ondernemers en de door betaalde coaches ondersteunde ondernemers. Dat is ook het geval. We beperken ons hier tot de grootste verschillen (bijlage 5 geeft volledig overzicht). De door betaalde coaches ondersteunde ondernemers geven duidelijk vaker dan de door vrijwilligers gecoachte ondernemers te kennen dat de volgende effecten zijn opgetreden:

- ondernemersvaardigheden verder ontwikkeld;
- zelfredzaamheid/zelflerend vermogen vergroot;
- jezelf en je bedrijf weten te presenteren;
- communicatieve vaardigheden;
- netwerken;
- kennis van/vertrouwdheid met ondernemerschap.

5 Organiseren van kwaliteit

Coachingsorganisaties hebben diverse mogelijkheden om te zorgen voor een kwalitatief goede dienstverlening. Dit begint bij de competentie-eisen die zij aan hun coaches stellen. Vervolgens is de match tussen coach en klant van wezenlijk belang voor het kwaliteitsniveau van de dienstverlening. Coachingsorganisaties kunnen deze matching met meer of minder waarborgen omgeven. Tenslotte kunnen er meer of minder kwaliteitsbewakende en deskundigheidsbevorderende activiteiten ontplooid worden.

5.1 Kwaliteit binnenhalen via wervingsbeleid

Eerder, in hoofdstuk 2, is al aan de orde gekomen dat praktisch alle coachingsorganisaties het als een belangrijke taak van hun coaches beschouwen dat zij starters en préstarters helpen met het opbouwen van een zakelijk netwerk. Verder kwam al naar voren dat de coachingsorganisaties meer nadruk leggen op psycho-sociale aspecten dan op functionele aspecten. Zo hechten zij er zeer veel belang aan dat hun coaches in staat zijn om de persoonlijke ontwikkeling van de (pré)starters richting ondernemer te bevorderen en dat dit in een relatie gebeurt die gekenmerkt wordt door respect, vertrouwen en betrokkenheid. Functionele aspecten worden zoals gezegd meestal minder sterk benadrukt, althans met twee uitzonderingen. Het wegwijs maken van (pré)starters in voor ondernemers relevante instanties en het bieden van ondersteuning op commercieel gebied worden door verreweg de meeste coachingsorganisaties als (zeer) belangrijke taken van hun coaches beschouwd.

De opvattingen van wat de coachingsorganisaties als de kerntaken van hun coaches zien, zijn duidelijk terug te vinden in de competentie-eisen die zij voor hun coaches hanteren (zie tabel 5.1). De top-5 competenties, dat wil zeggen competenties die door het merendeel van de coachingsorganisaties als *zeer* belangrijk worden aangemerkt, ziet er als volgt uit:

- affiniteit met ondernemerschap (22 organisaties);
- betrokkenheid/motivatie (22 organisaties);
- aan kunnen sluiten bij probleem van klant (20 organisaties);
- invoelen/empathisch vermogen (15 organisaties);
- onafhankelijk/objectief zijn (14 organisaties).

Tabel 5.1 – Selectie-eisen die coachingsorganisaties hanteren bij het werven van (nieuwe) coaches (absolute aantallen)

	zeer belangrijk	belangrijk	minder/niet belangrijk
affiniteit met ondernemerschap	22	5	2
betrokkenheid/motivatie	22	4	3
aan kunnen sluiten bij probleem van klant	20	4	5
realiteitszin	16	9	4
onafhankelijk/objectief zijn	15	11	3
invoelen/empathisch vermogen	15	12	2
oplossingsgerichtheid	14	11	4
communicatie kunnen structureren/leiden	15	9	5
kunnen confronteren	13	11	5
kunnen doorvragen	13	12	4
kunnen schakelen tussen inhoud en proces	13	11	5
pro-actief zijn	12	12	5
analytische vaardigheden	12	15	2
kennis van alle aspecten ondernemingsplan ('generalist')	12	13	4
overzicht kunnen houden/procesbewaking	10	14	5
ervaring met coaching	9	13	7
ervaring als ondernemer	8	14	7
ervaring met coaching van starters	8	12	9
kunnen relativeren	6	19	4
passen in team/organisatie	7	8	14
kennis van marktonderzoek/marketing/verkoop	5	17	7
kennis van administratie/boekhouding/kostprijscalculatie	5	14	10
eigen netwerk van de coach	4	16	9
financiële kennis	3	18	8
klant perspectief kunnen bieden	3	14	12
kennis van bepaalde branche(s)	2	13	14
fiscale kennis	1	10	18
juridische kennis, o.a. van contracten	1	6	22
kennis op gebied van huisvesting/locatiekeuze	1	6	22
kennis van ict/automatisering	0	6	23

Vervolgens is er een groot aantal competenties die door driekwart of meer van de coachingsorganisaties zeer belangrijk of belangrijk worden genoemd. Hierbinnen kunnen we vooral een drietal competenties onderscheiden:

- procesvaardigheden (zoals procesbewaking, structureren, confronteren, doorvragen, relativeren, etc.);
- inhoudelijke kennis (marketing, administratie, financiën);
- ervaring (met coaching van starters en als ondernemer).

Zowel procesvaardigheden als inhoudelijke kennis op voor ondernemerschap relevante terreinen worden dus meestal als belangrijk beschouwd. En dan is het niet vreemd

dat meestal ook het *kunnen schakelen tussen inhoud en proces* als een (zeer) belangrijke selectie-eis voor coaches worden beschouwd.

Tenslotte zijn er een aantal specialistische kennisgebieden die door de helft of meer van de coachingsorganisaties als minder of niet belangrijk worden aangemerkt voor hun coaches, namelijk kennis op de volgende terreinen: fiscale zaken, juridische zaken, huisvesting en automatisering.

Een deel van de coachingsorganisaties heeft hiervoor bepaalde voorzieningen getroffen binnen of buiten de organisatie (zie tabel 5.2).

Tabel 5.2 – Interne of externe beschikbaarheid van gespecialiseerde expertise op een aantal terreinen (absolute aantallen)

	binnen	buiten	beide	geen van beide
marketing & sales	9	7	6	7
financiën	6	3	13	7
regels/contracten/vergunningen	6	2	14	7
huisvesting	5	6	6	12
fiscale zaken	5	7	6	11
branche-kennis/ervaring	7	2	11	9

In de situaties dat de coachingsorganisaties niet of nauwelijks eisen stellen aan de kennis van hun coaches op dergelijke specialistische terreinen gaat op dat zij vrijwel steeds interne of externe voorzieningen hebben getroffen om gemakkelijk toegang tot dergelijke kennis te krijgen in de gevallen dat dit nodig is.

Een uitzondering is er ten aanzien van specialistische kennis op het gebied van huisvesting. Maar eerder is ook al aangegeven dat een aanzienlijk deel van de coaches huisvestingszaken niet als onderdeel van hun werkgebied beschouwt.

Bijna de helft van de coachingsorganisaties stelt geen hoge eisen aan de branche-kennis van hun coaches. Ook in deze situaties blijken de coachingsorganisaties meestal intern of extern een voorziening te hebben getroffen om gemakkelijk toegang te krijgen tot dergelijke kennis wanneer dit nodig is. Kijken we naar de ervaringen van de gecoachte (pré)starters dan is er gerede twijfel of deze aanpak op dit terrein wel een adequate oplossing is.

Er zijn op de meeste punten geen grote verschillen tussen de eisen die pro deo organisaties en commerciële coachingsorganisaties aan hun coaches stellen. Op de diverse kennisgebieden (marketing & sales, fiscale zaken, juridische zaken, financiële-

administratie, huisvesting/vestigingsplaats, en branches) bestaan geen verschillen in eisen die beide soorten organisaties aan hun coaches stellen. Voor zoverre er verschillen naar voren komen hebben die vooral betrekking op ervaringseisen. Commerciële organisaties stellen hogere eisen aan:

- het generalist zijn (alle aspecten van het ondernemersplan beheersen);
- ervaring met coaching;
- kunnen schakelen tussen inhoud en proces;
- kunnen confronteren;
- passen in team/organisatie.

Pro deo coachingsorganisaties stellen daarentegen hogere eisen ten aanzien van:

- ervaring als ondernemer;
- kunnen aansluiten bij probleem van klant;
- klant perspectief kunnen bieden.

Daarmee klinkt een bestaand verschil door, namelijk dat pro deo organisaties vooral een traditie hebben opgebouwd in het inzetten van ervaren ondernemers om ondernemers met problemen te ondersteunen. De commerciële coachingsorganisaties daarentegen richten zich in brede zin op het begeleiden van starters en préstarters richting (beter) ondernemerschap.

5.2 Kwaliteit optimaal inzetten via zorgvuldige intake en matching

Procedures bij de intake

Zoals verwacht mag worden hebben alle coachingsorganisaties een intakeprocedure. Zeker zo belangrijk is echter welke standaardprocedures er in en rond de intake zitten. Eigenlijk zijn er maar drie zaken die bij de meeste coachingsorganisaties tot de standaardprocedure behoren, namelijk het maken van werkafspraken met de klant, een vaste procedure voor het matchen van de klant aan een coach, en afspraken over de tijdsduur van het traject (zie tabel 5.3). Afspraken over het aantal coachingsgesprekken, afspraken over eventuele trainingen vormen vaker niet dan wel vast onderdeel van de intakeprocedure. Het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan vormt nog minder vaak een vast onderdeel van de intake.

