

EFFECTMETING START SMART PROJECT

Effectmeting Start Smart project

Begeleiding startende ondernemers

Harry van den Tillaart

Maart 2008

Deze uitgave is te bestellen bij het ITS, 024 - 365 35 00.
Omslag: Vision 7eaven beeldcommunicatie

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Tillaart, Harry van

Effectmeting Start Smart project. / Harry van den Tillaart - Nijmegen: ITS
ISBN 978 – 90 - 5554 - 349 - 6
NUR 780

Projectnummer: 2004211

© 2008 ITS, Stichting Radboud Universiteit te Nijmegen

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

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

Woord vooraf

Waarom begin ik voor mezelf? Wil ik wel een onzeker bestaan waarin ik niet weet wat ik volgende maand verdient? Zouden er wel klanten op mij zitten te wachten? Dit zijn vragen die door het hoofd spoken van veel startende ondernemers. Zetten ze dan de stap naar ondernemerschap of besluiten ze het bij het oude te laten?

Het project Start Smart bevond zich in de afgelopen twee jaar op dat keuzemoment van meer dan 200 ondernemers. Deze ondernemers konden een andere start maken door dit project. Maar anders in welk opzicht? Welk verschil heeft Start Smart kunnen maken bij starters? Is zo'n ondersteuning belangrijker dan ooit of blijven de besten vanzelf wel over?

Als we ons deze vragen stellen, vragen we eigenlijk naar de noodzaak van startersprojecten. Dit rapport gaat in op deze vraag en het leert ons veel over wat er goed aan het project was en wat er anders kan. Tegelijkertijd beseffen we dat de impact van Start Smart op de ondernemer verder gaat dan cijfers kunnen vertellen. Persoonlijke ontwikkeling laat zich moeilijk meten.

Start Smart werd ontwikkeld door verschillende partners, onder aanvoering van Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland: de gemeenten Arnhem, Nijmegen, Doetinchem, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, het ITS en de Kamer van Koophandel voor Centraal Gelderland. Het idee voor een dergelijk project was echter niet nieuw: het Regionaal Startersplatform Arnhem-Nijmegen had eerder het project Start Klaar bedacht, in wezen de voorloper van Start Smart.

Start Smart was er niet geweest zonder de inzet van alle partners, Maar de werkelijke erkenning moet naar de coaches. Dit is de club die met de ondernemers aan de slag ging en het verschil maakte.

Als Oost NV nemen we afscheid van Start Smart. Onze ontwikkelrol zit erop. Maar het verhaal gaat door. Niet alleen de interesse van ondernemers is gewekt. Ook overheden en kamers van koophandel zien de mogelijkheden van het project en adopteren de aanpak. Wat in 2003 begon als een idee van het Regionaal Startersplatform Arnhem-Nijmegen mag zich vanaf 2008 in de rest van Gelderland gaan bewijzen. En wie weet wat er op de lange termijn kan gebeuren. Een landelijk project?

Alexander Schippers
projectleider Start Smart (Oost NV)

Inhoudsopgave

Woord vooraf	v
0 Samenvatting en conclusies	1
1 Het project	13
2 De deelnemers en hun motieven	23
3 Coaching en training	35
4 Effecten	43
5 Bedrijfsfinanciering	57
6 Oordeel deelnemers over Start Smart	61
7 Lessen uit het project	67
Literatuur	71

0 Samenvatting en conclusies

Samenvatting

Meer en betere starters

Het project Start Smart heeft als doel om meer en betere ondernemers te krijgen. De coaching, begeleiding en training is er op gericht de kwaliteit van het ondernemerschap van starters en préstarters te verbeteren. Daarnaast is het streven om te realiseren dat van de deelnemende préstarters 40 nog tijdens de looptijd van het project daadwerkelijk een bedrijf oprichten.

In totaal hebben 223 deelnemers aan Start Smart meegedaan, 114 préstarters en 109 starters (personen die hooguit 5 jaar als ondernemer gevestigd zijn).

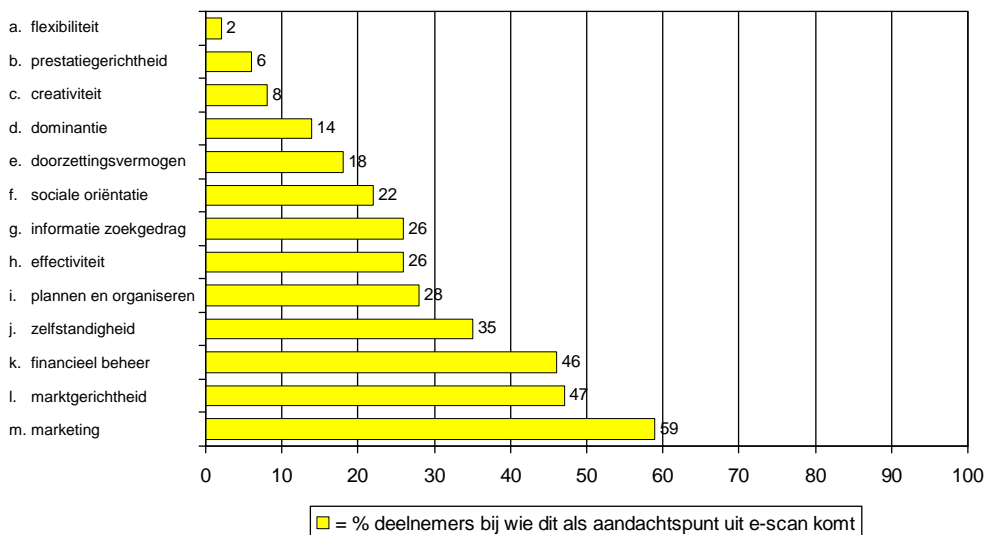
Het doel van de effectmeting is om vast te stellen of Start Smart er al dan niet in geslaagd is om de gestelde doelen te realiseren. De effectmeting bestaat uit de e-scan ondernemerstest, een schriftelijke enquête onder de deelnemers en een internet- enquête onder zowel de deelnemers als de coaches.

Entrepreneurscan (e-scan) laat zien dat zwakke punten vooral in ondernemersvaardigheden liggen

De e-scan is in wezen een test die de zwakke (= aandachtspunten) en sterke punten meet van starters en préstarters. De (meeste) deelnemers van het Start Smart project hebben deze test twee keer gemaakt, namelijk aan het begin van het traject (alle 223 deelnemers) – de uitkomsten zijn dus in het traject meegenomen– en aan het eind van hun traject. Overigens hebben niet alle deelnemers de test aan het eind van hun Start Smart traject nog eens gemaakt.

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

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



De relevante ondernemerseigenschappen zijn meestal (ruim) voldoende aanwezig, maar aan de relevante ondernemersvaardigheden schort nogal eens het een en ander: financieel beheer, marktgerichtheid, en marketing worden bij de helft of meer van de deelnemers als een *aandachtspunt* aangemerkt.

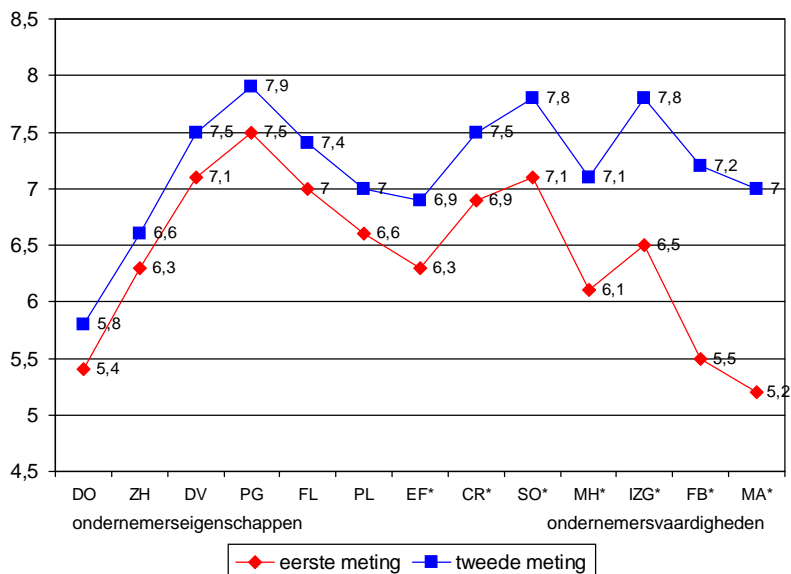
Vrijwel alle deelnemers herkennen zich in het beeld

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

Tweede e-scan brengt duidelijke vooruitgang in beeld

Figuur 2 geeft een overzicht van de scores van zowel de eerste als de tweede scan. In dit overzicht zijn uiteraard alleen de uitkomsten verwerkt van de (125) deelnemers die *beide* e-scans gemaakt hebben.

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

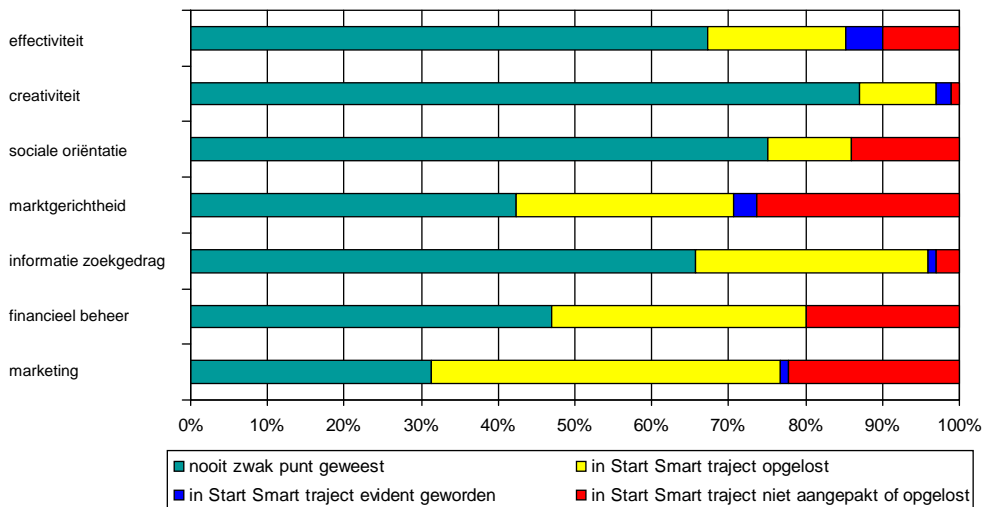


- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| DO = dominantie | CR = creativiteit |
| ZH = zelfstandigheid | SO = sociale oriëntatie |
| DV = doorzettingsvermogen | MH = marktgerichtheid |
| PG = prestatiegerichtheid | IZG = informatie zoekgedrag |
| FL = flexibiliteit | FB = financieel beheer |
| PL = planning en organisatie | MA = marketing |
| EF = effectiviteit | |

* Verschillen tussen voor- en nameting zijn significant.

Met name op de ondernemersvaardigheden, die in de eerste e-scan vaak als aandachtspunt naar voren kwamen, zijn tijdens het Start Smart traject duidelijke verbeteringen gerealiseerd. Figuur 3 laat dit nog eens op een wat andere manier zien. Zwakke punten ten aanzien van *informatie zoekgedrag* blijken tijdens het Start Smart traject vrijwel altijd te zijn opgelost. Ook zwakke punten op het gebied van *financieel beheer* of *marketing* blijken tijdens het Start Smart traject van de deelnemers vaak op een adequate manier aangepakt en verholpen te zijn.

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



Wat betreft effectiviteit zijn coaching en training alternatieven

In de analyse is nauwelijks verschil in effectiviteit gebleken tussen coaching enerzijds en training anderzijds bij het verbeteren van ondernemersvaardigheden bij starters en préstarters.

Uitzondering vormt de training *netwerken*. Bij deelnemers die deze training hebben gevolgd blijkt de *marktgerichtheid* duidelijk vaker verbeterd te zijn dan bij deelnemers die op dit gebied alleen volstaan hebben met coaching.

Wat betreft effectiviteit blijken de instrumenten coaching en training dus vooral alternatieven te zijn. Mogelijk is training (in bepaalde situaties) echter wel effectiever. In deze analyse was onvoldoende informatie voorhanden om dit te toetsen. Een indicatie in deze richting is wel dat het instrument training vooral is ingezet op gebieden waarop veel Start Smarters minder goed uit de e-scan ondernemerstest naar voren komen, dus voor de gebieden financieel beheer, marktgerichtheid en marketing.

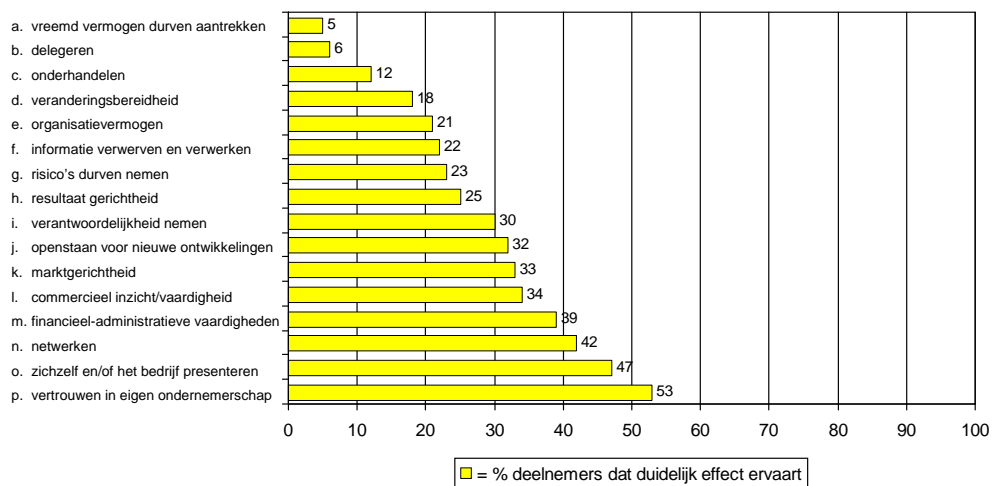
Gevolg is: vertrouwen in eigen ondernemerschap

Veel deelnemers geven dus te kennen dat het project effect heeft op hun marketingvaardigheden, financieel- administratieve vaardigheden, etc.

Maar nog vaker geven zij aan dat de deelname aan het Start Smart project hun vertrouwen in het eigen ondernemerschap heeft versterkt. Vaak is aan het einde van het Start Smart traject bij de préstarters het vertrouwen in eigen kunnen zodanig dat men daadwerkelijk de stap naar het eigen bedrijf zet.

Waarschijnlijk speelt hierbij een rol dat maar weinig deelnemers van het Start Smart project uit een ondernemersgezin komen. In ieder geval zegt nauwelijks meer dan 10 procent van de deelnemers dat het ondernemerschap hen “met de paplepel is ingegeven”.

Figuur 4 – Mate waarin Start Smart volgens de deelnemers effect heeft



Aantal ondernemers ruim verdubbeld

Van de 223 deelnemers had 49 procent al een bedrijf toen zij zich voor Start Smart aanmeldden. Een deel van deze personen combineerde dat bedrijf echter met andere bezigheden, bijvoorbeeld een baan als werknemer. Niet al deze personen zagen zichzelf dan ook in de eerste plaats als ondernemer. Dit laatste gaat namelijk op voor 34 procent van de deelnemers. Bij deze 34 procent ging het meestal (29 procent) om ondernemers met een bedrijf zonder betaald personeel. De andere 5 procent had wel personeel in dienst.

Aan het eind van hun Start Smart traject beschouwt 72 procent van de deelnemers zich vooral als ondernemer. Het aantal ondernemers is dus tijdens het Start Smart project meer dan verdubbeld. Het aantal zzp'ers (zelfstandigen zonder betaald personeel) is gestegen van 29 procent aan het begin naar 60 procent aan het eind. Ook het

aantal ondernemers met personeel is verdubbeld, namelijk van 5 procent aan het begin naar 12 procent aan het eind.

Van de deelnemers is 42 procent vanuit een werknemers- of werkzoekende positie het Start Smart project ingestroomd. Aan het eind van hun Start Smart traject blijkt 16 procent nog werknemer te zijn. De rest heeft de positie van werknemer verruild voor die van ondernemer.

Préstarters: ondernemersplannen wel nogal eens bijgesteld maar zelden opgegeven

Bij de afsluiting van hun Start Smart traject heeft 51 procent van de deelnemers, die als préstarter aan het project begonnen zijn, inmiddels een eigen bedrijf. Ruim één op de vijf préstarters (22 procent) is op dat moment nog steeds van plan om een bedrijf te starten, maar heeft de oorspronkelijke plannen inmiddels aanzienlijk bijgesteld. Vaak houdt dit in dat men de product-markt combinatie waar men aanvankelijk vanuit ging heeft gewijzigd. Er is maar een kleine groep deelnemers (4 procent van de préstarters) die op dat moment besloten heeft om af te zien van hun plannen voor een eigen bedrijf.