Tabel 5.3 – Standaardprocedures in en rond de intake (absolute aantallen)

	aantal
intakeprocedure	28
ondernemerstest	13
gesprek/procedure voor match met coach	20
opstellen persoonlijk ontwikkelingsplan	9
coach maakt werkafspraken met klant	24
afspraken vooraf over tijdsduur traject	21
vooraf vastleggen van aantal contactmomenten en data	12
wel/niet combinatie met (bepaalde) trainingen in trajectplan opgenomen	11
go/no go momenten en heldere criteria daarvoor	13
klant tekent contractafspraken	16
afspraken over vrijwaring tegen aansprakelijkheid	9

Uit de toelichtingen van de coachingsorganisaties blijkt dat zij er vaak vanuit gaan dat een coachingstraject maatwerk is dat het beste in overleg tussen klant en coach ingevuld kan worden zonder dat zij alles precies voorschrijven of vastleggen.

Daarnaast wordt in de toelichtingen opgemerkt dat een coachingstraject vraaggestuurd is en dat de klant in belangrijke mate bepaalt wat er gebeurt. Op zich een goed uitgangspunt in de situaties dat de klant een goed beeld heeft van wat de inhoud en de vorm moet zijn van het coachingstraject, en hij of zij dit bovendien goed kan articuleren. Het onderzoek onder de gecoachte (pré)starters laat echter zien dat dit bij een deel van de (pré)starters niet opgaat.

De intakeprocedure bij de commerciële organisaties bevat gemiddeld wat meer standaardelementen (gemiddeld 6) dan het geval is bij de organisaties met pro deo coaches (gemiddeld 4). Dit verschil ontstaat vooral doordat bij laatstgenoemde organisaties trainingen geen onderdeel uitmaken van de coachingstrajecten en dus ook geen onderdeel van de intakeprocedure uitmaken, terwijl dit bij de helft van de betaalde coachingsorganisaties wel het geval is. Daarnaast vormen bij de pro deo organisaties de volgende element (nog) minder vaak een vast onderdeel van de intakeprocedure: ondernemerstest, persoonlijk ontwikkelingsplan, en afspraken over aantal gesprekken.

Ook in het onderzoek onder de coaches is informatie verzameld over de mate waarin zij de besproken procedures in hun werk hanteren. Het beeld dat zij schetsen komt vrij goed overeen met wat de coachingsorganisaties hierover berichten. Zo beamen de coaches in feite dat het maken van werkafspraken met de klant en het maken van afspraken over de tijdsduur van het traject min of meer standaardelementen in hun

aanpak zijn en dat dat in veel mindere mate geldt voor het maken van afspraken over het aantal coachingsgesprekken en voor het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (zie bijlage 6). Bovendien komen ook de hierboven beschreven verschillen tussen pro deo coaches en beroepscoaches duidelijk(er) naar voren (zie bijlage 7).

Bewaking van de procedures

De 29 coachingsorganisaties verschillen van elkaar in de mate waarin ze systematisch volgen of de (vaste) procedures door de coaches worden gehanteerd:

- continue bewaking 10 organisaties
- periodieke controle 10 organisaties
- niet, of alleen bij aanleiding 9 organisaties

Bijna eenderde deel van de organisaties komt dus alleen in actie wanneer er een duidelijke aanleiding toe is. Dit is vaker het geval bij de organisaties die met vrijwilligers werken (4 van de 7) dan bij de commerciële organisaties (5 van de 21).

Een 10-tal organisaties geeft op eigen initiatief informatie over de maner waarop ze de procedures bewaken. Er worden diverse methodieken gehanteerd: dossierbesprekingen, voortgangsregistratie via internet of intranet, aanwezig zijn bij coachingsgesprekken, periodieke metingen van competentievorderingen bij de klant.

Rol van de partijen bij het matchingsproces

Tabel 5.4 – De wijze waarop een match van coach en (pré)starter wordt gemaakt

	ja, vooral	ja, ook	niet
organisatie wijst coach toe aan klant	19	5	5
coach kiest zelf klant	1	10	18
klant kiest zelf coach	4	10	15
coach en klant maken in overleg keuze	6	7	16
organisatie en klant maken in overleg keuze	2	8	19
organisatie en coach maken in overleg keuze	4	7	18

Meestal – in 19 van de 29 organisaties – heeft de coachingsorganisatie de beslissende stem bij het bepalen van de match. In eenderde deel van deze situaties is er nauwelijks of geen inbreng of betrokkenheid van de coach en de klant bij het matchingsproces. In de andere gevallen speelt de organisatie weliswaar de bepalende rol, maar worden ook de coach en de klant bij het matchingsproces betrokken.

In de andere 10 situaties komt de match tussen coach en klant meestal (6 organisaties) in overleg tussen de 3 betrokken partijen tot stand, maar het komt ook voor dat de

match een zaak is van coach en klant (2 organisaties) of dat de klant een bepalende rol heeft en zelf zijn coach mag kiezen (2 organisaties).

Organisaties die met pro deo coaches werken bepalen vaker vooral of uitsluitend zelf welke klant welke coach krijgt dan organisaties die met betaalde coaches werken. Dit wordt bevestigd door de coaches zelf (zie tabel 5.6).

Tabel 5.6 – Rol van partijen in het matchingsproces (informatie van coaches)

	ja, vooral	ja, ook	nee/n.v.t.	totaal
1. Organisatie wijst coach toe aan klant	66%	20%	14%	100%
. betaalde coaches	33%	37%	30%	100%
. pro deo coaches	90%	7%	2%	100%
2. Coach kiest zelf klant	7%	32%	61%	100%
. betaalde coaches	11%	45%	44%	100%
. pro deo coaches	3%	20%	77%	100%
3. Klant kiest zelf coach	15%	41%	44%	100%
. betaalde coaches	30%	52%	19%	100%
. pro deo coaches	1%	31%	67%	100%
4. Coach en klant maken in overleg keuze	11%	45%	45%	100%
. betaalde coaches	16%	54%	30%	100%
. pro deo coaches	6%	34%	60%	100%
5. Organisatie en coach maken in overleg keuze	5%	43%	52%	100%
. betaalde coaches	2%	48%	50%	100%
. pro deo coaches	7%	38%	54%	100%
6. Organisatie en coach maken in overleg keuze	12%	48%	40%	100%
. betaalde coaches	15%	51%	34%	100%
. pro deo coaches	10%	46%	44%	100%

Ook van de coaches is tweederde deel (66%) van mening dat de organisatie de beslissende stem heeft in het toewijzen van klanten aan de coaches. Bij de betaalde coaches gaat dit op voor 33 procent en bij de pro deo coaches voor 90 procent. Betaalde coaches zien vaker een (grotere) rol van de klant en de coach in dit toewijzingsproces dan de pro deo coaches.

Criteria die bij matching worden gehanteerd

Een juiste match van coach en startende ondernemer is van groot belang voor het slagen van een coachingstraject.

Tabel 5.5 – Criteria bij het matchingsproces

	ja, vooral	ja, ook	nee, speelt geen rol
op basis van (inhoudelijke) deskundigheid en ervaring	16	10	3
op basis van affiniteit/voorkeuren	8	16	5
op basis van persoonlijke eigenschappen	7	14	8
op basis van branchekennis	5	16	8
op basis van tijd/agenda	3	13	13
op basis van werkstijl	2	11	16
op basis van taal/cultuur	0	12	17
op basis van leeftijd	1	7	21
op basis van geslacht	0	8	21

De organisaties koppelen de klanten vooral aan de coaches op basis van de (inhoudelijke) deskundigheid en ervaring van de coach. Daarnaast spelen affiniteit, persoonlijke eigenschappen van de coach en zijn of haar kennis van de desbetreffende branche vaak een rol. De helft van de organisaties geeft aan dat ook pragmatische overwegingen zoals de agenda van de coaches meespeelt in het matchingsproces. Leeftijd, geslacht en taal en cultuur spelen meestal geen rol.

Een zevental organisaties vult deze lijst op eigen initiatief aan en wijst er daarbij meestal op dat ook de geografische afstand tussen klant en coach bij de matching wordt betrokken.

Meestal wordt bij de matching van klant en coach dus vooral gelet op de (inhoudelijke) deskundigheid en ervaring van de coach. Dit wordt door de coaches bevestigd: 72 procent van de coaches geeft aan dat in hun organisatie de klant vooral op basis van de deskundigheid en ervaring van de diverse coaches aan één van de coaches wordt toegewezen (zie tabel 5.6). Vooral dit criterium wordt in de coachingsorganisaties gehanteerd bij het toewijzen van klanten aan coaches, daar zijn de coaches het over eens, ongeacht of ze het werk pro deo doen of ervoor betaald worden (zie bijlage 8). Op andere punten zien de coaches echter wel verschil. Pro deo coaches zijn van mening dat in hun organisatie ook – dus naast de deskundigheid – nog gelet wordt op hun ervaring als ondernemer, hun persoonlijke eigenschappen en hun branchekennis. Betaalde coaches geven aan dat hun organisatie – naast op deskundigheid – vooral let

op persoonlijke eigenschappen van de coach en op zijn of haar ervaring met (pré)starters.

Tabel 5.6 – Criteria die de coachingsorganisaties hanteren bij het koppelen van klanten aan coaches (informatie van coaches)

	ja, vooral	ja, ook	nee/n.v.t.	totaal
• (inhoudelijke) deskundigheid	72%	23%	6%	100%
• ervaring als ondernemer	54%	34%	12%	100%
• persoonlijke eigenschappen	45%	43%	12%	100%
• ervaring met (pré)starters	38%	49%	14%	100%
• branche kennis	27%	51%	22%	100%
• affiniteit/voorkeur voor type klant	20%	51%	29%	100%
• werkstijl	22%	55%	22%	100%
• geografische afstand	14%	50%	37%	100%
• tijd/agenda	8%	47%	45%	100%
• taal/cultuur	4%	32%	64%	100%
• leeftijd	3%	15%	81%	100%
• geslacht	1%	9%	91%	100%

5.3 Kwaliteit bewaken en bevorderen

Opvattingen van coachingsorganisaties over kwaliteit bepalende factoren

De coachingsorganisaties zijn het vergaand met elkaar eens over wat de bepalende factoren zijn bij het leveren van kwalitatief goede coaching aan starters en préstarters. Doorslaggevende factoren zijn de competenties (waaronder motivatie/inzet) van de coach en de match tussen coach en klant (zie tabel 5.7). In het verlangde hiervan worden intervisie en kennisuitwisseling tussen coaches onderling meestal van groot belang geacht.

Tabel 5.7 – Opvattingen van coachingsorganisaties over kwaliteit bepalende factoren

	vooral	ook	niet
competenties van de coaches	24	3	2
toepassing standaard werkwijze	0	14	15
beschikbare methodieken	6	12	11
match tussen coach en klant	18	11	0
kwaliteitsbewaking vanuit organisatie	5	16	8
intervisie en kennisuitwisseling van coaches onderling	16	8	5
feedback van klanten	10	14	5
motivatie/inzet van klant	13	12	4
inzet/motivatie van de coach	20	9	0

Op dit punt zijn er geen verschillen tussen organisaties die met betaalde coaches werken en organisaties die met vrijwilligers werken.

Bewaking van de kwaliteit van individuele coaches

Er zijn diverse mogelijkheden om de kwaliteit van coaches te volgen of te beoordelen. Tabel 5.8 laat zien dat de meeste organisaties, en dat geldt zowel voor de commerciële als de organisaties die met vrijwilligers werken, gebruik maken van de instrumenten intervisie/collegiale toetsing en klantvolgsysteem/klantevaluatie. Functionerings- en beoordelingsgesprekken vinden in ruim de helft van de organisaties plaats, maar bij organisaties met vrijwilligers als coach komt dit weinig voor. Voor zoverre andere instrumenten – zie tabel 5.8 – worden ingezet, gebeurt dat vooral incidenteel.

Tabel 5.8 – Regelmaat waarmee coachingsorganisaties bepaalde instrumenten toepassen om de kwaliteit te borgen (absolute aantallen)

	ja, regelmatig	ja, indicenteel	nee
functionerings- en beoordelingsgesprekken	11	5	13
aanwezig zijn bij coachingsgesprekken	2	11	16
supervisie	4	10	15
intervisie, collegiale toetsing	17	3	9
klantvolgsysteem, klantevaluatie	18	4	7
effectmeting	7	12	10
evaluatie n.a.v. klachten klant	3	18	8
evaluatie n.a.v. klachten opdrachtgever	1	12	16

Intervisie en collegiale toetsing van de coach enerzijds en klantvolgsystemen/klant-evaluatie anderzijds zijn dus de meest gebruikte instrumenten voor kwaliteitsbewaking. Op enige afstand volgt door functioneringsgesprekken. De verschillende instrumenten sluiten elkaar overigens niet uit en komen ook geregeld in combinatie voor. Zo blijkt dat de 16 organisaties die regelmatig of incidenteel functionerings- of beoordelingsgesprekken houden ook supervisie toepassen (11 van de 15 organisaties), regelmatig aan intervisie doen (15 van de 16) en een klantvolgsysteem hebben (alle 16). Van de 22 organisaties die een klantvolgsysteem kennen, hebben er 20 ook een vorm van intervisie of collegiale toetsing.

Van de 29 coachingsorganisaties passen er 12 3 of meer van de instrumenten uit tabel 5.8 *regelmatig* toe en 12 passen er 1 of 2 *regelmatig* toe. Bij 5 organisaties heeft de kwaliteitsbewaking meer een incidenteel karakter.

Bij de commerciële organisaties worden gemiddeld 2 van de instrumenten uit tabel 5.8 *regelmatig* toegepast en bij de organisaties met pro deo coaches wordt gemiddeld 1 van die instrumenten *regelmatig* toegepast.

Het deelonderzoek onder de coaches bevestigt dat zij vooral veel doen aan collegiale toetsing via intervisie en casusbesprekingen. Daarnaast houden de meeste coaches met een grotere of kleinere regelmaat de vakliteratuur over coaching bij (zie tabel 5.9).

Tabel 5.9 – Mate waarin een aantal deskundigheidsbevorderende activiteiten worden verricht (informatie van coaches)

	regelmatig of			totaal
	periodiek	incidenteel	niet	
a. doornemen vakliteratuur over coaching	51%	34%	15%	100%
b. deelnemen aan congressen, workshops, studiedagen over coaching	21%	51%	18%	100%
c. deelname aan activiteiten van een beroepsvereniging m.b.t. coachen en adviseren	10%	28%	62%	100%
d. intervisie met collega's	66%	28%	6%	100%
e. deelname aan webgroep m.b.t. coaching	1%	15%	84%	100%
f. deelname aan casusbesprekingen met collega's	58%	26%	16%	100%
g. cursus gevolgd of nog volgend m.b.t. coaching	15%	21%	64%	100%
h. dubbelcoaching met collega of 'meekijken over de schouder' van een collega	19%	38%	43%	100%
i. begeleiden stagiaire(s) op gebied van coaching	9%	16%	75%	100%

Verder bevestigt het deelonderzoek onder de coaches dat de betaalde coaches actiever zijn op het terrein van deskundigheidsbevordering dan de pro deo coaches en dat ligt ook voor de hand (zie bijlage 9).

Behoeftte aan en ondersteuning bij deskundigheidsbevordering

Bijna de helft van de coaches geeft aan behoefte te hebben aan een kenniscentrum voor startersbegeleiding. Deze wens leeft in even grote mate bij de pro deo coaches als bij de betaalde coaches (zie tabel 5.10).

Tabel 5.10 – Percentages coaches dat aangeeft behoefte te hebben een bepaalde zaken in relatie tot het coachen van (pré)starters

	totaal	pro deo coaches	betaalde coaches
specifieke cursussen /workshops over starterscoaching	24%	24%	24%
vaardigheidstraining in het begeleiden van (pre-)starters	16%	16%	16%
een kenniscentrum voor startersbegeleiding (met database)	46%	42%	49%
een specifieke website m.b.t. startersbegeleiding	36%	44%	28%
een of meerdere webgroepen / kennissharing van starterscoaches	17%	15%	18%
een eigen beroepsvereniging van starterscoaches	16%	5%	25%
(netwerk) bijeenkomsten van starterscoaches	44%	45%	43%
een keurmerk of certificering van starterscoaches	31%	11%	49%

Bij de overige veel genoemde wensen is er een verschil tussen de betaalde coaches en pro deo coaches.

Pro deo coaches zien vrij vaak (44%) wel wat in een specifieke website m.b.t. startersbegeleiding.

Veel beroepsmatig actieve coaches (49%) zouden graag een keurmerk of certificering voor het coachen van starters zien. Ook een eigen beroepsvereniging is voor een deel van de betaalde coaches (25%) een wens. Deze twee wensen leven bij de pro deo coaches nauwelijks.

Ruim de helft (56%) van de coaches geeft te kennen dat de organisatie waarbij zij in dienst zijn of waarvoor zij werkzaam zijn interne intervisiebijeenkomsten of casusbesprekingen organiseert (tabel 5.11). Pro deo coaches melden deze ondersteunende activiteit wat vaker (63%) dan betaalde coaches (49%).

Tabel 5.11– Percentage coaches dat aangeeft dat hun organisatie betreffend instrument van deskundigheidsbevordering toepast

	totaal	pro deo coaches	betaalde coaches
• budget voor externe scholing en professionalisering	18%	3%	31%
• via het organiseren van interne intervisie, collegiale toetsing, casusbesprekingen en dergelijke	56%	63%	49%
• door stimulering van deelname aan externe professionele activiteiten (beroepsvereniging, congressen, studiedagen en dergelijke)	24%	20%	28%
• geen ondersteuning vanuit organisatie/project	18%	27%	10%
• niet van toepassing, niet verbonden aan organisatie/project	16%	0%	28%

Bijna 1 op de 5 coaches geeft aan dat hun organisatie een budget beschikbaar heeft voor externe scholing en professionalisering. Het gaat hierbij vrijwel uitsluitend om betaalde coaches.