Inmiddels hebben 63 van de 114 préstarters een eigen bedrijf

Tot zover de situatie direct na afloop van het Start Smart traject van de deelnemers. Op het eind van het project – januari 2008 – is de situatie opnieuw in beeld gebracht. Op dat moment blijkt inmiddels 56 procent van de préstarters een eigen bedrijf te hebben. Ook het aantal deelnemers dat inmiddels besloten heeft om af te zien van de plannen om ondernemer te worden is verder toegenomen, namelijk van 4 procent naar 6 procent. Het aantal deelnemers dat nog steeds ondernemer wil worden maar de oorspronkelijke plannen aanzienlijk heeft bijgesteld is inmiddels verminderd van 22 naar 14 procent. Een deel van deze categorie is inmiddels echt van start gegaan of heeft de plannen opgegeven.

Bij ruim driekwart van de préstarters leidt het Start Smart traject dus tot een heel duidelijke stap en meestal is dat de daadwerkelijke start als ondernemer.

Tabel 5 – Effecten Start Smart volgens deelnemers zelf (in %)*

	starter	préstarter	totaal
<i>Effecten Start Smart volgens deelnemers zelf*</i>			
1. daadwerkelijk bedrijf gestart	n.v.t.	51 (56)	26 (28)
2. oorspronkelijke plannen bijgesteld, maar nog steeds van plan om ondernemer te worden	n.v.t.	22 (14)	11 (7)
3. afgezien van plannen om ondernemer te worden	n.v.t.	4 (6)	2 (3)
4. omzet van het bedrijf vergroot	16 (17)	n.v.t.	8 (8)
5. bedrijfsoppervlakte uitgebreid	3 (5)	n.v.t.	1 (2)
6. meer personeel aangetrokken	0 (4)	n.v.t.	0 (2)
7. naar (ander) bedrijfspand	7 (8)	0 (3)	3 (5)
8. winstgevendheid bedrijf verbeterd	16 (16)	n.v.t.	8 (8)
9. ondernemersplan opgesteld	28	45	36
10. bedrijfsfinanciering geregeld	9	10	10
11. (betere) marketing strategie ontwikkeld	51	26	38
12. bedrijfsstrategie ontwikkeld	42	24	22
13. bedrijfsplannen doorgelicht	33	22	27
14. meer inzicht in ondernemerschap gekregen	76	69	73

* De cijfers zijn afkomstig uit de eerste enquête onder de deelnemers, dus uit de enquête die na afloop van het Start Smart traject is verstuurd. De cijfers tussen haakjes hebben betrekking op de tweede enquête. Deze enquête is naar de deelnemers toegestuurd in januari 2008.

Starters: meestal bedrijfsplannen doorgelicht en/of strategie ontwikkeld

Tabel 5 brengt ook de effecten bij de starters in beeld. Het Smart Start traject heeft zich bij deze deelnemers vaak gericht op het ontwikkelen van een (betere) marketing- en/of bedrijfsstrategie. De effecten hiervan zullen waarschijnlijk op een wat later moment zichtbaar worden. In beperkte mate zijn ze nu al zichtbaar. Bij een deel van deze bedrijven is namelijk sprake van verbetering van omzet- en/of winstcijfers.

Start Smart helpt vooral vrouwen over de ondernemersdrempel

Van *alle* starters in Nederland is de laatste jaren 31 à 32 procent vrouw. In het Start Smart project ligt het aandeel vrouwen veel hoger. Van de starters is 45 procent man en 55 procent vrouw. Bij de préstarters in dit project is zelfs 65 procent vrouw en maar 35 procent man. Mogelijk hebben vrouwen vaker een steuntje in de rug nodig bij de stap naar het ondernemerschap dan mannen, maar het kan ook zijn dat zij meer

openstaan voor ondersteuning. Van belang hierbij is dat een dergelijk steuntje in de rug bij vrouwen even vaak resultaat oplevert als bij mannen. Van de vrouwelijke préstarters is – begin 2008 – 56 procent een bedrijf gestart. Bij de mannelijke préstarters gaat dit op voor 57 procent. In feite zijn de resultaten bij de vrouwelijke préstarters zeker zo goed als bij de mannen. Bij de vrouwen was het percentage met concrete startplannen namelijk kleiner bij aanvang van het Start Smart traject dan bij mannen. Van de vrouwelijke préstarters had op dat moment minder dan de helft *concrete* startplannen, terwijl dit bij de mannen opging voor ruim tweederde deel.

Ondernemerschap en economische groei

Veel onderzoek laat zien dat starters (=nieuwe bedrijven) belangrijk zijn voor de (regionale) economische ontwikkeling. Daarbij wordt vaak gewezen op hun betekenis voor de werkgelegenheid, alsmede op de innovatieve capaciteit, flexibiliteit en slagvaardigheid van starters. Bovendien geven starters hiermee een impuls aan bestaande bedrijven om eveneens efficiënter te gaan werken.

Tegelijkertijd laat onderzoek zien dat niet alleen de kwantiteit maar ook de kwaliteit van starters, dat wil zeggen de aard van de ondernemersactiviteiten en de vaardigheden van de ondernemers van belang zijn bij het realiseren van economische groei.

Het project Start Smart sluit hier goed bij aan. In dit project krijgen namelijk beide aspecten aandacht: Start Smart richt zich immers zeker niet uitsluitend op meer, maar zeer nadrukkelijk óók op betere ondernemers.

De uitkomsten van de effectmeting laten zien dat beide doelen gerealiseerd worden.

Bovendien gaat het bij de deelnemende ondernemers niet alleen om traditionele bedrijvigheid c.q. om bedrijven waarvan er al veel zijn. Er is juist sprake van een zeer grote variëteit aan bedrijven en ondernemersplannen waarbij het voor een deel ook gaat om innovatieve concepten of aanpakken.

Conclusies

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

Uit de e-scan ondernemerstest die de deelnemers bij aanvang van het project afleggen komt naar voren dat het over het algemeen wel goed zit wat betreft de

ondernemerseigenschappen, maar dat er vaak nog het nodige schort aan de ondernemersvaardigheden.

2. Aan het eind van het project zijn de deelnemers opnieuw getest. Uit de vergelijking van de uitkomsten van beide testen komt naar voren dat vooral winst is geboekt op het terrein van de ondernemersvaardigheden. De scores voor marketing, financieel beheer en marktgerichtheid zijn in de tweede test bij veel deelnemers duidelijk hoger dan in de eerste test, met name bij de deelnemers die op deze punten in de eerste test als zwak zijn aangemerkt.
3. Vrijwel alle deelnemers geven aan dat het Start Smart project volledig of voor een groot deel aan hun verwachtingen heeft voldaan. Deze tevredenheid van de deelnemers over hun Start Smart traject is vooral afhankelijk van twee factoren, namelijk enerzijds van de mate waarin hun coach aan de verwachtingen heeft voldaan en anderzijds van de mate waarin men tevreden is over de aangeboden trainingen en seminars. Beide elementen, dus zowel coaching als trainingen en seminars, zijn wezenlijke onderdelen van het Start Smart project. In de analyse komt naar voren dat beide elementen een duidelijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de ondernemerskwaliteiten van starters en préstarters.
4. Veel deelnemers geven te kennen dat hun deelname aan het Start Smart project positieve effecten heeft op hun marketingvaardigheden en hun financieel-administratieve vaardigheden. Maar nog vaker geven zij aan dat de deelname aan het Start Smart project hun vertrouwen in het eigen ondernemerschap heeft versterkt. Bij de préstarters is aan het einde van het Start Smart traject het vertrouwen in eigen kunnen vaak zodanig dat men daadwerkelijk de stap naar het eigen bedrijf zet.
5. Onder de deelnemers die als préstarter aan het Start Smart project zijn begonnen, bevinden zich meer vrouwen dan mannen. Dit is opmerkelijk. Van alle starters in Nederland is namelijk maar iets meer dan 30 procent vrouw. Mogelijk hebben vrouwen vaker een steuntje in de rug nodig bij de stap naar het ondernemerschap dan mannen, of stellen zij dit gewoon meer op prijs dan mannen. Met name voor vrouwen voorziet de aanpak zoals die in het Start Smart project is toegepast dus in een behoefte.

De overheid voert al vele jaren een beleid om het ondernemerschap te stimuleren, onder andere door er in het onderwijs van jonge mensen meer en eerder aandacht aan te besteden.

Blijkbaar sorteert dit het gewenste effect. In ieder geval is het aantal startende ondernemers toegenomen van circa 30.000 medio jaren tachtig van de vorige eeuw via circa 50.000 starters medio jaren negentig naar ruim 100.000 in 2007.

Bij het stimuleringsbeleid gaat al jaren speciale aandacht uit naar vrouwen en allochtonen. En ook dit levert zo te zien het beoogde resultaat. Het aandeel vrouwen en het aandeel allochtonen onder de starters is namelijk naar verhouding sneller gestegen dan het aandeel autochtone mannen.

In dit Start Smart project zijn onder de deelnemers zelfs meer vrouwen dan mannen. Tegelijk gaat op dat altijd nog 43 procent van de deelnemers aan dit project mannen zijn. Ook voor veel mannen voorziet het Start Smart project dus in een behoefte.

6. Ongetwijfeld speelt hierbij een rol dat er in de afgelopen decennia – naast de groei (*verandering 1*) van het aantal starters en daarbinnen de relatief sterkere toename van allochtonen (*verandering 2*) en van vrouwen (*verandering 3*) – nog een *vierde* verandering bij de starters is 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 deelnemers van het Start Smart project komen er echter maar heel weinig uit een ondernemersgezin. Nauwelijks meer dan 10 procent van de deelnemers geeft te kennen dat het ondernemerschap hen “met de paplepel is ingegeven”.

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.

7. Eerder hebben we op de stimulerende rol van de overheid gewezen. 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.

De ervaringen in het project Start Smart indiceren echter dat alleen het stimuleren van ondernemerschap niet altijd voldoende is. Om meer mensen daadwerkelijk de stap naar een eigen bedrijf te laten zetten moet dit aangevuld worden met starters(ondersteunings)beleid. De uitkomsten van het project Start Smart indiceren verder dat dit vooral, maar niet uitsluitend, nodig is 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.

8. Voor een beperkt deel van de starters vormt vooral de financiering van het bedrijf een struikelblok. Hier kunnen startersfondsen en microkredieten een oplossing bieden.

Voor veel meer starters vormt echter onbekendheid met – of wellicht beter: onervarenheid in – ondernemerschap en/of onzekerheid over hun ondernemersvaardigheden een (te) grote belemmering. Het project Start Smart illustreert dat een aanpak waarin een mix van coaching en training wordt aangeboden voor veel starters dan een oplossing vormt.

9. Het project Start Smart heeft de gestelde doelen ruimschoots gerealiseerd. Daarnaast blijkt het project bij de meeste deelnemers voor een groot deel of zelfs volledig aan de verwachtingen te hebben voldaan. Start Smart kan dan ook als een succesvol project beschouwd worden. Dit betekent echter niet dat er geen verbeteringen mogelijk zijn.

In dit Start Smart project was de Kamer van Koophandel verantwoordelijk voor het intakegesprek, terwijl de diagnose en de vertaling van een en ander in een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) deel uitmaakten van het takenpakket van de coaches. Op basis van het intakegesprek bepaalde de Kamer van Koophandel weliswaar of de desbetreffende persoon toegelaten werd tot het Start Smart project, maar of deze persoon zich vervolgens al dan niet aanmeldde bij een van de coaches onttrok zich aan de waarneming van de Kamer. Nu werd pas achteraf duidelijk dat de mogelijkheden van het Start Smart niet volledig zijn benut aangezien bijna 70 door de Kamer toegelaten personen zich vervolgens niet bij een van de coaches hebben gemeld. Dit probleem – en enkele andere problemen – hadden voorkomen kunnen worden wanneer er van meet af aan een adequaat deelnemersvolgsysteem was gehanteerd. Los hiervan blijft het overigens de vraag of intake en diagnose niet beter bij één en dezelfde projectpartner ondergebracht hadden kunnen worden. Dat zou de coördinatie en bewaking van de aanpak in ieder geval vergemakkelijkt hebben.

Bij het Start Smart project is er expliciet voor gekozen om niet met doelgroepen te werken. De verwachting was dat op deze manier het deelnemersveld een afspiegeling zou zijn van de starters in de regio. Achteraf blijkt echter dat vooral hoog opgeleiden de mogelijkheden van Start Smart hebben benut. Het is niet onwaarschijnlijk dat juist de elementen die karakteristiek zijn voor Start Smart en die ook een duidelijke bijdrage leveren aan het succes van het project – de ondernemerstest en de mogelijkheid om een eigen coach te kiezen – juist vaak lager opgeleiden hebben doen afzien van deelname. Dit betekent dat creatief gezocht moet worden naar manieren waarop de karakteristieke aanpak van Start Smart gecombineerd kan worden met een goede toegankelijkheid voor iedereen, dus ook voor lager opgeleiden.

1 Het project

Achtergrond

Meer aandacht voor ondernemerschap

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

Argumenten

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

Ondernemerschap en economische groei

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

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

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

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

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

Toename van het aantal starters

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

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

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

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

Bron: Kamer van Koophandel

Ook kwalitatieve veranderingen

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

Opmerkelijk is dat de sterke stijging van het aantal nieuwe bedrijven de overlevingskansen van deze bedrijven niet negatief beïnvloed blijkt te hebben. Het aantal nieuwe bedrijven dat vijf jaar na de start nog bestaat, blijkt door de jaren heen steeds rond de 50% te schommelen (Bangma en Timmermans, 2008). Waarschijnlijk speelt hierbij een rol dat de kwaliteit van de starters toeneemt. Dit is in ieder geval zo bij de alloch-

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

Doelen

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

Daarnaast vormt de effectmeting een belangrijk onderdeel van het project.

Het project heeft als doel om meer en betere ondernemers te krijgen. De coaching, begeleiding en training is er op gericht de kwaliteit van het ondernemerschap van starters en préstarters te verbeteren. Daarnaast is het streven dat van de deelnemende préstarters er 40 nog tijdens de looptijd van het project daadwerkelijk een bedrijf oprichten.

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

- de ondernemerscompetenties van de deelnemers zijn versterkt;
- 40 préstarters daadwerkelijk een bedrijf hebben opgericht.

Inhoud

Intake

Het intakegesprek vindt plaats bij de Kamer van Koophandel. In dit gesprek toetst de bedrijfsvoorlichter of de potentiële deelnemer voldoet aan de gestelde criteria.

Daarnaast bespreekt de bedrijfsvoorlichter de bestaande en gewenste (bedrijfs)situatie.

E-scan ondernemerstest

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

(Keuze van) coach

Via een aanbestedingsprocedure is een coachpool samengesteld uit twintig coaches. Elke coach heeft een eigen specialisme en/of aanpak. Informatie over specialisme, specifieke werkwijze, achtergrond- en contactgegevens is verwerkt in de coachprofielen. Op basis hiervan kiest de deelnemer aan Start Smart zelf zijn of haar coach.

Individuele begeleiding, training en netwerken

De Start Smart deelnemer maakt met zijn of haar persoonlijke coach een actieplan. De nadruk ligt op individuele begeleiding, maar er is tevens sprake van collectieve begeleiding. Zo kan de Start Smart deelnemer gebruik maken van het trainingsaanbod van de Kamer van Koophandel en van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Het gaat dan bijvoorbeeld om trainingen zoals *Ondernemersplan opstellen*, *Marketingplan opstellen*, *Adviesvaardigheden*, *Netwerken en acquisitie*, etc.

Overigens worden in Start Smart, ook los van de training *Netwerken en acquisitie*, diverse mogelijkheden geboden om contacten te leggen en te netwerken. Zo organiseren de meeste coaches bijeenkomsten voor hun Start Smart deelnemers. Daarnaast worden diverse netwerkbijeenkomsten georganiseerd waarvoor alle projectdeelnemers worden uitgenodigd, bijvoorbeeld het *Start Smart Speed Network Event*.

Garantiefonds Start Smart

In samenwerking met enkele Rabobanken is de *Stichting Garantiefonds Start Smart* opgericht. Doel van dit fonds is ondernemers, die over onvoldoende eigen middelen beschikken én die niet voor een reguliere financiering in aanmerking komen, financieel te steunen met behulp van een microkrediet van minimaal €2.500 en maximaal €25.000.

Looptijd

Het project is in 2004 gestart met een voorbereidende fase. De eerste deelnemers zijn in 2005 ingestroomd en de laatste deelnemers in 2007. Eind december 2007 is het project afgesloten.

Effectmeting

Voor de effectmeting zijn verschillende bronnen van informatie benut.

Intakegegevens

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

E-scan: (entrepreneur)scan

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

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

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

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

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

Enquête onder de deelnemers

De deelnemers zijn twee keer geënquêteerd, namelijk na beëindiging van hun Start Smart *traject* en aan het einde van het Start Smart *project*, dus begin 2008.

De eerste enquête bevatte vooral vragen over de motieven en argumenten om aan Start Smart deel te nemen, de verwachtingen die men van het project had, de (leer)ervaringen die men er in opgedaan heeft en de veranderingen die door of onder invloed van het project zijn opgetreden. Bij dit laatste kan men denken aan het daadwerkelijk starten van een bedrijf, maar ook aan bijvoorbeeld het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie of ondernemersplan.

De tweede enquête was volledig toegespitst op het in kaart brengen van de effecten van de deelname aan het Start Smart project, waaronder de leerervaringen.

Enquête onder de coaches

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

Informatie is niet steeds voor alle deelnemers beschikbaar

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

Alle deelnemers hebben de eerste e-scan ondernemerstest gemaakt. De tweede e-scan is echter slechts door 125 (56 procent) van de 223 deelnemers gemaakt. Hierbij hebben problemen rond de toegankelijkheid van de (elektronische) test een rol gespeeld. Daarnaast heeft zeker ook een rol gespeeld dat in veel gevallen de Start Smart trajecten niet conform de oorspronkelijke afspraken zijn afgesloten. Aanvankelijk uitgangspunt was weliswaar dat deze trajecten niet langer dan een half jaar zouden duren, maar in de praktijk blijken coaches en deelnemers vaak (stilzwijgend) overeengekomen te zijn om het traject niet formeel af te sluiten. In nogal wat gevallen hebben coaches zodoende ruimte geboden aan hun deelnemers om ook op een later moment nog eens via telefoon of email contact te hebben. Ook hebben niet alle coaches even hard bij hun deelnemers aangedrongen op het maken van de tweede e-scan ondernemerstest. Voor zover dit wel is gebeurd, door de coach of door anderen, vond dit bovendien meestal pas op een (te) laat moment plaats.

Afspraak was dat de eerste enquête aan de deelnemers zou worden toegestuurd wanneer de coach het traject als afgesloten had gemeld. Ook de eerste enquête is dus vaak pas op een (vrij) laat moment naar de deelnemers gestuurd. Van de 223 Start Smart deelnemers hebben 155 (70 procent) de enquête ingevuld geretourneerd.

De tweede enquête is begin 2008 aan de deelnemers verstuurd. In dit geval is dit gecombineerd met een telefonische rappel. In totaal is op deze manier de gewenste informatie verkregen van 154 deelnemers (69 procent).

De enquête onder de coaches was vooral bedoeld om te meten in hoeverre zij het Start Smart project succesvol vinden én om een zekere check te hebben op de antwoorden van de deelnemers zelf. Voor dit doel was het niet nodig dat voor elke deelnemer ook een coachenquête beschikbaar was. Er zijn 150 enquêtes naar de coaches verstuurd en hiervan zijn er 139 (93 procent) ingevuld geretourneerd.

In totaal is van 87 deelnemers alle informatie, dus zowel van de twee e-scans (ondernemerstest) als van beide vragenlijsten beschikbaar (zie overzicht 1.2). Bij de andere 136 deelnemers ontbreekt steeds bepaalde informatie.

Overzicht 1.2 – Overzicht van de informatie die van de 223 Start Smart deelnemers beschikbaar is

totaal	eerste e-scan	tweede e-scan	eerste enquête	tweede enquête
87	ja	ja	ja	ja
14	ja	ja	ja	nee
10	ja	ja	nee	ja
14	ja	ja	nee	nee
43	ja	nee	ja	ja
11	ja	nee	ja	nee
14	ja	nee	nee	ja
31	ja	nee	nee	nee
totaal = 223				

Geen aanwijzingen dat non-respons tot duidelijke vertekening leidt

De eerste e-scan ondernemerstest is voor alle 223 deelnemers beschikbaar. De tweede e-scan ondernemerstest is maar door 125 van de 223 deelnemers gemaakt. Kijken we voor de 125 deelnemers met twee e-scans naar de scores op de eerste e-scan en we vergelijken die met de 98 deelnemers die alleen deze eerste e-scan hebben gemaakt, dan blijkt er voor de meeste eigenschappen en vaardigheden een beperkt verschil te

bestaan tussen beide groepen. Hierbij gaat steeds op dat de groep van 98 deelnemers, die alleen de eerste e-scan ondernemerstest heeft gedaan, gemiddeld wat beter scoort. Op twee punten – effectiviteit en marketing – scoort de groep van 98 duidelijk beter.

Vervolgens hebben we getoetst of er verschil is tussen de deelnemers die wel de eerste enquête hebben ingevuld enerzijds en de deelnemers die dit niet hebben gedaan anderzijds wat betreft hun scores op de eerste e-scan ondernemerstest. Er blijkt geen enkel verschil in e-scanscores te zijn tussen beide groepen. De deelnemers die de eerste enquête hebben ingevuld kunnen daarom als een goede doorsnee van alle deelnemers aan het Start Smart project beschouwd worden.

Eenzelfde procedure hebben we toegepast ten aanzien van de tweede enquête. Ook hier komt geen enkel verschil in eerste e-scanscores naar voren tussen de deelnemers die deze tweede enquête wél ingevuld hebben en de deelnemers die dit niet gedaan hebben.

Er zijn dus geen aanwijzingen dat de non-respons tot belangrijke vertekeningen van de onderzoeksuitkomsten heeft geleid.

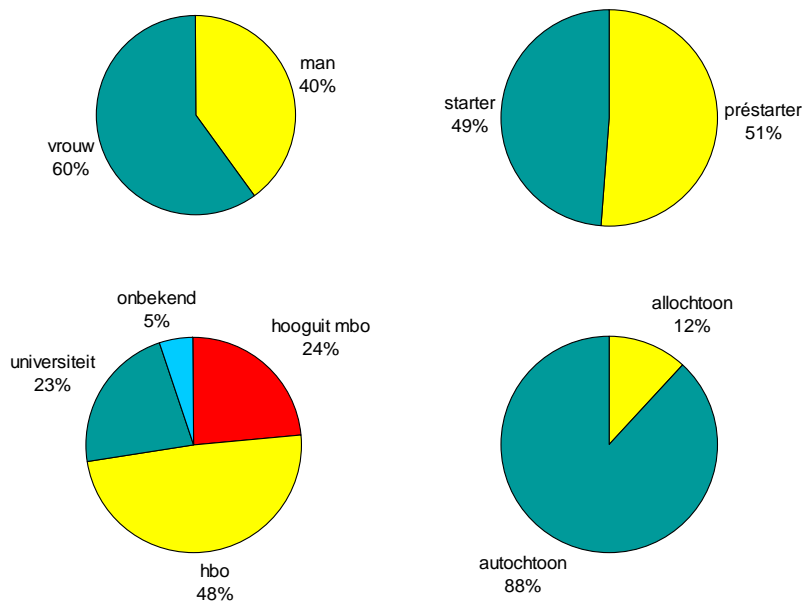
2 De deelnemers en hun motieven

Schets van de deelnemers

223 Deelnemers, onder wie ongeveer evenveel préstarters als starters

In totaal hebben 223 personen aan het Start Smart deelgenomen. De Kamer van Koophandel heeft als criterium voor het onderscheid tussen starters en préstarters gehanteerd of men wel of niet ingeschreven stond in het Handelsregister. Volgens dit criterium zijn er onder de 223 deelnemers 93 préstarters (42%) en 130 starters.

Figuur 2.1 – Schets van de deelnemers



Ingeschreven staan in het Handelsregister betekent echter niet in alle gevallen dat er ook al echt bedrijfsactiviteiten plaatsvinden. Dit wordt bevestigd in de enquête onder de deelnemers: bij de start van hun Start Smart traject beschouwt 49 procent zich als starter en 51 procent als préstarter. Wanneer we in dit rapport het onderscheid tussen starters en préstarters maken, dan is dat steeds volgens de opgave van de deelnemers zelf.

Relatief veel vrouwen en hoger opgeleiden onder de deelnemers

Van de deelnemers is 60 procent vrouw en dus 40 procent man. Van alle starters in Nederland is 32 procent vrouw (cijfers voor 2006 en 2007, *Startersprofiel* van de Kamer van Koophandel).

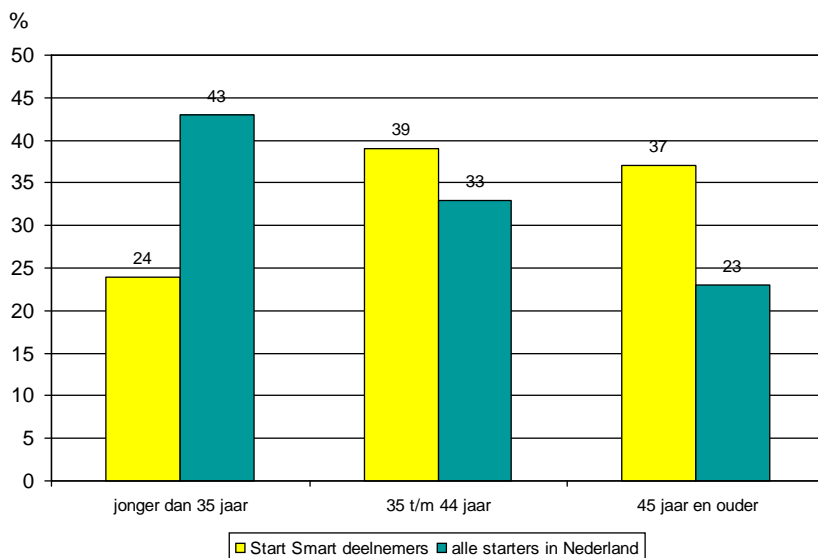
Bij de starters is 55 procent vrouw en bij de préstarters is dit 65 procent.

Circa driekwart van de deelnemers is hoger opgeleid (hbo/universiteit). Amper een kwart van de starters heeft hooguit een mbo-niveau.

Allochtonen iets ondervertegenwoordigd

Van alle starters in Nederland is 19 procent van allochtone herkomst (*Startersprofiel 2006*). Bij de Start Smart deelnemers ligt hun aandeel met 12 procent duidelijk lager. Uiteraard speelt de regio hierbij een rol. Weliswaar is 19 procent van alle starters van allochtone herkomst, maar dit is een gemiddelde over heel Nederland. In de Randstad is het aandeel allochtonen in de bevolking en dus ook het aandeel allochtone starters veel hoger dan in de rest van Nederland. Van de totale bevolking van Nederland in 2006 was 19 procent van allochtone herkomst. In de provincies Noord-Holland en Zuid-Holland ligt dit met 26 procent duidelijk hoger. In de provincie Gelderland is het aandeel allochtonen in 2006 met 14 procent duidelijk lager. Allochtone deelnemers aan het Start Smart project zijn dus iets ondervertegenwoordigd.

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



Leeftijd varieert

Van de deelnemers is 24 procent jonger dan 35 jaar, 39 procent is tussen de 35 en 45 jaar en 37 procent is 45 jaar of ouder. Op dit punt bestaat geen noemenswaardig verschil tussen starters en préstarters. De gemiddelde leeftijd van zowel de starters als de préstarters is 41 jaar. De gemiddelde leeftijd van alle starters in Nederland is met 37 jaar duidelijk lager (*Startersprofiel 2006*).

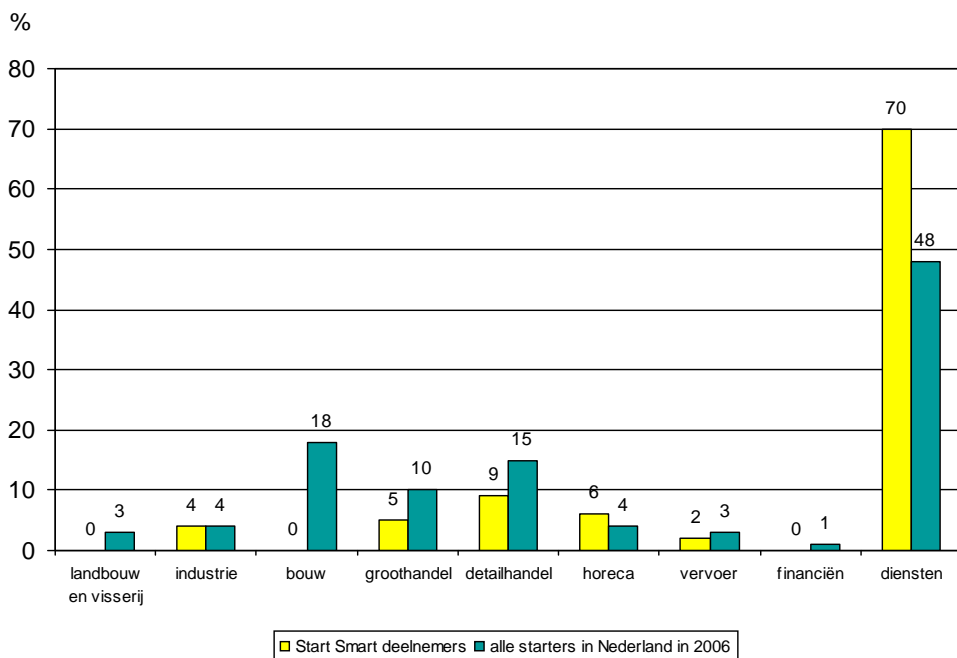
Weinig deelnemers afkomstig uit een ondernemersgezin

Van de deelnemers komt 14 procent uit een ondernemersgezin, dat wil zeggen dat de vader en/of moeder een eigen bedrijf hadden. Bij 86 procent van de deelnemers is dit niet het geval.

Vooraf dienstverlening

In vergelijking met alle starters in Nederland gaat het bij de deelnemers aan Start Smart minder vaak om de sectoren bouw, groot- en detailhandel en juist vaker om de dienstverlenende sector.

Figuur 2.3 – Start Smart deelnemers naar sector (in %)



De deelnemers kiezen dus vaker dan alle starters in Nederland voor de dienstverlenende sector. Binnen deze sector kiezen zij vaker dan alle starters in Nederland voor *adviesdiensten* en voor *algemene diensten* (zie tabel 2.4).

Tabel 2.4 – Start Smart deelnemers naar sector

Sector	Start Smart deelnemers		alle 2006-starters in Nederland*
	abs	%	%
landbouw en visserij	0	0%	3%
industrie	8	4%	4%
bouw	0	0%	18%
groothandel	11	5%	10%
detailhandel	20	9%	15%
horeca	13	6%	4%
vervoer	4	2%	3%
financiën	1	0%	1%
adviesdiensten	51	23%	15%
- rechtskundige/ administratieve diensten		1%	2%
- economische diensten		14%	8%
- ingenieursbureaus		4%	3%
- reclamebureaus		3%	2%
facilitaire diensten	25	11%	14%
- automatiseringsdiensten		5%	6%
- verhuurbedrijven		0%	1%
- schoonmaakbedrijven		0%	1%
- uitzendbureaus/beveiliging		2%	2%
- fotografie/beurzen		4%	4%
persoonlijke diensten	31	14%	13%
- onroerend goed		0%	1%
- cultuur, recreatie		10%	5%
- kapper, schoonheidsverzorging		4%	7%
algemene diensten	46	21%	6%
- nutsbedrijven		0%	0%
- onderwijs, cursussen en trainingen		10%	2%
- gezondheid en welzijn		10%	4%
overige/niet ingedeeld	13	6%	0%
totaal	223	100%	100% = 90.100

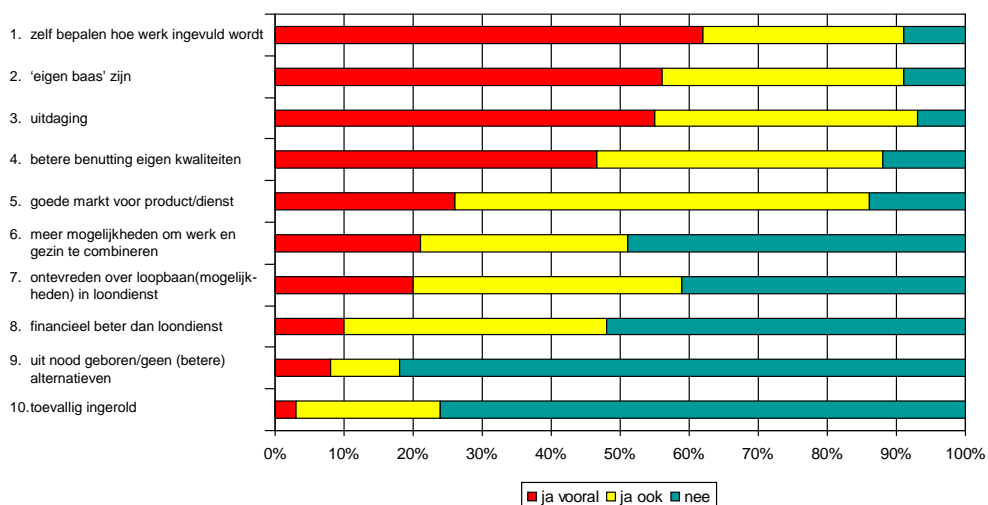
* Bron: Kamer van Koophandel: *Startersprofiel 2006*.