Dit onderwerp is ook aan de orde gesteld in het deelonderzoek onder de coachingsorganisaties.

Van de 28 organisaties geven er 9 te kennen *intern* bepaalde vormen van competentiebevordering aan te bieden. Deels gaat het om al eerder genoemde zaken als interne intervisiebijeenkomsten en bijeenkomsten met gastsprekers. Drie organisaties bieden coaches de mogelijkheid een opleiding te volgen tot algemeen businesscoach of adviseur kleinbedrijf. Een andere organisatie vermeldt dat men eens per jaar een studiedag organiseert.

Zes organisaties geven aan hun coaches *extern* mogelijkheden te bieden zich verder te kwalificeren: 4 doen dat door coaches opleidingen te laten volgen en 2 geven aan dat de mogelijkheid er is om seminars van partners in het netwerk bij te wonen. Eén organisatie geeft aan dat coaches zelf hun wensen kenbaar moeten maken, dan kan gezien worden wat mogelijk is.

Eén organisatie geeft expliciet aan, dat men kwalificatievergroting een verantwoordelijkheid van de coach zelf vindt.

6 Beroep en beroepsvorming

6.1 Introductie

Dertig jaar geleden waren er niet alleen veel minder starters dan nu, maar bovendien kwam een groot deel van de starters toen uit een middenstandsmilieu, waarin men van jongs af aan al min of meer vertrouwd raakte met allerlei aspecten van het zelfstandig ondernemerschap. Bij die starters was toentertijd bovendien vaak sprake van bedrijfsopvolging van vader/moeder op zoon/dochter. Aan de feitelijke bedrijfsopvolging ging vaak een periode vooraf waarin ondernemer en opvolger gezamenlijk het bedrijf runden en waarin de opvolger ingewerkt werd in het vak en de bedrijfsvoering.

Van de huidige starters komt echter maar een klein deel uit een ondernemersgezin en bovendien is nu minder dan vroeger sprake van bedrijfsovernames. Zo is de verhouding overnemers – oprichters in de detailhandel verschoven van 41-59 procent in 1995 naar 30-70 in 2005 (HBD, 2007). Starters kiezen dus steeds vaker ervoor om zelf een nieuw bedrijf te beginnen in plaats van een bestaand bedrijf over te nemen.

Er is geen aanleiding om te veronderstellen dat het starten van een bedrijf de afgelopen decennia makkelijker is geworden en het ligt daarom voor de hand dat ook de huidige starters nogal eens behoefte zullen hebben aan begeleiding. Het toenemend aantal initiatieven en projecten ten aanzien van coaching van starters, wijst ook in deze richting. Een duidelijk verschil met vroeger is dat de zittende ondernemers vroeger meestal slechts eenmalig en tijdelijk de rol van begeleider van hun opvolger vervulden, terwijl tegenwoordig veel coaches deze rol – al dan niet betaald – voor meerdere jaren uitoefenen en daarbij jaarlijks meerdere starters coachen. Van een eenmalige gebeurtenis is het coachen van starters dus steeds meer een *beroepsmatige* activiteit geworden. Maar betekent dit nu ook dat er van een beroep of van beroepsvorming sprake is, respectievelijk is dit iets waar coaches en coachingsorganisaties naar streven?

In het onderzoek is deze vraag niet alleen aan de orde gesteld in de enquêtes onder de coachingsorganisaties én de coaches, maar ook in de workshop die ter afsluiting van het onderzoek is gehouden en waaraan vertegenwoordigers van 17 coachingsorganisaties hebben deelgenomen. Alvorens we de uitkomsten zullen bespreken, zullen we in paragraaf 6.2 echter eerst een aantal theoretische noties over beroepsvorming weer-

geven. De inhoud van deze paragraaf is volledig ontleend aan publicaties van Mok, een erkend deskundige op dit terrein (1973, 1994, 1997).

6.2 Domeinen en modellen van beroepsvorming

Een beroep wordt door Mok opgevat als een geïnstitutionaliseerd en gelegitimeerd kader rond een bepaald deel van de maatschappelijke arbeidsverdeling (het taakveld), dat een aantal mensen (de beroepsgroep) tegenover anderen beschouwt als een geheel van domeinen dat hun toebehoort. Op die domeinen legt de beroepsgroep een claim, die door relevante anderen (overheid, klanten, andere beroepen) moet worden gehonoreerd om geldigheid te hebben (domeinclaim). Mok benadrukt dat het bij beroepsvorming om drie dimensies gaat, namelijk *kennis/kunde*, *erkenning* en *morele verantwoordelijkheid* (Mok, 1973).

Kennis en kunde is de basis van het beroepsvormingsproces. Een beroep kan pas ontstaan en zich verder ontwikkelen als een bepaalde activiteit zich afsplitst uit het geheel van activiteiten die we arbeidsverdeling noemen en een apart taakveld wordt dat bepaalde mensen tot dagtaak dient.

Een kernpunt voor ieder beroep is de erkenning door de maatschappelijke omgeving, onder andere blijkend uit de positie die mensen in de samenleving hebben. Beroepsbeoefenaren kunnen hier zelf invloed op uitoefenen door zich te organiseren en de certificering van bevoegdheden in eigen hand te nemen of, meer in het algemeen, de kwaliteitszorg tot voorwerp van discussie te maken binnen de beroepsgroep.

Derde kernpunt is de morele verantwoordelijkheid. Hiermee wordt bedoeld op het gegeven dat beroepsbeoefenaren bepaalde normen hanteren, die in de beroepsgroep en in breder maatschappelijk verband zijn erkend en die ze zich in hun persoonlijke werkwijzen eigen hebben gemaakt. Deze komen onder andere tot uitdrukking in persoonlijke betrokkenheid en gerichtheid op klanten of cliënten.

Mok onderscheidt de volgende drie modellen van beroepsvorming:

- beroepsvorming van bovenaf (de overheid als drijvende kracht);
- beroepsvorming van buitenaf (de markt als belanghebbende);
- beroepsvorming van binnenuit (zelfsturing door de beroepsgroep);

Bij beroepsvorming van bovenaf ligt vanuit de overheid de nadruk op de dimensie van kennis en kunde, in het marktmodel (beroepsvorming van buitenaf) komt vooral het machtsaspect naar voren en in het zelfreguleringsmodel (beroepsvorming van binnenuit) krijgt ook de morele dimensie grote aandacht, naast kennis en kunde en

macht en gezag. Bij beroepsvorming van binnenuit ligt de nadruk op zelfregulering, zelfcontrole, zelfhandhaving en zelfontwikkeling (Mok, 1994).

6.3 Draagvlak voor beroepsvorming

Uitkomsten uit de enquêtes

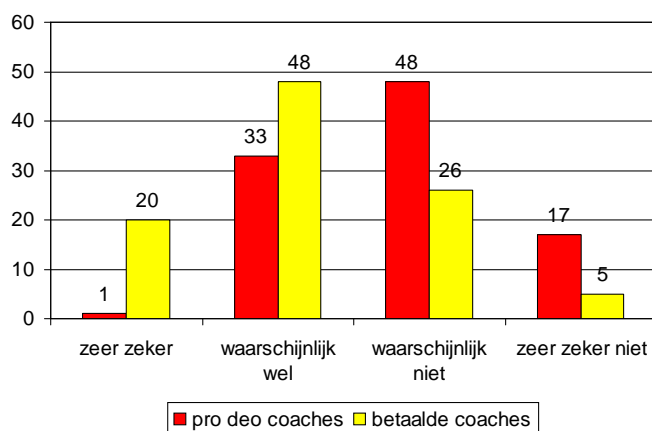
Beroepsvereniging

Van de 170 coaches die meegewerkt hebben aan dit onderzoek is 10 procent lid van een beroepsvereniging. Het gaat hierbij vooral om betaalde coaching en zij zijn nogal eens lid van de NOBCO (Nederlandse orde van beroepscoaches) of de NOLOC (Nederlandse orde voor loopbaanadviseurs, outplacement consultants en carrière coaches).

Op de vraag of zij lid zouden worden van een beroepsvereniging specifiek voor starterscoaches, zo die opgericht zou worden, zegt 11 procent dat zij zeker lid zouden worden en 41 procent dat zij dit waarschijnlijk zouden doen. Ruim eenderde deel (37%) zou waarschijnlijk geen lid worden en 11 procent is er zeker van dat zij zich niet zouden aansluiten.

Op dit punt is er een duidelijk verschil tussen betaalde coaches en pro deo coaches. Voor de betaalde coaches zou tweederde deel zeker of waarschijnlijk lid worden van zo'n beroepsvereniging, terwijl van de pro deo coaches een derde deel deze stap zeker of waarschijnlijk zou zetten (zie figuur 6.1).