Motieven om ondernemer te (willen) worden

Vooral autonomie trekt

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

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



Veel minder vaak start vanuit negatieve motivatie

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

Sterke en minder sterke punten

Sterke punten: verantwoordelijk, resultaatgericht en veranderingsbereid

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

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

Minder sterke punten: risicobereidheid, financieel administratieve en commerciële vaardigheden

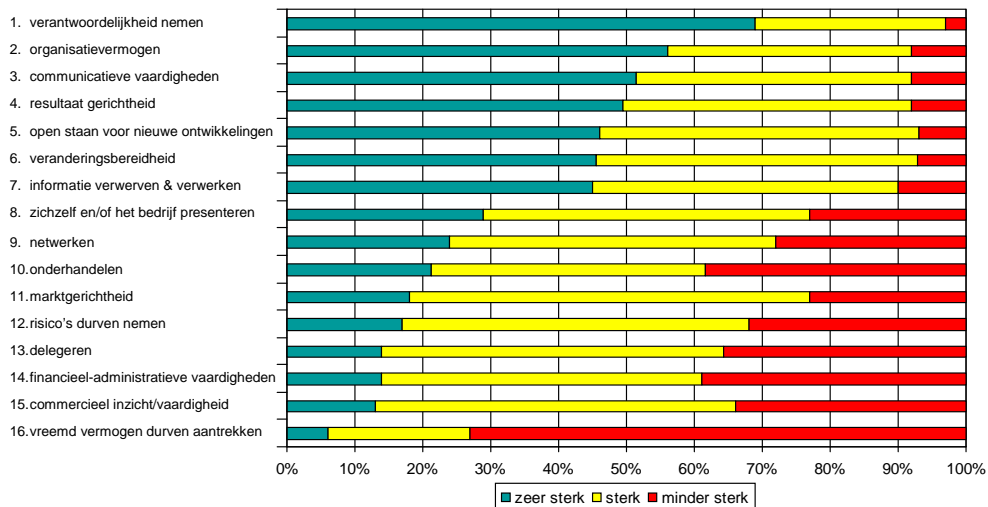
Minder sterk achten vrij veel deelnemers zich op punten zoals de risicobereidheid – de meeste deelnemers (73 procent) durven het niet goed aan om met vreemd vermogen te werken –, de financiële administratie en het commerciële domein.

Vrouwen communicatiever en mannen meer risicobereid

Voor de meeste hier besproken punten geldt dat er nauwelijks verschil is tussen mannen en vrouwen. Op enkele punten komen echter wel verschillen naar voren. Vrouwen vinden vaker van zichzelf dat zij weinig risicobereid zijn (41 procent vindt dit een minder sterk punt van zichzelf) dan mannen (17 procent). Vrouwen vinden daarentegen vaker dan mannen dat zij communicatief zeer sterk zijn (vrouwen 60 procent versus mannen 38 procent) en dat zij zeer goed zijn in het verwerven en verwerken van informatie (vrouwen 51 procent versus mannen 37 procent).

Op deze punten – de 16 punten van figuur 2.6 – komen nauwelijks of geen verschillen naar voren tussen starters en préstarters.

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



Ondernemerstest: scores op ondernemerseigenschappen beter dan op ondernemersvaardigheden

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

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

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

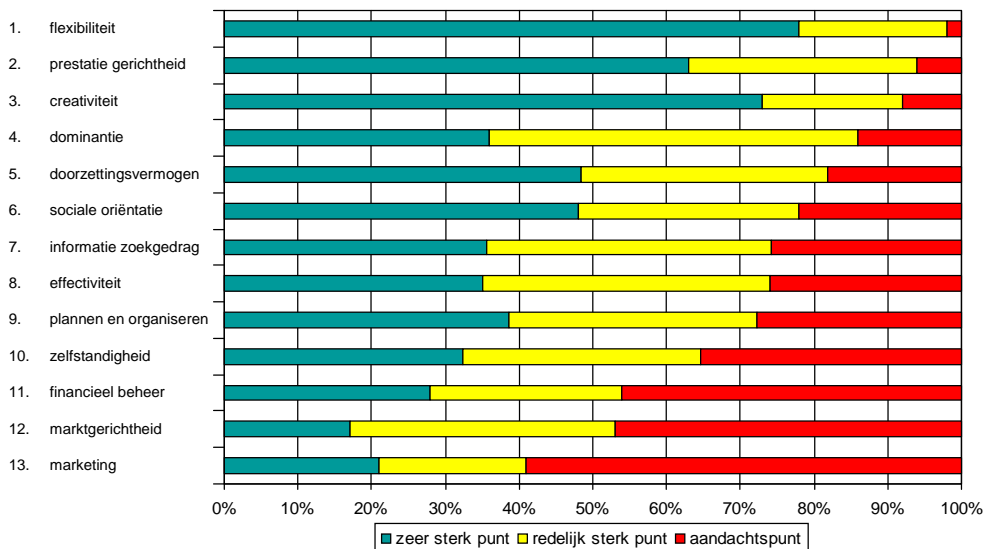
Het gaat zoals gezegd om twee tegenovergestelde opvattingen. Veel meer mensen nemen ter zake een tussenpositie in. Dit komt er op neer dat men er vanuit gaat dat bepaalde eigenschappen zoals bijvoorbeeld prestatiegerichtheid en doorzettingsvermogen minder (snel) aan te leren zijn dan vaardigheden zoals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

Figuur 2.7 laat de uitkomsten zien van de ondernemerstest die de deelnemers aan het begin van hun Start Smart traject hebben gemaakt. Flexibiliteit, prestatiegerichtheid, creativiteit en dominantie komen bij vrijwel alle deelnemers als (redelijk) sterke punten naar voren. Financieel beheer, marktgerichtheid en marketing vormen daarentegen bij 45 tot 60 procent van de deelnemers een aandachtspunt.

Er is op de meeste punten nauwelijks of geen verschil tussen de testscores van mannen en van vrouwen. Voor mannen komen effectiviteit en plannen en organiseren vaker als aandachtspunt uit de test naar voren (in beide gevallen bij 37 procent van de mannen een aandachtspunt) dan bij vrouwen (bij respectievelijk 18 en 22 procent van de vrouwen een aandachtspunt).

Bij vrouwen komt financieel beheer vaker als een aandachtspunt uit de test naar voren (53 procent) dan bij mannen (33 procent).

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



Vergelijking van de testcores van starters met die van préstarters laat nauwelijks of geen verschillen zien. Alleen komen marktgerichtheid en marketing (nog) vaker als een aandachtspunt uit de test naar voren bij starters (59 en 68 procent) dan bij préstarters (respectievelijk 36 en 51 procent).

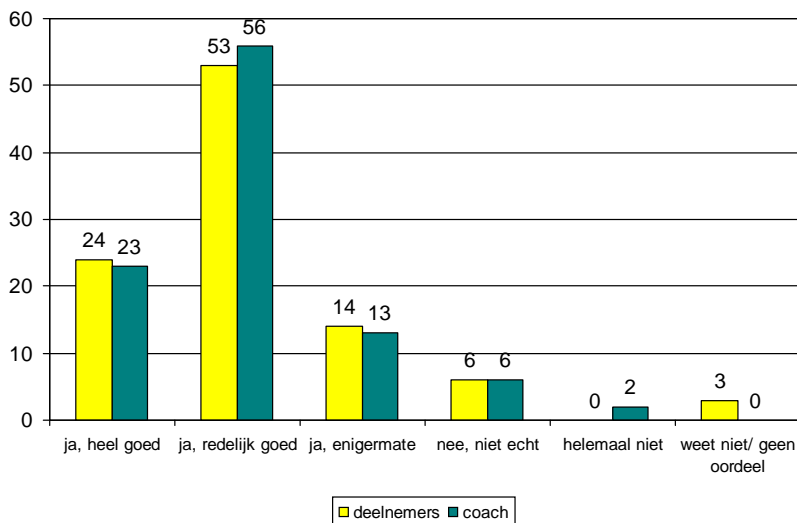
In hoofdstuk 1 is aangegeven dat de test in totaal 14 eigenschappen en vaardigheden meet. In figuur 2.7 is één hiervan weggelaten, namelijk *risicobereidheid*. In de analyse kwam namelijk naar voren dat de indicatoren die in de test zijn opgenomen om deze eigenschap te meten onvoldoende samenhang vertoonden om als één dimensie beschouwd te mogen worden.

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

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

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

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



Ook de coaches zijn meestal van mening dat het beeld dat uit de test naar voren komt van hun deelnemers (vrij) goed overeenkomt met het beeld dat zij zichzelf van deze personen hebben gevormd. Het komt maar weinig voor dat het testresultaat niet echt (6%) of helemaal niet (2%) overeenkomt met hun eigen indrukken van de desbetreffende personen.

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

Aan de deelnemers is niet alleen een algemeen oordeel over het totaalbeeld uit de test gevraagd, maar is ook voor elk van de 13 eigenschappen en vaardigheden (zie figuur 2.7) gevraagd in welke mate men zich in de testuitslag herkent. Voor 11 van de 13 eigenschappen en vaardigheden gaat op dat 85 procent of meer zich (redelijk) goed in de testuitslag herkent. Voor twee eigenschappen is dit in wat mindere mate het geval, namelijk bij de eigenschappen *zelfstandigheid* (25 procent van de deelnemers herkent zich niet echt in de uitslag) en *doorzettingsvermogen* (19 procent herkent zich niet echt).

Economische positie vóór instroom in Start Smart project

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

In totaal zegt 45 procent van de deelnemers dat zij op het moment dat zij zich aanmeldden voor het Start Smart project een eigen bedrijf hadden, namelijk 40 procent van de deelnemers hadden op dat moment een bedrijf zonder personeel en 5 procent een bedrijf met personeel. Kolom 2 in tabel 2.9 laat zien dat voor alle deelnemers met een bedrijf mét personeel opgaat dat zij van mening waren dat dit hun situatie op dat moment het beste typeerde. Kortom, deze deelnemers zagen zich toen vooral als ondernemer. Bij de 40 procent deelnemers die toentertijd een bedrijf zonder personeel hadden, gaat dit niet in alle gevallen op. Van deze 40 procent vond 29 procent dat zij toentertijd vooral ondernemer waren, terwijl de andere 11 procent vond dat zij toentertijd vooral iets anders waren, bijvoorbeeld werknemer of werkloos/werkzoekend.

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

	overzicht van alle van toepassing zijnde situaties	situatie die toenmalige positie <i>het best typeert</i>
	%	%
<i>situatie(s) bij aanmelding voor Start Smart</i>		
• eigen bedrijf zonder personeel	40	29
• eigen bedrijf met personeel	5	5
• meewerkend in bedrijf ouders	1	1
• freelance werkzaamheden	20	6
• fulltime baan in loondienst	18	15
• parttime baan in loondienst	30	23
• werk via uitzendbureau	2	0
• werkloos/werkzoekend	9	4
• arbeidsongeschikt	1	1
• vrijwilligerswerk	6	0
• huishoudelijk werk	9	2
• studie/opleiding	10	3
• voorbereiding bedrijfsstart	17	12
totaal	nvt	100% = 223

Eerder hebben we aangegeven (zie ook figuur 2.1) dat van de deelnemers 49 procent starter is en 51 procent préstarter. Hier komt naar voren dat 45 procent bij aanvang van het Start Smart traject inderdaad al een eigen bedrijf had en dat nog eens één deelnemer in het bedrijf van de ouders meewerkte, maar dat deze deelnemers zich toen toch niet allemaal in de eerste plaats als ondernemer zagen. In feite gaat dit op voor 34 procent. Ook in het geval we de 6 procent freelancers én de ene deelnemer die meewerkt in het bedrijf van de ouders meetellen, vormen de starters een minderheid onder de deelnemers. Op deze manier komen we tot 41 procent starters en 59 procent préstarters.

Toeleiding naar Start Smart

Vooraf via de Kamer van Koophandel

Van de deelnemers is 41 procent via de Kamer van Koophandel op het spoor van het Start Smart project gezet. Andere toeleiders zijn:

- vrienden/kennissen 15%
- collega-ondernemer 10%
- via internet/website 9%
- via coach 9%
- via artikel in krant 7%
- via startersdag 7%

- via Start Smart folder 6%
- via gemeente 6%

Er is geen verschil tussen starters en préstarters wat betreft de manier waarop ze op het spoor van Start Smart gezet of gekomen zijn. Op dit punt is er eveneens geen verschil tussen mannen en vrouwen onder de deelnemers.

3 Coaching en training

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

Keuze van de coach

Deelnemers konden zelf coach kiezen

Voor het project Start Smart is een pool van 20 coaches samengesteld. Om voor de deelnemers van het project een keuze uit deze 20 coaches mogelijk te maken is een profielenboek van de coaches opgesteld met voor elke coach informatie over persoonlijke kenmerken, zijn of haar werkwijze, specialisme en ervaring.

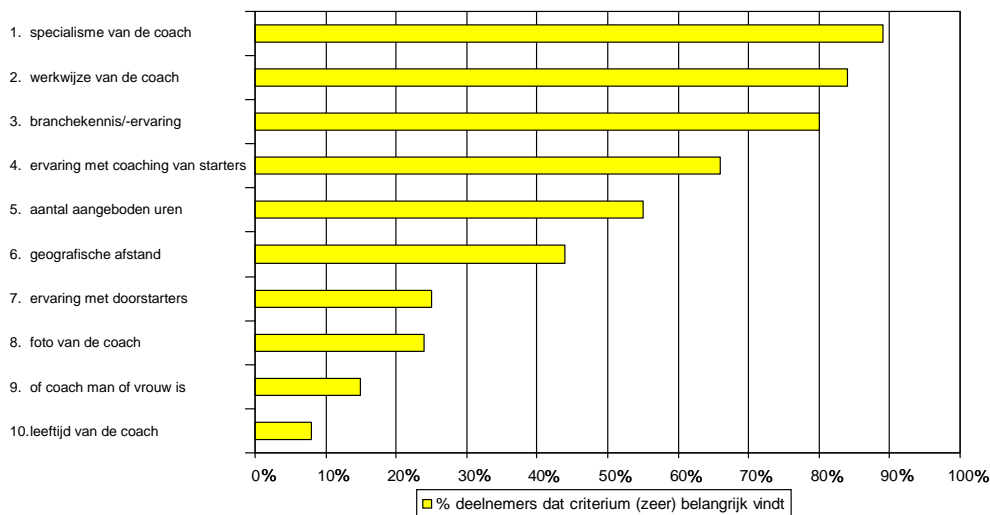
Deelnemers kiezen coach vooral op basis van specialisme, werkwijze en branche-kennis

De deelnemers hebben bij de keuze van hun coach vooral gelet op het specialisme van de coach, zijn of haar werkwijze en de kennis en ervaring van de coach in een bepaalde branche. Voor elk van deze drie criteria gaat op dat 80 procent of meer van de deelnemers er veel gewicht aan heeft gehecht bij hun keuze van de coach.

Ook de ervaring van de coaches met starters en het aantal uren dat de coaches aanboden voor hun ondersteuning heeft een meerderheid van de deelnemers duidelijk meegewogen bij hun keuze.

Bij deze twee laatste criteria is er overigens verschil tussen mannen en vrouwen wat betreft de rol in het keuzeproces. Mannen hebben vaker (65 procent) veel gewicht toegekend aan het aantal uren dat de coaches beschikbaar stellen dan vrouwen (46 procent), terwijl de ervaring met starters bij vrouwen vaker (40 procent) een van de doorslaggevende punten was dan bij mannen (22 procent).

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



Persoonskenmerken spelen zelden doorslaggevende rol

Persoonskenmerken zoals de leeftijd en het feit of de coach een man of een vrouw is leggen betrekkelijk zelden veel gewicht in de schaal bij de keuze van een coach. Overigens is er wat dit laatste betreft wel een duidelijk verschil of de deelnemer zelf een man of een vrouw is. Bij vrouwen vormt dit vaker (22 procent) een (zeer) belangrijk keuze element dan bij mannen (5 procent).

Inhoud van het coachingstraject

Praktisch alle deelnemers op zoek naar sparringpartner

Bijna 90 procent van de deelnemers van Start Smart heeft zich voor het project aangemeld omdat zij, onder andere, op zoek waren naar een sparringpartner of klankbord. Andere belangrijke argumenten om zich aan te melden waren: ondersteuning bij het verbeteren van de minder sterke kanten; ondersteuning bij de bedrijfsstart of de bedrijfsvoering in het algemeen; ondersteuning bij het structureren van ideeën of activiteiten en ondersteuning bij leren netwerken.

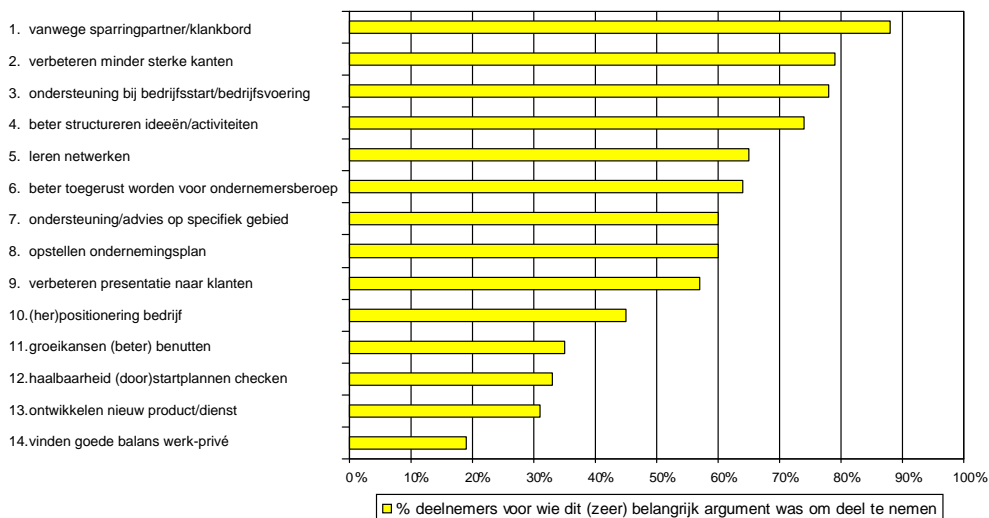
Deelnemers en coaches zijn het redelijk eens over de inhoud van de trajecten

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

• rol gespeeld als sparringpartner/klankbord	98% van de trajecten
• ondersteuning bij bedrijfsstart/bedrijfsvoering	93% van de trajecten
• beter structureren ideeën/activiteiten	86% van de trajecten
• verbeteren minder sterke kanten	78% van de trajecten
• (her)positionering bedrijf	78% van de trajecten
• beter toerusten voor beroep van ondernemer	68% van de trajecten
• verbeteren presentatie naar klanten	67% van de trajecten
• leren netwerken	61% van de trajecten
• ondersteuning/advies op specifiek gebied	58% van de trajecten
• opstellen ondernemersplan	58% van de trajecten
• ontwikkelen nieuw product/dienst	55% van de trajecten
• groeikansen (beter) benutten	49% van de trajecten
• haalbaarheid (door) startplannen checken	48% van de trajecten
• vinden van goede balans werk-privé	45% van de trajecten

Coaches en deelnemers blijken het vergaand eens te zijn over de inhoud van de trajecten. Wel valt op dat de coaches in het algemeen de diverse punten iets vaker noemen dan de deelnemers. Dat geldt vooral voor *het ontwikkelen van een nieuw product/dienst*. Volgens de coaches is dit in 55 procent van de trajecten aan de orde geweest, terwijl dit door ‘slechts’ 31 procent van de deelnemers wordt genoemd. Ook het *vinden van een goede balans tussen werk en privé* is volgens de coaches vaker (45%) onderdeel van de trajecten geweest dan volgens de deelnemers (19%).

Figuur 3.2 – Argumenten en overwegingen van deelname aan Start Smart (in %)



Vrouwen benadrukken enkele argumenten vaker dan mannen

Bijna eenderde deel van deelnemers heeft zich aangemeld voor het Start Smart project om ondersteuning te krijgen bij het ontwikkelen van een nieuw product/dienst of bedrijfsactiviteit. Vrouwen hebben zich duidelijk vaker (ook) om deze reden aangemeld dan mannen (respectievelijk in 38 en 18 procent). Andere argumenten die vaker aangetroffen zijn bij vrouwen dan bij mannen:

- ondersteuning bij bedrijfsstart (vrouwen 85 procent, mannen 67 procent)
- ondersteuning bij opstellen ondernemingsplan (vrouwen 68 procent, mannen 48 procent)
- meer of beter structureren ideeën/activiteiten (vrouwen 82 procent, mannen 62 procent)
- beter toegerust worden voor ondernemerschap (vrouwen 72 procent, mannen 52 procent)
- verbeteren minder sterke kanten (vrouwen 86 procent, mannen 68 procent)

Helpt van de préstarters wil startplannen checken

Figuur 3.2 laat zien dat eenderde deel van de deelnemers zich voor het Start Smart project heeft aangemeld om de (door)startplannen te laten checken. Nadere analyse laat zien dat het hierbij minder vaak om doorstart plannen gaat dan om startplannen. Van de starters onder de deelnemers heeft 17 procent zich onder andere aangemeld om hun *doorstartplannen* te laten checken. Van de préstarters onder de deelnemers heeft zich echter de helft aangemeld om hun *startplannen* te laten checken.

Weinig verband met scores op e-scan, maar dat ligt ook voor de hand

De argumenten en overwegingen van de deelnemers om zich aan te melden voor het Start Smart project vertonen weinig relaties met hun competenties zoals die zichtbaar werden in de eerste e-scan ondernemerstest. Dit ligt echter ook voor de hand aangezien het bij die argumenten en overwegingen meestal om algemene, niet gespecificeerde zaken gaat zoals ‘ondersteuning krijgen bij bedrijfsstart/bedrijfsvoering’, ‘ondersteuning bij het verbeteren van minder sterke kanten’, etc.

Wel wordt in deze analyse duidelijk waar de schoen vooral wringt bij de deelnemers die via hun Start Smart traject beter toegerust willen worden voor het ondernemersbehoef. Bij deze deelnemers komen namelijk marketing, marktgerichtheid en financieel beheer duidelijk vaker dan gemiddeld als aandachtspunt uit de eerste e-scan ondernemerstest naar voren.

Trainingen en seminars

Elke deelnemer had budget voor trainingen

De deelnemers konden gebruik maken van trainingen en seminars van de Kamer van Koophandel en van de Hogeschool Arnhem-Nijmegen. Gemiddeld was er per deelnemer een budget van €500 beschikbaar voor het volgen van trainingen.

Niet elke deelnemer heeft trainingsbudget benut

Ruim de helft (58 procent) van de Start Smart deelnemers heeft in het kader van dit project aan trainingen deelgenomen. Er is daarbij geen verschil tussen mannen en vrouwen en ook niet tussen starters en préstarters.

Van de deelnemers heeft zoals gezegd 42 procent geen gebruik gemaakt van het beschikbare trainingsaanbod. De rest heeft hier wél gebruik van gemaakt, als volgt:

1 training gevolgd	25 procent van alle 223 deelnemers
2 trainingen gevolgd	15 procent van alle 223 deelnemers
3 trainingen gevolgd	10 procent van alle 223 deelnemers
meer dan 3 trainingen	8 procent van alle 223 deelnemers

Overigens hadden veel deelnemers voorafgaande aan Start Smart nog geen enkele ervaring opgedaan met het volgen van cursussen op het gebied van ondernemen of ondernemerschap. Ruim tweederde deel (69 procent) van de Start Smart deelnemers had nog nooit een cursus op dit gebied gevolgd.

Vooraf trainingen gevolgd op terrein van marketing en financieel beheer

In totaal zijn 16 verschillende trainingen of seminars door vijf of meer Start Smart deelnemers gevolgd. Tabel 3.3 geeft een overzicht van deze trainingen en het aantal deelnemers dat heeft deelgenomen.

Tabel 3.3 – Deelname aan trainingen

Training	Deelnemers	
	abs	%
• netwerken en acquisitie	62	28% (100% = 223)
• marketing MKB	41	18% (100% = 223)
• seminar netwerken is een sport	38	17% (100% = 223)
• ondernemersplan	37	17% (100% = 223)
• belastingen voor starters	27	12% (100% = 223)
• administratie voor starters	21	9% (100% = 223)
• financieel management	18	8% (100% = 223)
• ondernemend adviseren	18	8% (100% = 223)
• ondernemen tegen (w)elke prijs	14	6% (100% = 223)
• grip op groei	13	6% (100% = 223)
• effectief debiteurenbeheer	11	5% (100% = 223)
• e-commerce	10	4% (100% = 223)
• van idee tot succes	8	4% (100% = 223)
• verkoop & account management	7	3% (100% = 223)
• inkoop & onderhandelen	5	2% (100% = 223)
• intellectueel eigendom	5	2% (100% = 223)
totaal		

Eerder kwam naar voren dat bij de aanmelders voor het Start Smart project in de ondernemerstest met name vaak zwakke punten naar voren kwamen ten aanzien van financieel beheer en marktgerichtheid/marketing (zie figuur 2.7). Uit tabel 3.3 komt naar voren dat vooral op deze gebieden trainingen zijn gevolgd, maar toch duidelijk meer op het terrein van marktgerichtheid/marketing dan op het gebied van financieel beheer.

In totaal hebben 39 van de 223 deelnemers (18 procent) een of meer van de trainingen *financieel management*, *administratie voor starters*, of *effectief debiteurenbeheer* gevolgd. Van deze 39 hebben er 29 één van deze drie trainingen gevolgd en de andere 10 twee of meer.

Bijna het dubbele aantal deelnemers, namelijk 76 (34 procent), heeft de training *netwerken en acquisitie* en/of de training *marketing MKB* gevolgd. Van deze 76 deelnemers hebben er 27 beide trainingen gevolgd.

Tabel 3.4 – Relatie tussen financieel-administratieve vaardigheid en volgen van trainingen op dit terrein tijdens het Start Smart traject

	Financieel beheer is:				totaal
	zeer sterk punt	sterk punt	redelijk sterk punt	aandachtspunt	
A. % deelnemers dat deze training gevolgd heeft					
• training financieel management	0%	4%	6%	12%	8%
• training administratie voor starters	0%	0%	11%	23%	9%
• training effectief debiteurenbeheer	0%	0%	3%	12%	5%
B. % deelnemers dat een of meer van deze trainingen gevolgd heeft					
	0%	4%	17%	33%	18%

Deelnemers van wie de ondernemerstest uitwees dat financieel beheer een aandachtspunt was hebben vaker de hierboven genoemde trainingen op dit gebied gevolgd dan de deelnemers bij wie financieel beheer als een (redelijk) sterk punt uit de ondernemerstest naar voren kwam (zie tabel 3.4).

Eveneens gaat op dat deelnemers bij wie in de ondernemerstest marketing en/of marktgerichtheid als aandachtspunt werd gesignaleerd vaker de training *netwerken en acquisitie* hebben gevolgd dan de deelnemers bij wie dit terrein niet als aandachtspunt uit de ondernemerstest kwam. In totaal heeft 28 procent van de deelnemers deze training gevolgd, maar dit varieert als volgt:

- deelnemers die *zeer sterk* scoren op marktgerichtheid 0%
- deelnemers die *sterk* scoren op marktgerichtheid 18%
- deelnemers die *redelijk sterk* scoren op marktgerichtheid 27%
- deelnemers bij wie marktgerichtheid *aandachtspunt* is 49%

Hiermee zijn, op twee na, alle significante verbanden tussen de scores op de eerste e-scan ondernemerstest en het wel/niet gevolgd hebben van de diverse trainingen door de deelnemers tijdens hun Start Smart traject vermeld.

Grip op groei

In totaal is de training *Grip op groei* maar door 6 procent van de Start Smart deelnemers gevolgd. Er is een relatie met de mate waarin de deelnemers gekwalificeerd zijn op het punt van *organiseren & plannen*:

- deelnemers die *zeer sterk* scoren op organiseren & plannen 0%
- deelnemers die *sterk* scoren op organiseren & plannen 2%
- deelnemers die *redelijk sterk* scoren op organiseren & plannen 14%
- deelnemers voor wie organiseren & plannen een *aandachtspunt* is 25%

Creatieve deelnemers netwerken meer

Voor zover er relaties bestaan tussen competenties van de Start Smart deelnemers en het deelnemen aan trainingen, gaat steeds op dat zij vaker aan trainingen deelnemen naarmate zij minder goed scoren op bepaalde competenties.

Op deze regel is maar één uitzondering. Er is namelijk een ‘omgekeerde’ relatie tussen de score op *creativiteit* en het deelnemen aan het *seminar netwerken* dat aangeboden is door de Kamer van Koophandel. In totaal heeft 6 procent van de deelnemers aan dit seminar deelgenomen, maar dit varieert als volgt:

- deelnemers die *zeer sterk* scoren op creativiteit 33%
- deelnemers die *sterk* scoren op creativiteit 18%
- deelnemers die *redelijk sterk* scoren op creativiteit 12%
- deelnemers bij wie creativiteit *aandachtspunt* is 9%

4 Effecten

Het Start Smart project heeft als doel om meer en betere ondernemers te krijgen. De coaching, begeleiding en training is erop gericht de kwaliteit van het ondernemerschap van starters en préstarters te verbeteren. Daarnaast is het streven dat van de deelnemende préstarters er 40 nog tijdens de looptijd van het project daadwerkelijk een bedrijf oprichten.

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

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

Economische positie deelnemers bij aanvang en bij eind Start Smart traject

Aantal ondernemers ruim verdubbeld

Bij de start van hun Start Smart traject zag 34 procent van de deelnemers zich vooral als ondernemer. Bij deze 34 procent ging het meestal (29 procent) om ondernemers met een bedrijf zonder betaald personeel. De andere 5 procent hadden wel personeel in dienst.

Aan het eind van hun Start Smart traject beschouwt 72 procent van de deelnemers zich vooral als ondernemer. Het aantal ondernemers is dus tijdens het Start Smart project meer dan verdubbeld. Het aantal zzp'ers (zelfstandigen zonder betaald personeel) is gestegen van 29 procent aan het begin naar 60 procent aan het eind. Ook het aantal ondernemers met personeel is verdubbeld, namelijk van 5 procent aan het begin naar 12 procent aan het eind (zie tabel 4.1).

Van de deelnemers is 42 procent vanuit een werknemers- of werkzoekende positie het Start Smart project ingestroomd. Aan het eind van hun Start Smart traject blijkt 16 procent nog werknemer te zijn. De rest heeft de positie van werknemer verruild voor die van ondernemer.

Tabel 4.1 – Meest typerende situatie bij begin en bij afsluiting Start Smart traject

	<i>Beginsituatie</i>		<i>Eindsituatie</i>	
	alle situaties %	meest typerende situatie %	alle situaties %	meest typerende situatie %
• eigen bedrijf zonder personeel	40	29	67	60
• eigen bedrijf met personeel	7	5	12	12
• meewerkend in bedrijf ouders	1	1	1	1
• freelance werkzaamheden	20	6	14	4
• fulltime baan in loondienst	18	15	7	5
• parttime baan in loondienst	30	23	23	11
• werk via uitzendbureau	2	0	2	0
• werkloos/werkzoekend	9	4	1	0
• arbeidsongeschikt	1	1	1	1
• vrijwilligerswerk	6	0	5	0
• huishoudelijk werk	9	2	8	1
• studie/opleiding	10	3	12	2
• voorbereiding bedrijfsstart	27	12	14	5
• totaal		100		100

Préstarters: ondernemersplannen wel nogal eens bijgesteld maar zelden opgegeven

Bij de afsluiting van hun Start Smart traject heeft 51 procent van de deelnemers, die als préstarter aan het project begonnen zijn, inmiddels een eigen bedrijf. Ruim één op de vijf préstarters (22 procent) is op dat moment nog steeds van plan om een bedrijf te starten, maar heeft de oorspronkelijke plannen inmiddels aanzienlijk bijgesteld. Vaak houdt dit in dat men de product-markt combinatie waar men aanvankelijk vanuit ging heeft gewijzigd. Er is maar een kleine groep deelnemers (4 procent van de préstarters) die op dat moment besloten heeft om af te zien van hun plannen voor een eigen bedrijf.

Tot zover de situatie direct na afloop van het Start Smart traject van de deelnemers. Op het eind van het project – januari 2008 – is de situatie opnieuw in beeld gebracht. Op dat moment blijkt inmiddels 56 procent van de préstarters een eigen bedrijf te hebben. Ook het aantal deelnemers dat inmiddels besloten heeft om af te zien van de

plannen om ondernemer te worden is verder toegenomen, namelijk van 4 procent naar 6 procent. Het aantal deelnemers dat nog steeds ondernemer wil worden maar de oorspronkelijke plannen aanzienlijk heeft bijgesteld is inmiddels verminderd van 22 naar 14 procent. Een deel van deze categorie is blijkbaar inmiddels echt van start gegaan of heeft de plannen opgegeven.

Bij ruim driekwart van de préstarters leidt het Start Smart traject dus tot een heel duidelijke stap en meestal is dat de daadwerkelijke start als ondernemer.

*Tabel 4.2 – Effecten Start Smart volgens deelnemers zelf (in %)**

	starter	préstarter	totaal
<i>Effecten Start Smart volgens deelnemers zelf*</i>			
1. daadwerkelijk bedrijf gestart	n.v.t.	51 (56)	26 (28)
2. oorspronkelijke plannen bijgesteld, maar nog steeds van plan om ondernemer te worden	n.v.t.	22 (14)	11 (7)
3. afgezien van plannen om ondernemer te worden	n.v.t.	4 (6)	2 (3)
4. omzet van het bedrijf vergroot	16 (17)	n.v.t.	8 (8)
5. bedrijfsoppervlakte uitgebreid	3 (5)	n.v.t.	1 (2)
6. meer personeel aangetrokken	0 (4)	n.v.t.	0 (2)
7. naar (ander) bedrijfspand	7 (8)	0 (3)	3 (5)
8. winstgevendheid bedrijf verbeterd	16 (16)	n.v.t.	8 (8)
9. ondernemersplan opgesteld	28	45	36
10. bedrijfsfinanciering geregeld	9	10	10
11. (betere) marketing strategie ontwikkeld	51	26	38
12. bedrijfsstrategie ontwikkeld	42	24	22
13. bedrijfsplannen doorgelicht	33	22	27
14. meer inzicht in ondernemerschap gekregen	76	69	73

* De cijfers zijn afkomstig uit de eerste enquête onder de deelnemers, dus uit de enquête die na afloop van het Start Smart traject is verstuurd. De cijfers tussen haakjes hebben betrekking op de tweede enquête. Deze enquête is naar de deelnemers toegestuurd in januari 2008.

Starters: meestal bedrijfsplannen doorgelicht en/of strategie ontwikkeld

Tabel 4.2 brengt ook de effecten bij de starters in beeld. Het Start Smart traject heeft zich bij deze deelnemers vaak gericht op het ontwikkelen van een (betere) marketing- en/of bedrijfsstrategie. De effecten hiervan zullen waarschijnlijk op een wat later

moment zichtbaar worden. In beperkte mate zijn ze nu al zichtbaar. Bij een deel van deze bedrijven is namelijk sprake van verbetering van omzet- en/of winstcijfers.