Figuur 6.1 - Percentage coaches dat zich al dan niet zou aansluiten bij een beroepsvereniging van starterscoaches



Ook bij de 29 coachingsorganisaties die meegewerkt hebben aan dit onderzoek is gepeild hoe zij denken over de oprichting van een beroepsvereniging voor starterscoaches. Van de 29 hebben er 25 op deze vraag gereageerd.

Van deze 25 coachingsorganisaties zijn er 9 zonder meer vóór oprichting van een dergelijke beroepsvereniging. Het gaat hierbij steeds om organisaties die met betaalde coaches werken.

Daarnaast zijn er 12 coachingsorganisaties die zo'n beroepsvereniging in principe een goede zaak vinden, maar twijfels hebben over de haalbaarheid of over de toegevoegde waarde op wat langere termijn.

De twijfels over de haalbaarheid hebben te maken met:

- De *omvang* van de sector. Men vraagt zich af of de sector groot genoeg is voor een eigen beroepsvereniging.
- De *heterogeniteit* van de sector. Wat dit betreft wordt enerzijds gewezen op de verschillen tussen organisaties die met pro deo coaches werken versus organisaties met betaalde coaches. Anderzijds wijst men op bestaande (kwaliteits)verschillen in de sector. Deze hebben vooral te maken met het gegeven dat er in de sector zowel veel éénpitters (zzp'ers) als grote, goed geoutilleerde coachingsorganisaties actief zijn.
- Tenslotte wordt hier ook nog een heel ander aspect genoemd, namelijk dat het niet goed mogelijk is een eenduidige *definitie of kwalificatie van het vak* van starterscoach te geven. De huidige starterscoaches hebben hun vak vooral in de praktijk geleerd, aangezien er geen formele opleiding voor bestaat. En men vraagt zich in dit verband af welke toelatingscriteria gehanteerd zouden moeten of kunnen worden.

De twijfels over de toegevoegde waarde van een beroepsvereniging komen voort uit de vrees dat behartiging van gevestigde belangen op den duur meer centraal zal komen te staan dan bevordering en bewaking van een kwalitatief goede beroepsuitoefening door starterscoaches.

De andere 4 coachingsorganisaties zien geen enkele noodzaak voor de oprichting van een beroepsvereniging.

De voorstanders van de oprichting van een beroepsvereniging zien de taken van een dergelijke organisatie vooral liggen op het terrein van bevordering en bewaking van de kwaliteit van starterscoaching. De meeste organisaties vermelden hierbij spontaan hoe de beroepsvereniging dit zou moeten of kunnen realiseren:

- via certificering, erkenningsstelsel, keurmerk (7 organisaties);
- via uitwisselen van kennis/intervisie (6 organisaties);
- transparantie van het aanbod vergroten (2 organisaties);
- verbeteren intake/matching procedures (2 organisaties).

Diverse organisaties tekenen hierbij aan dat er vooral minimumeisen geformuleerd zouden moeten worden, maar dat een en ander niet gepaard zou moeten gaan met vergaande uniformering en standaardisering.

Certificering

De coaches zijn verdeeld als het gaat om de vraag of er een kernmerk of certificaat moet komen. Een meerderheid (70%) van de coaches is er voorstander van dat er een keurmerk of certificaat komt, maar 30 procent is daar overwegend of zelfs absoluut tegen. Op dit punt denken pro deo coaches overigens niet anders dan betaalde coaches.

Daarbij vindt overigens slechts een minderheid van de coaches dat *alleen* gecertificeerde coaches in aanmerking zouden moeten komen voor begeleiding van starters en préstarters. Deze mening heeft namelijk 30 procent van de coaches, waarbij er nog wel wat verschil is tussen pro deo coaches (23%) en betaalde coaches (37%). In beide gevallen vindt echter een meerderheid van de coaches dat het begeleiden van starters en préstarters ook open moet blijven staan voor niet-gecertificeerde coaches.

De coachingsorganisaties zijn het op dit punt in meerderheid met de coaches eens. Van de 29 coachingsorganisaties vinden er 18 dat het coachen van (pré)starters niet alleen voorbehouden zou moeten zijn aan gecertificeerde coaches. Een minderheid van 9 organisaties vindt dat dit wel het geval zou moeten zijn, als er een systeem van certificering komt. De overige 2 organisaties hebben zich op dit punt niet duidelijk uitgesproken.

Het algemene beeld dat uit de enquêtes naar voren komt is dus dat er wel een behoorlijk draagvlak bij coaches en organisaties bestaat voor verdere beroepsvorming, maar dat men er huiverig voor is het beroep al te vergaand af te regelen en af te grenzen door een relatief zwaar instrument als certificering van de beroepsgenoten.

Deze uitkomsten sluiten ook goed aan bij de belangrijkste conclusies die in de voorafgaande hoofdstukken naar voren zijn gekomen. Zo is gebleken dat 80 procent van de (pré)starters tevreden is over de coaching die zij hebben gehad. Een dergelijk resultaat vraagt niet om zware maatregelen. Tegelijk gaat wel op dat er nog ruimte is voor verbetering. Aanknopingspunten liggen dan vooral bij het verbeteren van de matching tussen vraag en aanbod. Transparantie van het aanbod bevordert en versnelt het proces van matching. Een zorgvuldige intake waarin over en weer de verwachtingen en de mogelijkheden helder worden gemaakt vormt de basis voor kwaliteit. Organisaties en coaches zelf dienen daarnaast de kwaliteit van het hele proces te *blijven* bewaken en bevorderen.

Uitkomsten van de workshop

Tot zover hebben we in dit hoofdstuk de (individuele) meningen van coaches en coachingsorganisaties weergegeven. In februari 2009 heeft een afsluitende workshop plaatsgevonden, waaraan onder andere vertegenwoordigers van 17 coachingsorganisaties deelnamen. De workshop is van start gegaan met een presentatie van de uitkomsten van het onderzoek bij coaches, coachingsorganisaties en (pré)starters. Vervolgens is gediscussieerd over mogelijkheden om de kwaliteit van coaching van (pré)starters te verbeteren én over de randvoorwaarden die hierbij van belang zijn.

Zowel veel variatie aan de aanbodkant als aan de vraagkant

Men is zich er zeer van bewust dat er zowel aan de vraagkant als aan de aanbodkant sprake is van veel variatie.

Aan de vraagkant gaat het om verschillende personen en om verschillende ondersteuningsvragen: starters versus préstarters; starters vanuit een uitkeringssituatie versus starters vanuit een baan in loondienst; laag opgeleid versus hoog opgeleid; starters met een heldere en afgebakende ondersteuningsvraag versus starters met een vage en nog weinig uitgekristalliseerde ondersteuningsvraag.

Aan de aanbodkant gaat het om verschillende typen coaches: pro deo coaches versus betaalde coaches; éénpitters (zpp'ers) versus coachingsorganisaties; op een bepaalde doelgroep gespecialiseerde coaches versus algemene starterscoaches; op een bepaald inhoudelijk terrein of branche gespecialiseerde coaches versus generalisten.

Ondanks variatie: coaching van (pré)starters is een vak apart

Men is echter tevens van mening dat coaches van (pré)starters - in wat ze doen - zoveel met elkaar gemeen hebben dat dit rechtvaardigt om deze vorm van coaching als een apart vak te positioneren, te ontwikkelen en te promoten. Belangrijke argumenten hiervoor ontleent men aan het primaire proces: de specifieke dienstverlening aan een specifieke groep van klanten; de specifieke werkwijzen die daarbij zijn ontwikkeld; de specifieke vaardigheden en vermogens die nodig zijn om een succesvolle werkrelatie met klanten tot stand te brengen. Vraag is wel of starterscoaching voldoende onderscheidend is om ten opzichte van andere vormen van coaching (managementcoaching, loopbaancoaching, jobcoaching) als zelfstandig vak te worden aangemerkt. Hierover wordt verschillend gedacht. Sommigen denken meer in de richting van een zelfstandige vereniging, andere meer aan aansluiting bij een al bestaande vereniging voor coaching, bij voorbeeld met een eigen sectie.

Andere belangrijke argumenten voor professionalisering ziet men verder zowel aan de input-kant (eisen aan coaches van (pré)starters) als aan de output-kant (toegevoeg-

de waarde van starterscoaching). Vrij algemeen is men het erover eens dat coaches van (pré)starters zoveel affiniteit met ondernemerschap dienen te hebben dat zij in feite over eigen ervaring als ondernemer moeten beschikken of in ieder geval over de competenties waarover ervaren ondernemers beschikken. De toegevoegde waarde benoemt men zowel op het niveau van de cliënten zelf i.c. de (pré)starters (sneller en beter starten, meer rendement, etc.) als op het niveau van de maatschappij (meer ondernemerschap, minder faillissementen, etc.).

Marktontwikkeling via ontwikkeling van het vak

Een uitgangspunt dat de meeste betrokkenen onderschrijven is dat verdere professionalisering van het vak wenselijk is om een grotere toegang tot de markt te krijgen. Het is niet precies bekend hoeveel (pré)starters jaarlijks een beroep doen op coaching. Schattingen komen meestal uit op tussen de 5.000 en 10.000 per jaar en dit betekent dat jaarlijks tussen de 5 en de 10 procent van de (pré)starters gebruik maakt van een coach. De deelnemers aan de workshop zijn het met elkaar eens dat een duidelijk groter deel van de (pré)starters gebaat zou zijn bij ondersteuning door een coach. Bovendien zijn zij het erover eens dat werken aan kwaliteitsverbetering en verdere professionalisering van het vak goede perspectieven bieden om de markt verder te ontsluiten.