Start Smart helpt vooral vrouwen over de ondernemersdrempel

Van *alle* starters in Nederland is de laatste jaren 31 à 32 procent vrouw. In het Start Smart project ligt het aandeel vrouwen veel hoger. Van de starters is 45 procent man en 55 procent vrouw. Bij de préstarters in dit project is zelfs 65 procent vrouw en maar 35 procent man. Dit indiceert dat vrouwen vaker dan mannen een steuntje in de rug nodig hebben of op prijs stellen bij de stap naar het ondernemerschap. Van belang hierbij is dat een dergelijk steuntje in de rug bij vrouwen even vaak resultaat oplevert als bij mannen. Van de vrouwelijke préstarters is begin 2008 56 procent een bedrijf gestart. Bij de mannelijke préstarters gaat dit op voor 57 procent. In feite zijn de resultaten bij de vrouwelijke préstarters zeker zo goed als bij de mannen. Bij de vrouwen was het percentage met concrete startplannen namelijk kleiner bij aanvang van het Start Smart traject dan bij mannen. Van de vrouwelijke préstarters had op dat moment minder dan de helft *concrete* startplannen, terwijl dit bij de mannen opgaat voor ruim tweederde deel.

Bedrijfsfinanciering zelden onderdeel van Start Smart traject

Het Start Smart project heeft maar bij één op de tien deelnemers effect op de bedrijfsfinanciering. Dit is opmerkelijk aangezien in dit project voor de deelnemers expliciet de mogelijkheid was geschapen om gebruik te maken van een garantiekrediet. Juist om deze reden is er een kort afzonderlijk onderzoek onder de Start Smart deelnemers gehouden over de financiering van het bedrijf. De resultaten van dit onderzoek komen in het volgende hoofdstuk aan de orde.

Coaches melden vaker effecten

Ook bij de coaches is geïnformeerd wat hij of zij beschouwt als de effecten van elk van de door hem of haar verzorgde Start Smart trajecten. Vergelijking van de antwoorden van de coaches met die van de deelnemers brengt aan het licht dat voor vrijwel alle in tabel 4.2 genoemde effecten opgaat dat ze door de coaches vaker worden genoemd dan door de deelnemers. Vaak gaat het om betrekkelijk kleine verschillen, maar in een aantal gevallen is er ook sprake van een aanzienlijk verschil.

Zo maken de coaches duidelijk vaker melding van verbetering van de bedrijfsresultaten (van de coaches ziet 37% verbetering van de omzet en 20% verbetering van de winstgevendheid, terwijl deze beide effecten door 8% van de deelnemers worden genoemd). Eerder is aangegeven dat een flink deel van de deelnemers het aantal uren in loondienst verminderd heeft om meer tijd in hun bedrijf te kunnen steken. Het is

mogelijk dat zij vooral de omzet en winst per gewerkt ondernemersuur als maatstaf hanteren, terwijl de coaches vooral vanuit de totale omvang van omzet en winst redeneren.

Daarnaast geven de coaches duidelijk vaker dan de deelnemers aan dat er een (betere) bedrijfs- en/of marketingstrategie is ontwikkeld. Deze effecten worden respectievelijk door 38 en 22 procent van de deelnemers genoemd. Volgens de coaches hebben deze effecten zich voorgedaan in ruim de helft van de door hen verzorgde trajecten.

Dat coaches meer effecten noemen dan de deelnemers zelf heeft mogelijk te maken met het gegeven dat de deelnemers vooral of zelfs uitsluitend gefocused zijn op de punten die voor hen de directe aanleiding vormden om zich voor het Start Smart project aan te melden, terwijl coaches deze directe aanleidingen nogal eens ingekaderd zullen hebben in een wat ruimere traject-aanpak.

De voornaamste reden om ook bij de coaches een inventarisatie te maken van de effecten van de diverse Start Smart trajecten was om op deze manier een check te hebben op de beoordeling van een en ander door de deelnemers zelf. De informatie van de coaches indiceert dat de deelnemers eerder te weinig dan te veel effecten aan het Start Smart project toeschrijven.

Competenties van de deelnemers bij aanvang en bij eind Start Smart traject

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

Eerst willen we echter ingaan op de uitkomsten van de beide enquêtes die we onder de Start Smart deelnemers hebben gehouden. In de eerste enquête hebben we de deelnemers gevraagd of zij zichzelf sterk of minder sterk achten op een aantal voor ondernemers belangrijke competenties. In hoofdstuk 2 (figuur 2.6) hebben we de uitkomsten van deze vraagstelling laten zien. In de tweede enquête onder de deelnemers hebben we de desbetreffende vaardigheden nogmaals voorgelegd en hen gevraagd aan te geven of hun deelname aan het Start Smart project een positief effect heeft gehad op deze vaardigheden. Figuur 4.3 brengt het resultaat in beeld.

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

De meeste deelnemers zijn van mening dat hun deelname aan het Start Smart project geen enkel positief effect heeft gehad op hun vermogen tot delegeren. Slechts 5 procent van de deelnemers vindt dat er wél duidelijk sprake is van een positief effect op dit punt. Kunnen delegeren is voor veel van de deelnemers echter ook nog niet erg aan de orde. Slechts 12 procent van de deelnemers heeft namelijk personeel in dienst.

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

Eerder zagen we dat de deelnemers het meestal niet goed aandurven om vreemd vermogen aan te trekken. De deelname aan Start Smart heeft hier meestal weinig of niets aan veranderd. Slechts 5 procent van de deelnemers geeft te kennen dat hun houding in dit opzicht in het Start Smart traject duidelijk is veranderd.

Risicobereidheid is meer dan met vreemd vermogen durven te werken

Risicobereidheid wordt nogal eens opgevat als de bereidheid om (veel) geld te lenen en dat in het bedrijf durven te investeren. De Start Smart deelnemers geven diverse signalen dat zij dit een te enge of te beperkte opvatting vinden van risicobereidheid. Zo kwam eerder – zie tabel 2.6 – al naar voren dat een duidelijke meerderheid van de deelnemers van zichzelf vindt dat zij zeker bereid zijn om risico's te nemen, terwijl slechts een minderheid het goed aan durft om vreemd kapitaal in het bedrijf te steken. Hier komt naar voren dat deze laatste houding blijkbaar ook moeilijk te veranderen is. In ieder geval komt slechts bij een klein deel van de Start Smarters naar voren dat het project hier een (duidelijk) positief effect heeft gehad, terwijl de meeste deelnemers wél een positief effect signaleren op hun bereidheid om risico's te nemen. Eerder hebben wel al vermeld dat we de e-scan ondernemerstest hebben uitgebreid om zodoende (ook) te kunnen meten in welke mate de Start Smart deelnemers risicobereid zijn. Het durven werken met vreemd vermogen is daarbij als één van de indicatoren opgenomen. Uit de antwoorden van de Start Smart deelnemers komt echter naar voren dat zij risicobereidheid niet als één dimensie beschouwen, maar dat dit in hun ogen juist bestaat uit verschillende aspecten die betrekkelijk los van elkaar staan.

Deelnemers signaleren diverse effecten

Figuur 4.3 laat zien dat niet alleen voor de veranderingsbereidheid opgaat dat meer dan de helft van de deelnemers, enigszins of zelfs duidelijk, een positieve invloed vanuit het Start Smart project percipieert, maar dat dit tevens opgaat voor de meeste andere competenties.

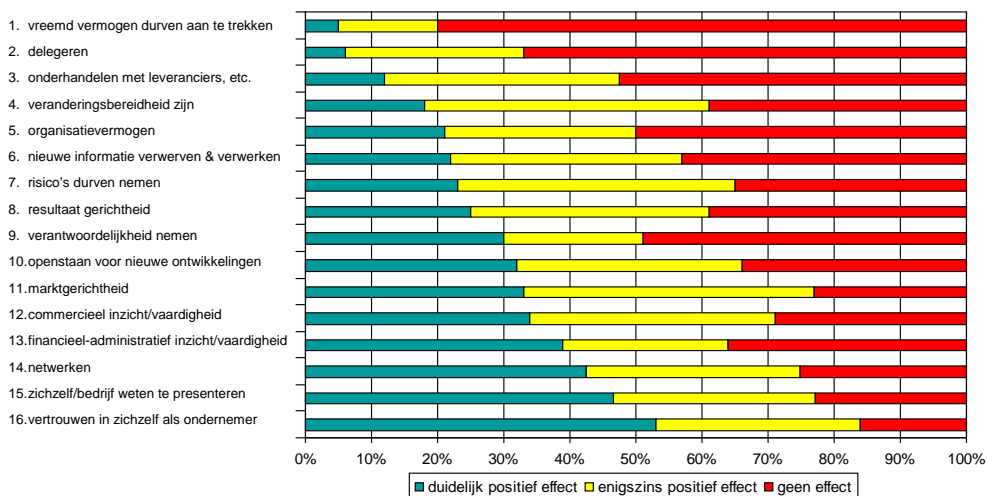
Vaak duidelijk positief effect op vaardigheid in netwerken en in zichzelf weten te presenteren

Meer dan 40 procent van de deelnemers signaleert dat hun deelname aan Start Smart een duidelijk positief effect heeft op hun vaardigheid in netwerken en – mede daarvoor – op hun vaardigheid om zichzelf en hun bedrijf op een goede manier te presenteren.

Vooral vaak duidelijk effect op vertrouwen in eigen kunnen als ondernemer

De meeste deelnemers (84 procent) zijn van mening dat zij door deel te nemen aan het project Start Smart meer vertrouwen in zichzelf als ondernemer hebben gekregen. Bij meer dan de helft van de deelnemers is dit vertrouwen duidelijk toegenomen en bij eenderde deel is het enigszins toegenomen.

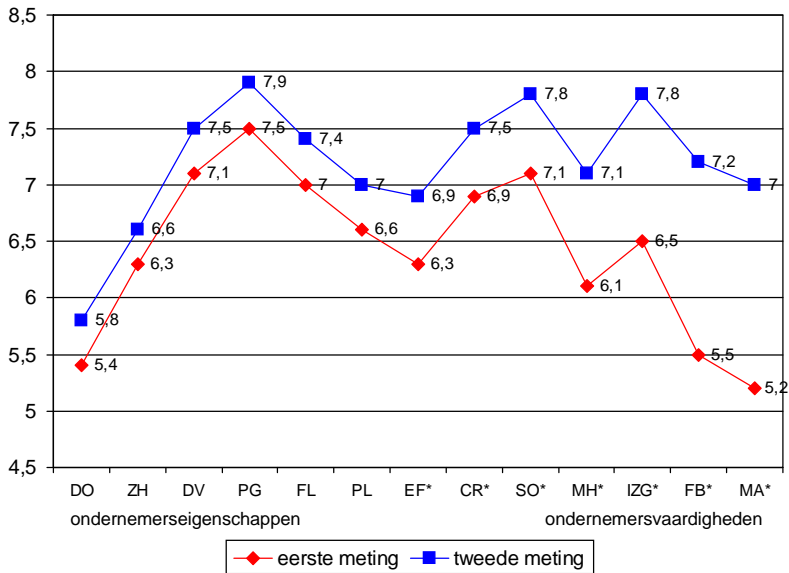
Figuur 4.3 – Deelnemers over de effecten van Start Smart op voor ondernemers belangrijke vaardigheden (in %)



Meer effect op ondernemersvaardigheden dan op ondernemerseigenschappen

Ten behoeve van deze effectmeting hebben we de e-scan ondernemerstest gehanteerd als voor- én nameting. Eerder, in figuur 2.7, zijn de resultaten van de voormeting aan de orde gekomen. Nu, in figuur 4.4, vergelijken we de scores van de deelnemers op de voormeting met hun scores op de nameting.

Figuur 4.4 – Gemiddelde scores (rapportcijfers) van de Start Smart deelnemers op respectievelijk de eerste en de tweede e-scan ondernemerstest



- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| DO = dominantie | CR = creativiteit |
| ZH = zelfstandigheid | SO = sociale oriëntatie |
| DV = doorzettingsvermogen | MH = marktgerichtheid |
| PG = prestatiegerichtheid | IZG = informatie zoekgedrag |
| FL = flexibiliteit | FB = financieel beheer |
| PL = planning en organisatie | MA = marketing |
| EF = effectiviteit | |

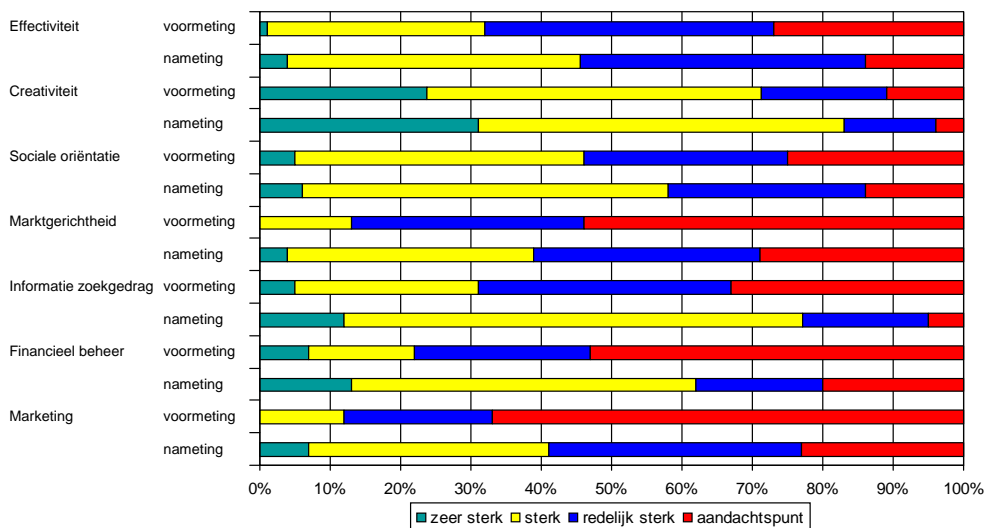
* Verschillen tussen voor- en nameting zijn significant.

Figuur 4.4 maakt duidelijk dat het Start Smart traject van de deelnemers meer effect heeft op hun ondernemersvaardigheden dan op hun ondernemerseigenschappen. Dat was echter ook te verwachten aangezien de coaching en training in deze trajecten veel

meer gericht waren op de ondernemersvaardigheden dan op de ondernemerseigenschappen (zie ook figuur 3.2).

In figuur 4.4 maken we gebruik van de cijfermatige scores uit de e-scan ondernemerstest. In het rapport dat de deelnemers hebben ontvangen op basis van de gemaakte e-scan ondernemerstest wordt ook een waardering gegeven, lopend van *uitschieter* (zeer sterk punt) tot *aandachtspunt*. Figuur 4.5 geeft deze waarderingen weer. We hebben ons hierbij beperkt tot de vaardigheden waarvoor opgaat dat er een significant verschil naar voren komt tussen de uitkomsten van de eerste en de tweede e-scan ondernemerstest. In figuur 4.5 zijn alleen de scores verwerkt van de Start Smart deelnemers die beide ondernemerstesten, dus zowel de voormeting als de nameting, hebben ingevuld.

Figuur 4.5 – Vergelijking van de scores in de eerste e-scan ondernemerstest (voormeting) met de scores in de tweede e-scan ondernemerstest (nameting) (in %)



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

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

Bij vrouwen dezelfde effecten als bij mannen en tevens dezelfde effecten bij starters en préstarters

Er is geen verschil in de effecten van het Start Smart project tussen mannen enerzijds en vrouwen anderzijds. Bij vrouwen blijken dezelfde vaardigheden versterkt te zijn als bij mannen en dit blijkt bovendien in dezelfde mate gebeurd te zijn. Dit betekent overigens dat bij het begin aanwezige niveauverschillen blijven bestaan. Eerder, in hoofdstuk 2, hebben we gezien dat bij vrouwen *financieel beheer* vaker als een aandachtspunt bij de e-scan ondernemerstest naar voren komt. Het verschil op dit punt tussen vrouwen en mannen blijft bestaan.

Bij starters blijken dezelfde vaardigheden versterkt te zijn als bij préstarters en ook hier blijken de opgetreden verbeteringen zich in gelijke mate te hebben voorgedaan.

Bij de meeste deelnemers zijn zwakke punten opgelost of verbeterd

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

We zullen nu de verschillen op individueel niveau laten zien. Daarbij hanteren we niet de cijfermatige scores (zie figuur 4.4) maar de in de e-scan rapporten naar de deelnemers teruggekoppelde waarderingen. Het argument hiervoor is dat naar alle waarschijnlijkheid deze waarderingen in termen van *uitschieter*, *sterk punt*, *redelijk sterk punt* en *aandachtspunt* veel meer bepalend zijn geweest voor de invulling van het Start Smart traject dan de cijfermatige scores.

Op basis van de resultaten van *beide* e-scan ondernemerstesten is het volgende onderscheid gemaakt:

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

aandachtspunt naar voren komt. Het kan zijn dat in het Start Smart traject van de desbetreffende deelnemers prioriteit aan andere punten is gegeven, maar het is ook mogelijk dat er in het traject wél aandacht aan is besteed, maar dat dit niet het gewenste resultaat heeft gehad.