Oprichting van een beroepsvereniging zou hierin passen

De deelnemers aan de workshop zijn meestal van mening dat de oprichting van een beroepsvereniging hiervoor een basis zou kunnen bieden, al dan niet binnen een meer omvattende vereniging voor coaches zoals de NOBCO. Als doelen van een dergelijke beroepsvereniging worden genoemd:

- professionalisering van de leden;
- bevorderen van de kwaliteit;
- promoten van (de toegevoegde waarde van) het vak.

Bij het bevorderen van de kwaliteit wordt vooral gewezen op het belang van interview en casusbesprekingen door coaches.

Overigens zijn aan het eind van de workshop door enkele aanwezigen afspraken gemaakt om de haalbaarheid van een beroepsvereniging nader te verkennen.

Match tussen klant en coach is cruciaal

In de workshop wordt een van de centrale bevindingen uit het onderzoek bevestigd, namelijk dat de kwaliteit van coaching voor een belangrijk deel afhangt van de match tussen de competenties en werkstijlen van de coach enerzijds en de behoeften, wen-

sen en verwachtingen van de (pré)starter anderzijds. Een goede match van coach en klant is gebaat bij meer transparantie van de markt.

In de workshop is benadrukt dat het van belang is dat het aanbod transparanter gemaakt moet worden, niet alleen wat betreft specifieke kenmerken van dit aanbod, maar ook wat betreft de geleverde kwaliteit. Wat dit laatste betreft is de mogelijkheid van benchmarking genoemd. Meer transparantie van het aanbod vergroot de mogelijkheden van de (pré)starters om een goede keuze te maken.

Daarnaast is er op gewezen dat ook aan de vraagkant meer transparantie nodig is. Veel (pré)starters hebben namelijk geen helder beeld van waar de schoen precies wringt. In deze gevallen is uiteraard een goede articulatie van de vraag/behoefte van de (pré)starters nodig. Om dit te realiseren is soms een langer intake-traject nodig en/of is het nodig hierbij specifieke instrumenten in te zetten zoals checklists of ondernemerstesten.

Conclusie

Het aanbod aan coaching van starters is zeer gevarieerd. Zo komen naast veel éénpipeters (zzp'ers) ook veel grote coachingsorganisaties voor. Bovendien zijn op deze markt zowel veel pro deo coaches als veel betaalde coaches actief. Niettemin is er een duidelijk draagvlak voor (verdere) beroepsvorming aanwezig. Argumenten hiervoor vindt men in het specifieke proces van starterscoaching zelf én aan de input-kant (eisen aan starterscoaches) en de output-kant van dit proces (toegevoegde waarde van de starterscoaching).

6.4 Beroepsvorming van bovenaf of van binnenuit?

Uitkomsten uit enquête onder coachingsorganisaties

In de enquête onder de 29 coachingsorganisaties is de vraag voorgelegd of zij in het kader van de kwaliteitsbevordering en kwaliteitsbewaking van coaching bij microfinanciering bepaalde taken zien weggelegd voor het ministerie van Economische Zaken.

Van de 29 coachingsorganisaties hebben er 6 geen antwoord op deze vraag gegeven. Aangezien het hier om een vraag ging waarbij de coachingsorganisaties zelf hun antwoord moesten invullen, zal dit waarschijnlijk betekenen dat zij *geen* taken voor het ministerie zien. Nog eens 5 organisaties geven expliciet te kennen dat zij geen taken voor het ministerie zien.

De andere 18 organisaties noemen wel een of meer taken, en wel als volgt:

- faciliteren van de oprichting van een beroepsorganisatie (6 organisaties);
- via financiële maatregelen (subsidie, fiscale aftrekpost) zorgen dat meer (pré)starters toegang tot coaching krijgen (3 organisaties);
- (regionaal) informatiecentrum of coördinatiecentrum voor starterscoaching inrichten (3 organisaties);
- markt reguleren via certificering of keurmerk (3 organisaties);
- geen oneerlijke concurrentie plegen (3 organisaties);
- aangeven van beleidskaders/algemene richtlijnen (3 organisaties);
- resultaten van coaching meten (1 organisatie).

Voor zover de coachingsorganisaties een rol voor het ministerie zien weggelegd, is dit dus meestal een faciliterende rol.

Uitkomsten van de workshop

In de workshop is een ruimere vraag voorgelegd, namelijk welke taken men ziet weggelegd voor de overheid en welke voor de coachingsorganisaties zelf.

In de discussie kwam naar voren dat de meeste coachingsorganisaties van mening zijn dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor kwaliteitsbevordering en kwaliteitsbewaking van het vak. Veel organisaties wijzen hierbij op het belang van samenwerking en kennisuitwisseling. Diverse organisaties benadrukken dat de oprichting van een beroepsorganisatie en een eigen opleiding voor starterscoaches belangrijke instrumenten zijn om de kwaliteit van het vak te verbeteren en te waarborgen. Een beperkt aantal (3) coachingsorganisaties is voorstander van certificering of keurmerk regeling. Wanneer dit laatste zou inhouden dat coaching van (pré)starters is voorbehouden aan organisaties met een dergelijk keurmerk, dan zijn veel organisaties hier op tegen. Ook ten aanzien van certificering toont lang niet iedere coachingsorganisatie zich enthousiast. Certificering heeft vooral met procedurele kwaliteit te maken en er zijn zeker zoveel organisaties die liever de feitelijk geleverde kwaliteit als criterium willen hanteren en daarom de voorkeur geven aan benchmarking.

De coachingsorganisaties kiezen dus duidelijk voor zelfregulering. Daarbij wordt door veel organisaties wel aangegeven dat zij een stimulerende en faciliterende rol van de overheid verwachten om dit proces van zelfregulering op gang te brengen.

Een aanzienlijk aantal organisaties pleit ervoor dat de overheid een kritische evaluatie maakt of laat maken van de voordelen en nadelen van de projectenstructuur die al decennia lang kenmerkend is voor het beleid ten aanzien van coaching van starters. Er

is sprake van een grote hoeveelheid projecten, waarbij er grote verschillen zijn in doelen, doelgroepen, regio's en uitvoerders.

De bezwaren betreffen niet de diversiteit aan projecten op zich. Vragen zijn er echter ten aanzien van de toegankelijkheid van coaching, omdat veel projecten duidelijke grenzen kennen wat betreft werkgebied en vaak ook gericht zijn op specifieke groepen (pré)starters. Bovendien zijn er vragen ten aanzien van de kwaliteit en de overdracht van opgedane ervaring, kennis en kunde. Meer specifiek gaat het bij dit laatste over de vraag of de projecten voldoende zijn geborgd in reguliere instellingen en verbanden.

De vraag is dan hoe starterscoaching meer structureel kan worden gestimuleerd. Die vraag is in de workshop eveneens aan de orde geweest. De helft van de coachingsorganisaties spreekt zich uit over de rol van de overheid bij de financiering van starterscoaching. Daarbij komt naar voren dat er iets meer voorstanders dan tegenstanders zijn voor een landelijke regeling, bij voorbeeld in de vorm van een soort van persoonsgebonden opleidings- of coachingsbudget voor (pré)starters.

Conclusie

Er zijn diverse modellen van beroepsvorming. Mok (1994) onderscheidt onder andere *beroepsvorming van bovenaf* (waarbij de overheid de drijvende kracht is) en *beroepsvorming van binnenuit* (zelfsturing door de beroepsgroep). De coachingsorganisaties kiezen duidelijk voor het laatste model, waarbij zij wel een stimulerende en faciliterende rol van de overheid verwachten. Daarnaast onderkennen ze de waarde van impulsen voor *beroepsvorming van buitenaf* (invloed vanuit de markt). Transparantie van het aanbod, van de dienstverlening én van de kwaliteit van de dienstverlening zal ook de beroepsgroep ten goede komen.

Literatuur

- Armstrong, S., Allinson, C. and Hayes, J. (2002), "Formal mentoring systems: an examination of the effects of mentor/protégé cognitive styles on the mentoring process", *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 8, pp. 1111-37.
- Barrett, R. (2006). Small business learning through mentoring: evaluating a project. *Education & Training*, 48 (8/9), pp. 614-626.
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: The efficacy of third party managed programs. *Career Development International*, 6(5): 262-270.
- Cremers & Van den Tillaart (2004), *Gezocht: leeradviseur. Het vak van medezeggenschapstrainer onderzocht*, Den Haag: Reed Business Information.
- Deakins D.; Graham L.; Sullivan R.; Whittam G. (1998) New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2), pp. 151-161.
- Gelderen, M. van, R. Thurik and N. Bosma (2006). Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Business Economics*. 26, 319-335.
- HBD (2007). *Demografie van de detailhandel. Startende ondernemers in de detailhandel*. Den Haag: HBD.
- Inspectie Werk en Inkomen (2007). *Zaak van belang. Begeleiding door UWV, CWI en gemeenten van uitkeringsgerechtigden die willen starten met een eigen bedrijf*.
- Inspectie Werk en Inkomen (2008). *Kansen en belemmeringen. De ondersteuning van werklozen met een uitkering*.
- Kent, T., Dennis, C. and Tanton, S. (2003), "An evaluation of mentoring for SME retailers", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31 No. 8, pp. 440-8.
- Mok A.L. (1973). *Beroepen in actie, bijdrage tot een beroepsociologie*. Meppel: Boom.
- Mok, A.L. (1994). *Arbeid, bedrijf en maatschappij. In het zweet uws aanschijns...* Stenfert Kroese.
- Mok, A.L., A. Blees-Booij & G. Vrieze (1999). Het proces van beroepsvorming. In: *Sociologische Gids*, vol. 45. no. 6. p. 404-425.
- Noe, R. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Perren. L. (2003). The role of e-mentoring in entrepreneurial education and support: a meta review of academic literature. *Education & Training*, 45 (8/9): 517- 525.
- Pollock, R. (1995). A test of conceptual models depicting the developmental course of informal mentor-protégé relationships in the work place. *Journal of Vocational Behavior*, 46: 144-162.
- Sullivan, R. (2000), "Entrepreneurial learning and mentoring", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6 No. 3, pp. 160-75.

- Tillaart, H. van den. (2008). Effectmeting Start Smart Project. Begeleiding startende ondernemers. Nijmegen: ITS.
- Tillaart, H. van den & J. Warmerdam (2007). Samenwerken met nieuwe ondernemers. Nijmegen: ITS.
- Tillaart, H. van den & J. Warmerdam & E. Sombekke (2006). *Evaluatie Wijk in Bedrijf Westflank*. Nijmegen: ITS.
- Tillaart, H. van den & J. Warmerdam, Bruin & M. Eppink (2004). *Kleinschalige bedrijfshuisvesting*. Nijmegen: ITS.
- Tillaart, H. van den (2007). Etnische ondernemers in Nederland: ontwikkelingen en perspectieven. In: *Migrantenstudies (2007)*, 23 (2), pp.76-98.
- Waters, L., M. McCabe, D. Kiellerup and S. Kiellerup. (2002). The Role of Formal Mentoring on Business Success and Self Esteem in Participants of a New Business Start-Up Program. *Journal of Business and Psychology*, 17(1): 107- 121.
- Waters, L., M. McCabe, D. Kiellerup and S. Kiellerup. (2000). A brief scale to measure the role of mentoring in small business start-up. Working paper. The University of Melbourne. Department of Management, no. 14.

Bijlagen

Bijlage 1 – Coachingsorganisaties over het belang van bepaalde aspecten bij het coachen van starters en préstarters (informatie van de 29 coachingsorganisaties)

	préstarters				starters			
	zeer belang- rijk	(tame- lijk) belang- rijk	minder of niet belang- rijk	totaal	zeer belang- rijk	(tame- lijk) belang- rijk	minder of niet belang- rijk	totaal
<i>Psycho-sociale aspecten</i>								
1. persoonlijke tevredenheid	34%	41%	24%	100%	41%	42%	17%	100%
2. vertrouwensrelatie	34%	38%	28%	100%	38%	38%	24%	100%
3. persoonlijke ontwikkeling in relatie tot bedrijf	45%	45%	10%	100%	52%	38%	10%	100%
4. ondersteuning bij problemen	34%	45%	20%	100%	34%	55%	10%	100%
5. emotionele ondersteuning	24%	58%	17%	100%	21%	58%	21%	100%
<i>Functionele aspecten</i>								
6. ondersteuning bij wettelijke regelingen	7%	45%	48%	100%	3%	45%	52%	100%
7. ondersteuning bij financiële bedrijfsvoering	7%	48%	45%	100%	10%	48%	41%	100%
8. ondersteuning bij technische zaken	7%	28%	65%	100%	3%	35%	62%	100%
9. ondersteuning bij commerciële zaken	21%	48%	31%	100%	24%	56%	21%	100%
10. ondersteuning bij administratieve bedrijfsvoering	3%	38%	62%	100%	10%	45%	45%	100%
11. ondersteuning bij thuis raken in voor ondernemers relevante instanties	17%	58%	24%	100%	17%	58%	24%	100%
<i>Netwerken</i>								
12. introductie bij zakelijke contacten	3%	41%	55%	100%	10%	31%	59%	100%
13. gebruik maken van netwerk coach	10%	48%	42%	100%	17%	38%	45%	100%
14. ondersteuning bij opbouw netwerk	38%	51%	10%	100%	41%	48%	10%	100%
15. bewustmaking belang van netwerken	48%	41%	10%	100%	48%	45%	7%	100%

Bijlage 2 – Coaches over accenten die zij leggen op bepaalde aspecten bij het begeleiden van starters en préstarters (informatie van de coaches)

	préstarters				starters			
	weinig veel	redelijk	(heel) veel	totaal	weinig veel	redelijk	(heel) veel	totaal
<i>Psycho-sociale aspecten</i>								
1. persoonlijke tevredenheid	24%	32%	44%	100%	23%	22%	55%	100%
2. vertrouwensrelatie	23%	32%	44%	100%	16%	31%	53%	100%
3. persoonlijke ontwikkeling in relatie tot bedrijf	5%	25%	70%	100%	6%	21%	72%	100%
4. ondersteuning bij problemen	4%	19%	77%	100%	3%	13%	84%	100%
5. emotionele ondersteuning	20%	32%	47%	100%	20%	28%	42%	100%
<i>Functionele aspecten</i>								
6. ondersteuning bij wettelijke regelingen	26%	32%	42%	100%	28%	29%	43%	100%
7. ondersteuning bij financiële bedrijfsvoering	11%	23%	66%	100%	10%	20%	69%	100%
8. ondersteuning bij technische zaken	45%	25%	30%	100%	38%	33%	30%	100%
9. ondersteuning bij commerciële zaken	2%	19%	80%	100%	4%	17%	79%	100%
10. ondersteuning bij administratieve bedrijfsvoering	17%	35%	47%	100%	22%	24%	54%	100%
11. ondersteuning bij thuis raken in voor ondernemers relevante instanties	13%	32%	56%	100%	15%	32%	53%	100%
<i>Netwerken</i>								
12. introductie bij zakelijke contacten	27%	29%	34%	100%	20%	30%	49%	100%
13. gebruik maken van netwerk coach	21%	28%	51%	100%	23%	31%	47%	100%
14. ondersteuning bij opbouw netwerk	6%	21%	73%	100%	8%	22%	70%	100%
15. bewustmaking belang van netwerken	2%	10%	88%	100%	4%	9%	87%	100%

Bijlage 3 – Accenten in de coaching van préstarters en van starters , door respectievelijk pro deo en betaalde coaches*

	préstarters		starters	
	pro deo coaches	betaalde coaches	pro deo coaches	betaalde coaches
1. verhoging persoonlijke tevredenheid	33%	52%	48%	62%
2. opbouwen vertrouwensrelatie	38%	49%	50%	55%
3. ondersteunen bij persoonlijke ontwikkeling	50%	82%	63%	80%
4. bijstaan in tijden van problemen	81%	74%	88%	79%
5. bieden van emotionele ondersteuning	45%	50%	45%	60%
6. ondersteuning bij wettelijke regeling	30%	51%	45%	47%
7. ondersteuning bij financiële bedrijfsvoering	60%	71%	71%	68%
8. ondersteuning bij technische zaken	28%	32%	29%	30%
9. ondersteuning bij commerciële zaken	69%	50%	73%	86%
10. ondersteuning bij administratieve bedrijfsvoering	43%	51%	56%	53%
11. ondersteuning bij thuisraken in voor ondernemers relevante instanties				
12. inhoudelijke zakelijke contacten	35%	52%	29%	66%
13. gebruik laten maken van netwerk coach	47%	53%	30%	61%
14. ondersteuning bij opbouw netwerken	53%	88%	55%	84%
15. bewustmaking belang van netwerken	89%	87%	87%	88%

* In deze tabel is steeds het percentage coaches weergegeven dat zich (*heel*) *sterk* richt op het desbetreffende aspect.