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

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

Deze situatie doet zich slechts bij 2 van de 13 ondernemerseigenschappen/ondernemersvaardigheden bij 5 procent of meer van de deelnemers voor, namelijk bij:

- plannen & organiseren (7 procent van de deelnemers)
- effectiviteit (5 procent van de deelnemers)

Dit indiceert dat de e-scan ondernemerstest meestal op een adequate manier de vinger op de zere plek(ken) weet te leggen, maar dat er op enkele punten ook nog wel verbetering mogelijk is.

Aandachtspunten ten aanzien van informatie zoekgedrag en creativiteit vrijwel altijd verholpen

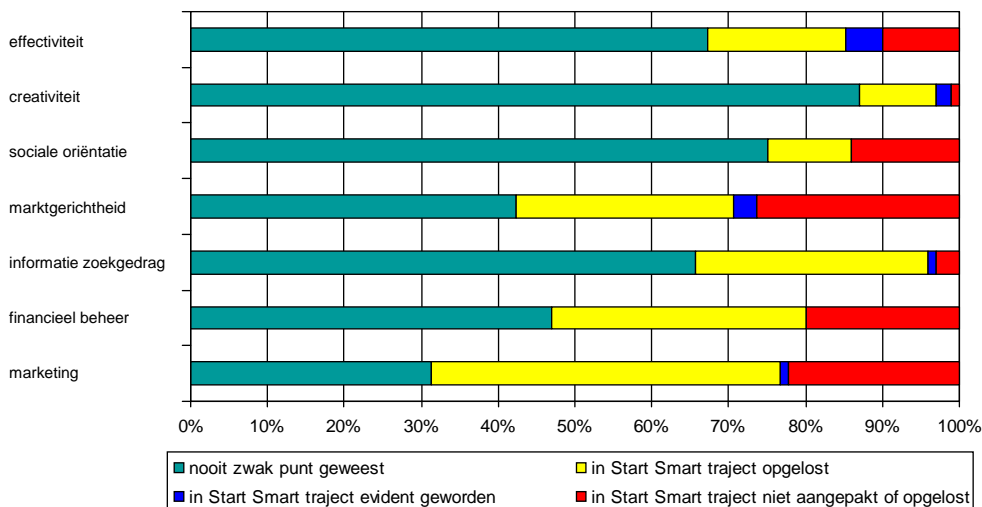
Figuur 4.6 brengt in beeld in welke mate zwakke punten (= aandachtspunten) bij de deelnemers tijdens hun Start Smart traject zijn verdwenen.

Zwakke punten ten aanzien van *informatie zoekgedrag* blijken vrijwel altijd in het Start Smart traject opgelost te zijn. Het zelfde geldt, in iets mindere mate, voor zwakke punten ten aanzien van creativiteit.

Ook bij andere ondernemersvaardigheden vaak verbetering gerealiseerd

In de eerste e-scan ondernemerstest kwam naar voren dat de zwakke punten bij de Start Smart deelnemers vooral vaak zaten op het gebied van de financiële administratie en het gebied van marktgerichtheid/marketing. Deze zwakke punten zijn in het Start Smart traject vaak opgelost. Voor zoverre Start Smarters namelijk zwakke punten op deze terreinen bleken te hebben, zijn die namelijk in de helft of meer van de desbetreffende gevallen in het Start Smart traject opgelost.

Figuur 4.6 – Effecten van het Start Smart traject op de ondernemersvaardigheden van de deelnemers (in %)



Aandachtspunten ten aanzien van zelfstandigheid worden minder vaak aangepakt/opgelost

Voor alle eigenschappen/vaardigheden, die in de eerste e-scan ondernemerstest als een aandachtspunt naar voren komen bij een kwart of meer van de deelnemers, gaat op dat er tijdens het Start Smart traject significante verbeteringen worden gerealiseerd. Er is maar één uitzondering op deze regel namelijk bij *zelfstandigheid*. Bij de eerste test komt dit bij 35 procent van de deelnemers als een aandachtspunt naar voren. Op dit punt blijkt het Start Smart project niet tot significante verbeteringen te leiden. Mogelijk weten coaches dit punt niet goed aan te pakken, maar het is ook mogelijk dat de e-scan ondernemerstest de dimensie zelfstandigheid niet (meer) adequaat meet of de antwoorden van de invullers van de test niet (meer) goed waardeert. De populatie starters is in de afgelopen jaren duidelijk veranderd – zie ook hoofdstuk 1 – en mogelijk is dit onvoldoende verdisconteerd in de e-scan ondernemerstest. Wat dat betreft is het goed om zowel de operationalisering van de diverse ondernemerseigenschappen en ondernemersvaardigheden als de waardering van de antwoorden van de personen die de test invullen van tijd tot tijd kritisch tegen het licht te houden. Het feit dat Start Smart deelnemers zich minder in hun score voor zelfstandigheid herkennen dan in de scores voor de andere ondernemerseigenschappen/ondernemersvaardigheden indiceert dat hier aanleiding toe is.

Wat is effectiever: coaching of training?

In hoofdstuk 3 is aangegeven dat deelnemers die uit de eerste e-scan ondernemerstest als zwak naar voren kwamen op het terrein van financieel beheer in hun Start Smart traject vaker een of meer van de trainingen *financieel management, administratie voor starters* en/of *effectief debiteurenbeheer* volgen. Daarnaast is daar al aangegeven dat deelnemers die in de eerste e-scan zwak scoorden op marktgerichtheid/marketing in hun Start Smart traject vaker de training *netwerken & acquisitie* gevolgd hebben.

Is er nu verschil in de mate waarin de zwakke punten op deze gebieden zijn opgelost tussen enerzijds de deelnemers die in hun traject alleen gebruik hebben gemaakt van coaching en anderzijds de deelnemers die (daarnaast) een of meer trainingen hebben gevolgd?

In hoofdstuk 3 hebben we al aangegeven dat lang niet alle Start Smarters training hebben gevolgd op het terrein van financieel beheer en/of marktgerichtheid/marketing. Een complicerende factor in deze analyse is dat ook niet alle 223 deelnemers de tweede e-scan ondernemerstest hebben gemaakt. Hierdoor is slechts voor een deel van de Start Smarters informatie voorhanden over de mate waarin bij aanvang van het traject vastgestelde zwakke punten tijdens het traject opgelost zijn. Dit betekent dat de analyse naar het extra effect van het volgen van trainingen betrekking heeft op een klein deel van de 223 Start Smarters.

Ten aanzien van financieel beheer bestaat geen verschil in effectiviteit

In totaal is bij 62 procent van de deelnemers, bij wie financieel beheer in de eerste e-scan ondernemerstest als aandachtspunt naar voren kwam, dit tijdens het Start Smart traject opgelost. Wat dit betreft is er nauwelijks of geen verschil tussen de deelnemers die alleen coaching hebben gehad en deelnemers die (daarnaast ook nog) een of meer van de aangeboden trainingen met betrekking tot financieel beheer gevolgd hebben. Uit deze analyse blijkt dus niet dat het ene instrument effectiever is dan het andere. Mogelijk zijn er wél verschillen in efficiëntie, maar we beschikken niet over informatie op dit punt.

Ook ten aanzien van marketing maakt het geen verschil uit

In totaal is het bij 67 procent van de deelnemers, die met een aandachtspunt voor marketing aan het Start Smart traject begonnen zijn, gelukt om dit tijdens het traject te verhelpen. Dit gaat zowel op voor de deelnemers die alleen coaching hebben gehad als voor de deelnemers die (daarnaast ook nog) een of meer aangeboden trainingen op dit terrein hebben gevolgd.

Training netwerken levert wel extra effect ten aanzien van marktgerichtheid

Op één punt komt wel een duidelijk effect van het volgen van training naar voren. Van de deelnemers die met een aandachtspunt voor marktgerichtheid aan hun Start Smart traject begonnen, blijkt dit in 52 procent van de gevallen tijdens het traject verholpen te zijn. Bij de desbetreffende deelnemers die volstaan hebben met alleen coaching is dit echter in 37 procent het geval, terwijl dit bij de deelnemers die (daarnaast ook) de training *netwerken & acquisitie* en/of het *seminar netwerken* gevolgd hebben in 70 procent het geval is.

5 Bedrijfsfinanciering

Aparte internet enquête naar bedrijfsfinanciering

In samenwerking met de Rabobank Arnhem en de Rabobank Nijmegen is voor de Start Smart deelnemers een *startersfonds* gecreëerd. Tijdens het project bleek hier echter weinig belangstelling voor te bestaan. Dat is opmerkelijk aangezien de financiering van het bedrijf in brede kring als een van de grootste struikelblokken voor starters wordt beschouwd.

Vandaar dat we in 2007 aan de deelnemers een enquête hebben gestuurd met vragen over de manier waarop ze hun bedrijf gefinancierd hebben of van plan zijn om dit te doen. Deze enquête is per internet verstuurd aan circa 200 deelnemers en 117 deelnemers hebben deze enquête ingevuld geretourneerd.

Beperkt aantal deelnemers doen beroep op het Start Smartfonds

Van de deelnemers heeft 10 procent een beroep op het Start Smartfonds gedaan voor een microkrediet. Van deze aanvragers heeft de helft het aangevraagd microkrediet ook daadwerkelijk ontvangen.

De meeste deelnemers hebben echter *geen* beroep op het Start Smartfonds gedaan.

Meeste Start Smart deelnemers hebben geen behoefte aan krediet

Op de vraag waarom zij geen beroep op het Start Smartfonds hebben gedaan voor een microkrediet, geven de desbetreffende deelnemers meestal (70 procent) aan dat zij er geen behoefte aan hebben omdat ze zelf over voldoende startkapitaal bezitten. De andere 30 procent noemt vooral de volgende argumenten of redenen:

- het is nog niet zeker of men een bedrijf zal starten;
- de plannen voor de start zijn nog niet ver genoeg uitgewerkt;
- het is nog onduidelijk hoeveel kapitaal er nodig zal zijn en/of het eigen kapitaal aanvulling behoeft;
- men heeft niet of te laat van de mogelijkheden gehoord;
- het is onduidelijk of dit echt interessant is;
- krediet is te duur;
- men wil niet het risico lopen dat dit niet terug betaald kan worden;
- men beschikt al over voldoende bankkrediet.

Start Smarters financieren het bedrijf vaak met eigen geld

Van de 117 deelnemers hebben er ruim 90 een bedrijf of zijn bezig met de financiering van hun bedrijf. In totaal hebben we bij deze deelnemers 7 verschillende vormen van financiering aangetroffen. De meest voorkomende manier (68 procent) is dat het bedrijf uitsluitend met eigen geld is of zal worden gefinancierd (zie tabel 5.1).

De op één na meest voorkomende vorm (12 procent) is een combinatie van eigen geld en bankkrediet.

De op twee na meest voorkomende vorm (10 procent) is dat het bedrijf uitsluitend met een banklening gefinancierd is.

Tabel 5.1 – Financieringsbronnen

eigen spaargeld	geld van vrienden/ kennissen	geldlening van bank	%
ja	-	-	68%
ja	ja	-	3%
ja	-	ja	12%
ja	ja	ja	1%
-	ja	ja	3%
-	ja	-	4%
-	-	ja	10%
			100% = 90

In totaal maakt een kwart voor de financiering van het bedrijf gebruik van een banklening. In ruim driekwart van deze gevallen gaat het om een zakelijke lening en in amper een kwart om een persoonlijke lening.

Gemiddeld is eenderde deel van de investering afkomstig van banken

In totaal is door de 90 deelnemers ruim € 1.600.000 in hun bedrijven geïnvesteerd. Dat is gemiddeld bijna €18.000.

Van de € 1.600.000 bestaat 56 procent uit eigen geld, 37 procent is afkomstig van banken (29 procent zakelijk krediet en 8 procent persoonlijke lening) en 6 procent is afkomstig van leningen van vrienden en bekenden.

Voor 10 procent vormt financiering grootste startprobleem

Desgevraagd geeft 10 procent van de deelnemers in de internetenquête aan dat de financiering van hun bedrijf het grootste probleem bij de start was of nog steeds is. Daarnaast geeft nog eens 6 procent aan dat de financiering wel een probleem was of is, maar zeker niet het grootste probleem waarmee zij te maken hadden of hebben.

Een zeer duidelijke meerderheid van 84 procent meldt dat de financiering van het bedrijf in feite geen (enkel) probleem vormde.

De meeste deelnemers geven een toelichting en daarbij komen de volgende aspecten naar voren:

- Het gaat om een bedrijf dat relatief weinig startkapitaal vraagt. Vooral deelnemers in de zakelijke en persoonlijke dienstverlening wijzen op dit punt.
- Men beschikt(e) over voldoende eigen startkapitaal of men had wel een banklening nodig, maar die is dan zonder problemen verkregen.
- In vergelijking met andere problemen was de financiering van het bedrijf nauwelijks of geen probleem. Bij die andere problemen worden vooral genoemd: het vinden van voldoende klanten/omzet, het vinden van geschikte en passende vestigingslocatie/huisvesting, de financiële administratie en het eigen maken van kennis die nodig is voor het opstarten en draaiend houden van een bedrijf.

Voor beperkt deel van de Start Smarters vormt microkrediet een oplossing

De deelnemers die wél grote problemen hebben of hadden om hun bedrijf gefinancierd te krijgen, geven in hun toelichting vaak aan dat zij onvoldoende eigen geld en/of zekerheden konden inbrengen waardoor hun financieringsvraag door de bank als een (te) groot risico werd beschouwd. Voor een (beperkt) deel van de starters kan microkrediet dus wél een oplossing zijn.

6 Oordeel deelnemers over Start Smart

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

Deze zaken komen in dit hoofdstuk aan bod.

Algemeen oordeel

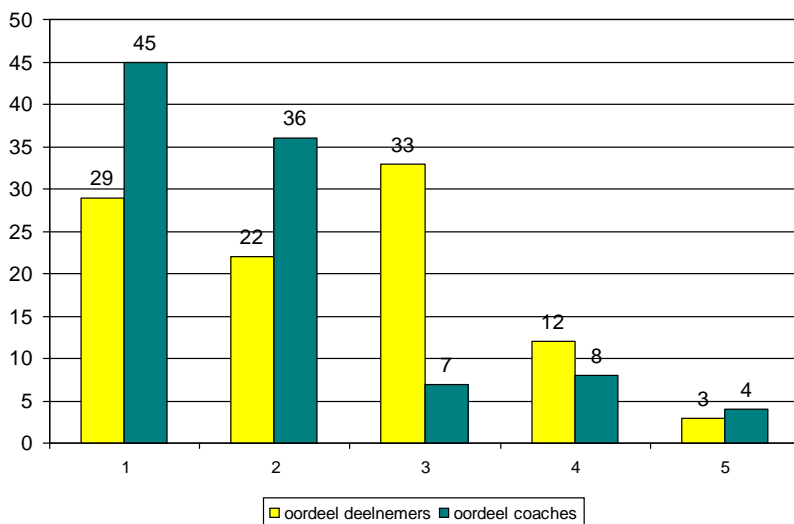
Meeste deelnemers en coaches tevreden

Van de deelnemers vindt 51 procent dat het project Start Smart (vrijwel) volledig aan hun verwachtingen heeft beantwoord. Nog eens 33 procent vindt dat dit voor een groot deel het geval is. Een minderheid van de deelnemers is van mening dat dit maar zeer ten dele (12 procent) of (vrijwel) niet (3 procent) het geval is.

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

De coaches zijn eveneens zeer positief over het Start Smart project. Zij geven aan dat zij ruim 80 procent van de Start Smart trajecten als (zeer) succesvol beschouwen. Slechts 12 procent wordt als niet-succesvol aangemerkt. Het oordeel van de deelnemers en de coaches ontloopt elkaar dus maar zeer weinig.

Figuur 6.1 – Oordeel over het project (in %)



Deelnemers

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

Coaches

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

Oordeel over diverse onderdelen Start Smart

Deelnemers vooral tevreden over mogelijkheid om eigen coach te kiezen

In de enquête konden de deelnemers aangeven over welke onderdelen van hun Start Smart traject zij meer of minder tevreden waren. Figuur 6.2 brengt de uitkomsten in beeld. Het meest positief zijn de deelnemers over het feit dat zij hun eigen coach mochten kiezen: 95 procent van hen is hier (zeer) tevreden over en niemand is er ontevreden over.

Ook over de deskundigheid, betrokkenheid, inzet en werkwijze van de coach zijn de meeste deelnemers (zeer) tevreden. Wel is een deel van de Start Smarters wat minder tevreden over de kennis en ervaring van hun coach van de branche waarin zij gevestigd zijn of van plan zijn zich te vestigen.

Er zijn twee punten waarover nogal wat deelnemers zich minder tevreden uitlaten, namelijk het beschikbare aanbod aan trainingen en het persoonlijk ontwikkelingsplan.