Bijlage 4 – Profiel van pro deo en van betaalde coaches (informatie van de coaches)

	pro deo coaches	betaalde coaches
1. Leeftijd		
• jonger dan 50 jaar	2%	68%
• 50-60 jaar	32%	28%
• 61 jaar en ouder	65%	4%
totaal	100%	100%
2. Geslacht		
• man	95%	70%
• vrouw	5%	30%
totaal	100%	100%
3. Herkomst		
• autochtoon	93%	85%
• allochtoon	7%	15%
totaal	100%	100%
4. Aantal jaren ervaring met coachen van (pré)starters		
• minder dan 3 jaar	37%	23%
• 3-5 jaar	33%	27%
• langer dan 5 jaar	29%	50%
totaal	100%	100%
5. Aantal coachingstrajecten van (pré)starters in 2008		
• hooguit 5	61%	17%
• 6-10	24%	22%
• 11-15	13%	10%
• 16 of meer	2%	52%
totaal	100%	100%
6. Opleiding		
• mbo	15%	2%
• hbo	52%	62%
• wo	33%	36%
totaal	100%	100%

	pro deo coaches	betaalde coaches
<i>7. Specifieke kwalificaties m.b.t. coachen van (pré)starters</i>		
a. ervaring als starter (van een eigen bedrijf)		
• ja	14%	68%
• nee	86%	32%
totaal	100%	100%
b. ervaring als ondernemer		
• ja	66%	93%
• nee	34%	7%
totaal	100%	100%
c. ervaring als manager of stafspecialist		
• ja	54%	65%
• nee	46%	35%
totaal	100%	100%
d. algemene opleiding tot manager tot adviseur, consultant		
• ja	24%	48%
• nee	76%	52%
totaal	100%	100%
e. specifieke opleiding voor coach		
• ja	4%	33%
• nee	96%	67%
totaal	100%	100%
f. ervaring als starter		
• ja	9	27
• nee	91	73
totaal	100%	100%
<i>8. Doelgroepen</i>		
• vooral starters	60%	41%
• vooral préstaters	9%	25%
• beide (ongeveer) evenveel	31%	34%
totaal	100%	100%
• vooral mannen	45%	18%
• vooral vrouwen	12%	9%
• beide (ongeveer) evenveel	43%	73%
totaal	100%	100%
• vooral autochtonen	74%	59%
• vooral allochtonen	5%	9%
• beide (ongeveer) evenveel	21%	32%
totaal	100%	100%

Bijlage 5 – Effecten van coaching, uitgesplitst naar coaching door pro deo coaches en door betaalde coaches

	pro deo coach	betaalde coach/niet uitkerings-gerechtigde (pré)starter	betaalde coach/ uitkerings-gerechtigde (pré)starter	totaal
gemiddeld aantal coachingstrajecten	6	8	10	8
<i>A. % ondernemers dat volgende effecten meldt:</i>				
1. daadwerkelijk bedrijf gestart	12%	14%	58%	27%
2. oorspronkelijke plannen bijgesteld, maar nog steeds van plan om ondernemer te worden	8%	2%	4%	4%
3. afgezien van plannen om ondernemer te worden	2%	0%	0%	1%
4. omzet van het bedrijf vergroot	6%	14%	29%	16%
5. bedrijfsoppervlakte uitgebreid	2%	2%	2%	2%
6. meer personeel aangetrokken	0%	2%	2%	1%
7. winstgevendheid bedrijf verbeterd	8%	10%	21%	12%
8. naar ander bedrijfspand	4%	3%	6%	4%
9. ondernemersplan opgesteld	10%	25%	58%	30%
10. bedrijfsfinanciering geregeld	2%	8%	15%	8%
11. (betere) marketing strategie ontwikkeld	24%	37%	42%	34%
12. bedrijfsstrategie ontwikkeld	12%	24%	29%	22%
13. bedrijfsplannen doorgelicht	16%	25%	35%	25%
14. ondernemersplan gecheckt/verbeterd	33%	27%	73%	43%
15. bedrijfsadministratie opgezet/verbeterd	12%	16%	29%	19%
16. faillissement voorkomen	2%	0%	4%	2%
17. meer inzicht in ondernemerschap gekregen	41%	59%	71%	57%
18. ondernemersvaardigheden verder ontwikkeld	43%	73%	79%	65%
19. zelfredzaamheid/zelflerend vermogen vergroot	22%	48%	69%	46%
<i>B. % ondernemers dat positief effect ervaart op de volgende punten:</i>				
20. vreemd vermogen durven aan te trekken	4%	3%	2%	3%
21. delegeren	2%	2%	10%	4%
22. onderhandelen met leveranciers/afnemers	10%	21%	23%	18%
23. besluitvaardigheid	8%	23%	31%	20%
24. overtuigingskracht	4%	19%	38%	20%
25. communicatieve vaardigheden	4%	21%	35%	20%
26. veranderingsbereidheid	12%	23%	29%	21%
27. organisatievermogen	14%	19%	35%	22%
28. informatie verwerven en verwerken	12%	11%	48%	22%
29. resultaatgerichtheid	6%	19%	48%	24%
30. verantwoordelijkheid nemen	18%	23%	42%	27%
31. financieel-administratief inzicht/vaardigheid	24%	24%	50%	32%
32. marktgerichtheid	22%	39%	50%	37%
33. risico's durven nemen	20%	40%	52%	37%
34. openstaan voor nieuwe ontwikkelingen	29%	45%	48%	41%
35. commercieel inzicht/vaardigheid	37%	39%	54%	43%
36. netwerken	33%	50%	58%	47%
37. durven vertrouwen op eigen inzicht/oordeel	33%	48%	58%	47%
38. zichzelf en het bedrijf weten te presenteren	34%	52%	69%	49%

Bijlage 6 – Procedures die door de coaches in de intakefase worden gehanteerd (informatie van de coaches)

	altijd	soms wel/ soms niet	nooit	totaal
• intakegesprek	94%	4%	2%	100%
• werkafspraken	80%	20%	1%	100%
• contractueel vastleggen afspraken	63%	18%	19%	100%
• afspraken over duur traject	61%	33%	6%	100%
• afspraken over vrijwaring tegen aansprakelijkheid	59%	14%	27%	100%
• gesprek met klant i.v.m. match	47%	34%	19%	100%
• go/no go moment	46%	46%	8%	100%
• vooraf vastleggen aantal contactmomenten en data	33%	49%	18%	100%
• opstellen persoonlijk ontwikkelingsplan	38%	46%	23%	100%
• ondernemerstest	19%	46%	32%	100%
• opnemen in trajectplan van bepaalde trainingen	15%	57%	28%	100%

Bijlage 7 – Procedures die in de intakefase worden toegepast, door respectievelijk pro deo en betaalde coaches (informatie van de coaches)*

	pro deo coaches	betaalde coaches	totaal
• intakegesprek	96%	92%	94%
• werkafspraken	80%	79%	80%
• contractueel vastleggen afspraken	75%	52%	63%
• afspraken over duur traject	43%	76%	61%
• afspraken over vrijwaring tegen aansprakelijkheid	93%	29%	59%
• gesprek met klant i.v.m. match	39%	53%	47%
• go/no go moment	32%	58%	46%
• vooraf vastleggen aantal contactmomenten en data	25%	40%	33%
• opstellen persoonlijk ontwikkelingsplan	11%	48%	31%
• ondernemerstest	12%	25%	19%
• opnemen in trajectplan van bepaalde trainingen	1%	26%	15%

* In deze tabel is steeds het percentage coaches weergegeven die de desbetreffende procedure *altijd* toepast in de intakefase.

Bijlage 8 – Criteria die volgens coaches vooral door hun organisatie worden gebruikt om klanten aan coaches toe te wijzen, uitgesplitst naar pro deo coaches en betaalde coaches (informatie van de coaches)*


	pro deo coaches	betaalde coaches	totaal
• (inhoudelijke) deskundigheid	79%	64%	72%
• ervaring als ondernemer	60%	48%	54%
• persoonlijke eigenschappen	38%	53%	45%
• ervaring met (pré)starters	23%	52%	38%
• branche kennis	37%	17%	27%
• affiniteit/voorkeur voor type klant	20%	19%	20%
• werkstijl	13%	31%	22%
• geografische afstand	17%	10%	14%
• tijd/agenda	5%	10%	8%
• taal/cultuur	3%	5%	4%
• leeftijd	0%	6%	3%
• geslacht	0%	1%	1%

* In deze tabel is steeds het percentage coaches weergegeven dat van mening is dat in hun organisatie *vooral* het desbetreffende criterium wordt gehanteerd om klanten aan coaches toe te wijzen.

Bijlage 9 – Deskundigheidsbevorderende activiteiten door pro deo en door betaalde coaches (informatie van de coaches)

	pro deo coaches	betaalde coaches	totaal*
<i>% coaches dat de genoemde deskundigheidsbevorderende activiteiten regelmatig of periodiek toepast</i>			
1. doornemen vakliteratuur over coaching	46%	60%	54%
2. deelname aan congressen, etc. over coaching	18%	28%	24%
3. deelname aan activiteiten beroepsvereniging m.b.t. coachen	6%	17%	13%
4. intervisie met collega's	76%	64%	69%
5. deelname aan webgroep m.b.t. coaching	0%	4%	2%
6. deelname aan casusbesprekingen met collega's	74%	51%	62%
7. cursus gevolgd of nog volgend m.b.t. coaching	8%	28%	20%
8. dubbelcoaching met collega of 'meekijken over de schouder' van een collega	20%	23%	22%
9. begeleiden stagiaire(s) op gebied coaching	8%	14%	11%
10. andere deskundigheidsbevorderende activiteiten	11%	30%	21%

* De totaalpercentages wijken enigszins af van de percentages in 5.9 aangezien in bovenstaande tabel alleen de gegevens zijn verwerkt van de coaches waarvoor duidelijk is of het om pro deo of om betaalde coachingsactiviteiten gaat.



ISBN 978-90-5554-381-6
NUR 780,808