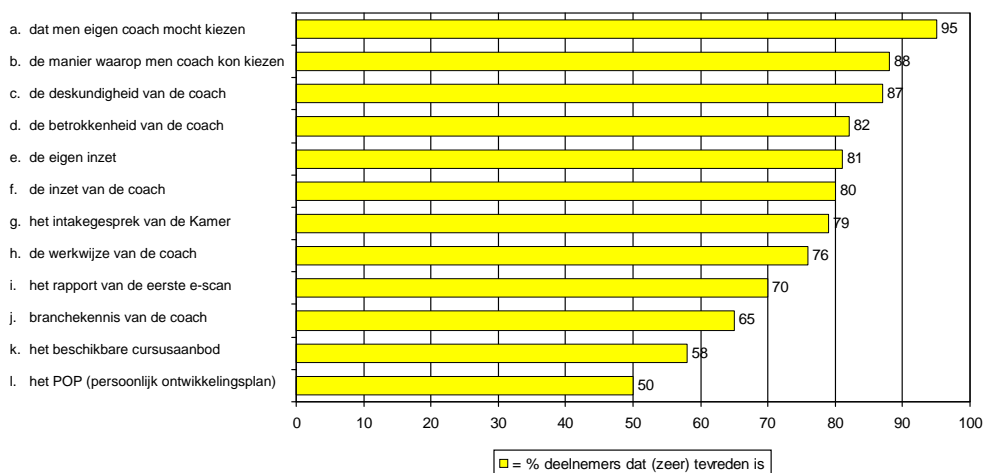
Diagnose en ontwikkelplan krijgen nogal eens onvoldoende aandacht

Wat betreft het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) zijn er aanwijzingen dat dit nogal eens onvoldoende aandacht heeft gekregen. Zo geeft amper de helft van de deelnemers (46 procent) aan dat de resultaten van de eerste e-scan ondernemerstest in voldoende mate zijn meegenomen bij de opstelling van dit persoonlijk ontwikkelingsplan. Diagnose en/of ‘behandelplan’ hebben zo te zien zeker niet altijd de tijd en aandacht gekregen die nodig is.

Opleidingsaanbod wat te laat (gecommuniceerd)

Bij de start van het project stond het opleidingsaanbod niet onmiddellijk ter beschikking van de deelnemers. Dit betekent dat de informatie over het opleidingsaanbod pas later bij de deelnemers terecht is gekomen. Zeker voor de 2005-instromers in Start Smart kwam deze informatie in feite te laat. Daarnaast merkt een kwart tot een derde deel van de cursisten op dat ze niet (echt) tevreden waren over de gevolgde trainingen.

Figuur 6.2 – Oordeel deelnemers over diverse onderdelen van Start Smart (in %)



Tevreden Start Smarters zijn meestal ook tevreden over coach

In figuur 6.1 komt naar voren dat voor 51 procent van de Start Smart deelnemers opgaat dat het project (vrijwel) volledig aan hun verwachtingen heeft voldaan. Tabel 6.3 laat zien dat deze deelnemers meestal vinden dat hun coach *volledig* aan hun verwachtingen heeft voldaan.

Tabel 6.3 – Tevredenheid over diverse onderdelen van het Start Smart project, naar de mate waarin het project aan de verwachtingen van de deelnemers heeft voldaan (in %)

	<i>Mate waarin Start Smart aan verwachtingen heeft voldaan:</i>				
	volledig	(vrijwel) volledig	voor een groot deel wel	maar zeer ten dele of niet	totaal
A. % deelnemers bij wie de coach volledig aan de verwachtingen heeft voldaan	84%	68%	50%	9%	58%
B. % deelnemers dat zeer tevreden is over					
• werkwijze van de coach	98%	79%	77%	26%	76%
• betrokkenheid van de coach	96%	82%	82%	57%	82%
• inzet van de coach	96%	82%	77%	52%	80%
• deskundigheid van de coach	96%	88%	90%	61%	87%
C. % deelnemers dat ontevreden is over:					
• werkwijze van de coach	2%	6%	6%	34%	10%
• het beschikbare aanbod aan trainingen	4%	18%	20%	48%	19%

Verder laat tabel 6.3 zien dat deelnemers, bij wie Start Smart volledig aan de verwachtingen heeft voldaan, praktische allemaal (zeer) tevreden zijn over de werkwijze van hun coach, alsmede de betrokkenheid, inzet en deskundigheid van hun coach.

Tegelijk illustreert tabel 6.3 dat *ontevredenheid* over de werkwijze van de coach één van de factoren is die het algemene oordeel over het project naar de negatieve kant kan doen doorstaan. Van de deelnemers bij wie het project volledig aan de verwachtingen heeft voldaan is slechts 2 procent ontevreden over de werkwijze van hun coach. Van de deelnemers bij wie het Start Smart project maar zeer ten dele of zelfs helemaal niet aan de verwachtingen heeft voldaan, is 34 procent ontevreden over de werkwijze van hun coach.

Ontevreden Start Smarters zijn vaak ontevreden over aangeboden trainingen

Een tweede factor die een belangrijke rol speelt bij het achteraf niet tevreden zijn van Start Smart deelnemers vormen de aangeboden trainingen. Van de deelnemers bij wie het project niet of maar zeer ten dele aan hun verwachtingen heeft beantwoord, is namelijk bijna de helft (48 procent) ontevreden over het cursusaanbod.

Oordeel over de inhoud van het Start Smart project

In hoofdstuk 3 is beschreven welke verwachtingen de deelnemers aan het begin, namelijk tijdens het intakegesprek, hebben verwoord ten aanzien van hun deelname aan het Start Smart traject.

In figuur 6.4 is weergegeven in welke mate de deelnemers, achteraf, vinden dat aan deze verwachtingen is voldaan. Steeds geldt dat bij een duidelijke meerderheid van de deelnemers in ieder geval voor een deel aan hun verwachtingen is voldaan. Focussen we op de mate waarin volgens de deelnemers *volledig* aan hun verwachtingen is voldaan, dan blijkt dat nog aanzienlijk uiteen te lopen bij de diverse verwachtingen.

Verwachtingen rond sparringpartner/klankbord meestal volledig waargemaakt

Negen van de tien deelnemers hebben zich voor het Start Smart project aangemeld om op deze manier over een sparringpartner/klankbord te kunnen beschikken. Tweederde deel van de desbetreffende Start Smarters geeft aan dat hun verwachtingen wat dit betreft volledig zijn gerealiseerd.

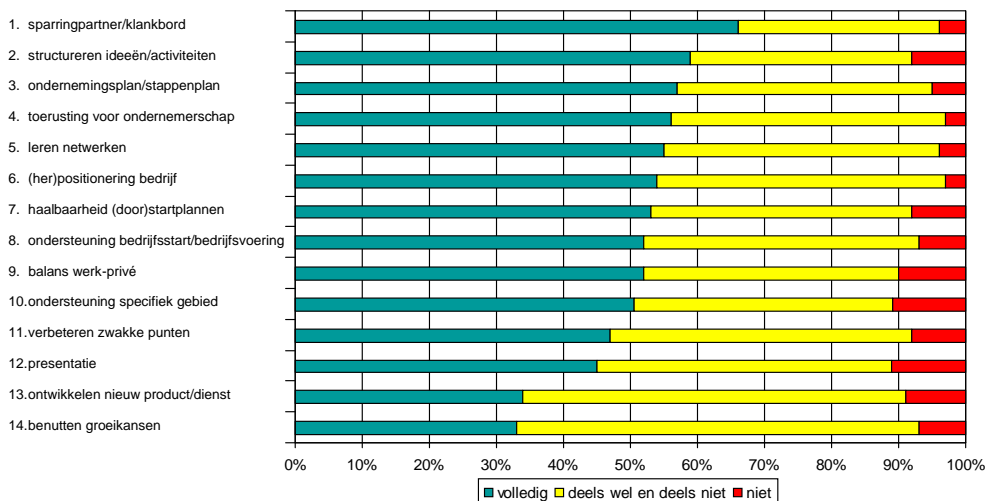
Andere verwachtingen in ongeveer de helft van de gevallen volledig gerealiseerd

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

Verwachtingen omtrent ondersteuning bij groei en vernieuwing minder vaak volledig gerealiseerd

Voor twee verwachtingen gaat op dat zij in mindere mate, namelijk in eenderde deel, volledig zijn gerealiseerd. Dit gaat op voor de ondersteuning vanuit Start Smart bij de ontwikkeling van bepaalde innovaties én bij het benutten van groeikansen. Waarschijnlijk speelt hierbij een rol dat voor dit soort zaken een terzake deskundig adviseur effectiever is dan een coach.

Figuur 6.4 – Mate waarin het Start Smart project aan de diverse verwachtingen van de deelnemers heeft beantwoord (in %)



Vooraf niet beantwoorden aan concrete verwachtingen vooraf leidt tot ontevredenheid achteraf

Voor vrijwel alle verwachtingen van de deelnemers gaat op dat de mate waarin er aan is voldaan samenhang vertoont met het algemene oordeel van de Start Smarters over het project. Deze samenhang is echter sterker naarmate het om meer concrete verwachtingen gaat. Zo hangt het algemene oordeel over het Start Smart project vooral samen met de mate waarin de verwachtingen op de volgende punten zijn gerealiseerd:

- ondersteuning op een tijdens de intake met name genoemd terrein;
- ondersteuning bij het verbeteren van tijdens de intake benoemde zwakke punten.

7 Lessen uit het project

In hoofdstuk 4 is aangegeven dat de doelstellingen van het Start Smart project ruimschoots zijn gerealiseerd. Vervolgens is in hoofdstuk 6 beschreven dat ook de deelnemers overwegend (zeer) positief oordelen over hun Start Smart traject. Dit betekent echter niet dat er geen verbeteringen meer mogelijk zijn. We zullen de verbeterpunten hieronder bespreken.

Intake en diagnose

In het Start Smart project was de Kamer van Koophandel verantwoordelijk voor het intakegesprek, terwijl de diagnose en de vertaling van een en ander in een actieplan door de coaches is gebeurd.

Tijdens Start Smart werd duidelijk dat deze aanpak verbetering behoeft.

Door de scheiding van intakegesprek en diagnosegesprek had de Kamer van Koophandel geen goed zicht meer op het aantal instromers in Start Smart. De Kamer is met de intakegesprekken gestopt toen 290 personen tot het project waren toegelaten. Achteraf blijken zich echter bijna 70 van deze 290 personen niet bij een van de coaches gemeld te hebben. Het aantal deelnemers aan Start Smart is daardoor kleiner gebleven dan de bedoeling was.

Deze onderbenutting is overigens mede in de hand gewerkt door het gegeven dat tijdens het intakegesprek geen duidelijke termijn is gesteld aan de mogelijkheid om met het Start Smart traject te starten.

Deze ervaring maakt duidelijk dat er heldere afspraken moeten worden gemaakt wat betreft de termijnen waarin de toegelaten personen hun recht op deelname kunnen laten gelden. Bovendien moet continue bewaakt en dus gevolgd worden wie wel en wie niet gebruik maakt van dit recht op deelname.

In Start Smart zijn nauwelijks richtlijnen aan de coaches meegegeven voor de aanpak en de verslaglegging van het diagnosegesprek. De coaches hebben dit ieder voor zich op hun eigen manier gedaan. Op zich hoeft dit geen probleem te zijn. Achteraf bleek echter dat lang niet alle coaches bij de diagnose gebruik hebben gemaakt van de resultaten van de e-scan ondernemerstest. Bovendien bleek slechts de helft van de Start Smart deelnemers (zeer) tevreden over het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Dit indiceert dat hier verbeteringen mogelijk en nodig zijn.

Samenstelling coachpool en uitwisseling tussen coaches

In Start Smart zijn de coaches geselecteerd op basis van uitsluitend de door hen ingediende schriftelijke offertes. Bij de selectie van de coaches is bovendien gelet op variatie in specialismen.

In het projectplan van Start Smart waren wel bijeenkomsten van de coaches voorzien, maar deze hadden geen verplichtend karakter. De deelname van de coaches aan deze bijeenkomsten liep dan ook sterk uiteen.

Coaching vormt in feite een kernelement van het Start Smart project en dit roept de vraag op of er niet meer aandacht besteed zou moeten worden aan de selectie van de coaches. Een afzonderlijk aandachtspunt hierbij is of men voor een project als Start Smart specialisten of juist generalisten moet aantrekken.

Verder heeft het Start Smart project laten zien dat afstemming en uitwisseling van ervaringen tussen de coaches, en daarmee het inbouwen en benutten van leerervaringen, niet vanzelf tot stand komen. Het is nodig hieromtrent vooraf duidelijke afspraken te maken.

Wel of niet op doelgroepen richten

Veel startersprojecten zijn op bepaalde doelgroepen gericht, bijvoorbeeld vrouwen, allochtonen of personen die vanuit een uitkering willen starten. Bij het Start Smart project is er expliciet voor gekozen om *niet* met doelgroepen te werken. De verwachting was dat op deze manier het deelnemersveld een afspiegeling zou zijn van starters in de regio. Achteraf blijkt dit niet het geval te zijn. In verhouding blijken vooral vrouwen en hoog opgeleiden van Start Smart gebruik te maken. Waarschijnlijk zitten er elementen in de opzet en vormgeving van het Start Smart project die deelname van lager opgeleiden (ver)hinderen. Het ligt voor de hand dat met name elementen die karakteristiek zijn voor de opzet en vormgeving van Start Smart – de e-scan ondernemerstest en de keuze van een eigen coach – hierbij een rol gespeeld hebben. Tegelijkertijd dragen juist deze elementen bij aan het succes van het Start Smart project. Dit betekent dat gezocht moet worden naar manieren waarop de karakteristieke aanpak van Start Smart gecombineerd kan worden met voldoende toegankelijkheid voor lager opgeleiden.

Trainingsaanbod

In het Start Smart project is er aanvankelijk voor gekozen het trainingsaanbod in samenspraak met de deelnemers vast te stellen. In de praktijk bleek dit echter niet

goed te werken, vooral omdat op deze manier zeker voor de deelnemers ‘van het eerste uur’ te laat duidelijkheid ontstond over welke trainingen zij konden volgen.

Netwerken

In het Start Smart project zijn expliciet mogelijkheden geschapen voor de deelnemers om te netwerken. Deze mogelijkheden bleven echter wel steeds beperkt tot de Start Smart deelnemers zelf. Er zou geprobeerd kunnen worden dit te verbinden met al bestaande netwerken van ondernemers.

Eigen website

Het project Start Smart had geen eigen website. De communicatie verliep via *startwijzer.nl*. Deze website stond reeds bekend als informatiebron voor startende ondernemers. Een eigen website geeft echter als voordeel dat het informatieaanbod beter kan worden afgestemd op de projectdoelgroep.

Hanteren van volgnummers

Op diverse plaatsen en door diverse personen is informatie vastgelegd over de deelnemers van Start Smart. Het bleek echter verre van eenvoudig om een overzicht te krijgen van de diverse gegevens van één en dezelfde deelnemer. Dit pleit ervoor om bij projecten als Start Smart van meet af aan individuele volgnummers aan de deelnemers toe te kennen en die consequent in elke administratie te gebruiken.

Literatuur

- Bangma, K.L. & N.G.L. Timmermans (2008). *Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid. Periode 1987-2002*. Zoetermeer: EIM.
- Bosma, M., M. van Praag & G. de Wit (200). *Determinants of successful entrepreneurship*. Zoetermeer: EIM.
- Clercq, D. de & M. de Sutter (2004). *De relatie tussen ondernemerschap en economische groei. Een literatuuroverzicht*.
- Driessen, Martijn (2006). *De ondernemende ondernemer*.
- Engen, Lily van (2004). *Daadkracht. Investeren in nieuw ondernemerschap*.
- Kamer van Koophandel (2007). *Startersprofiel 2006*.
- Kamer van Koophandel (2006). *Startersprofiel 2005*.
- Kamer van Koophandel (2005). *Startersprofiel 2004*.
- Kessel, N. van, J. van Kuijk, H. van den Tillaart & D. van Vierssen (1989). *Small Business onder de loep*. Nijmegen: ITS.
- Koch, Peter (2004). *Klein geld, groot verschil*.
- Pisanu, Chiara (2004). *Vrouwelijke ondernemers, een slag apart. Naar een betere startersbegeleiding*.
- Praag, M. van & P.H. Versloot (2007). *What is the value of entrepreneurship? A Review of recent research*. Bonn: IZA.
- Rusinovic, K. (2006). *Dynamic entrepreneurship. First and second generation immigrant entrepreneurs in Dutch cities*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Sluis, J. van der, M. van Praag & A. van Witteloostuijn (2007). *Why are the returns to education higher for entrepreneurs than for employees*. Bonn: IZA.
- Stel, A. van & J. Suddle (2006). *The impact of new firm formation on regional developments in the Netherlands*. Zoetermeer: EIM.
- Stigter, H.W. & I. Verheul (1999). *Financiering van startende vrouwelijke ondernemers*. Zoetermeer: EIM.

- Tillaart, H. van den, (2007). Etnisch ondernemerschap in Nederland: ontwikkelingen en perspectieven. In: *Migrantenstudies*, nr. 2, p. 76-98.
- Tillaart, H. van den & J. Warmerdam (2007). *Samenwerken met nieuwe ondernemers. Handreiking met praktijkvoorbeelden voor het benaderen, bereiken en ondersteunen van ondernemers van allochtone herkomst ten behoeve van de Kamer van Koophandel, brancheverenigingen en ondernemersorganisaties*. Nijmegen: ITS.