## Managementsamenvatting

### Doel en aanpak van de evaluatie

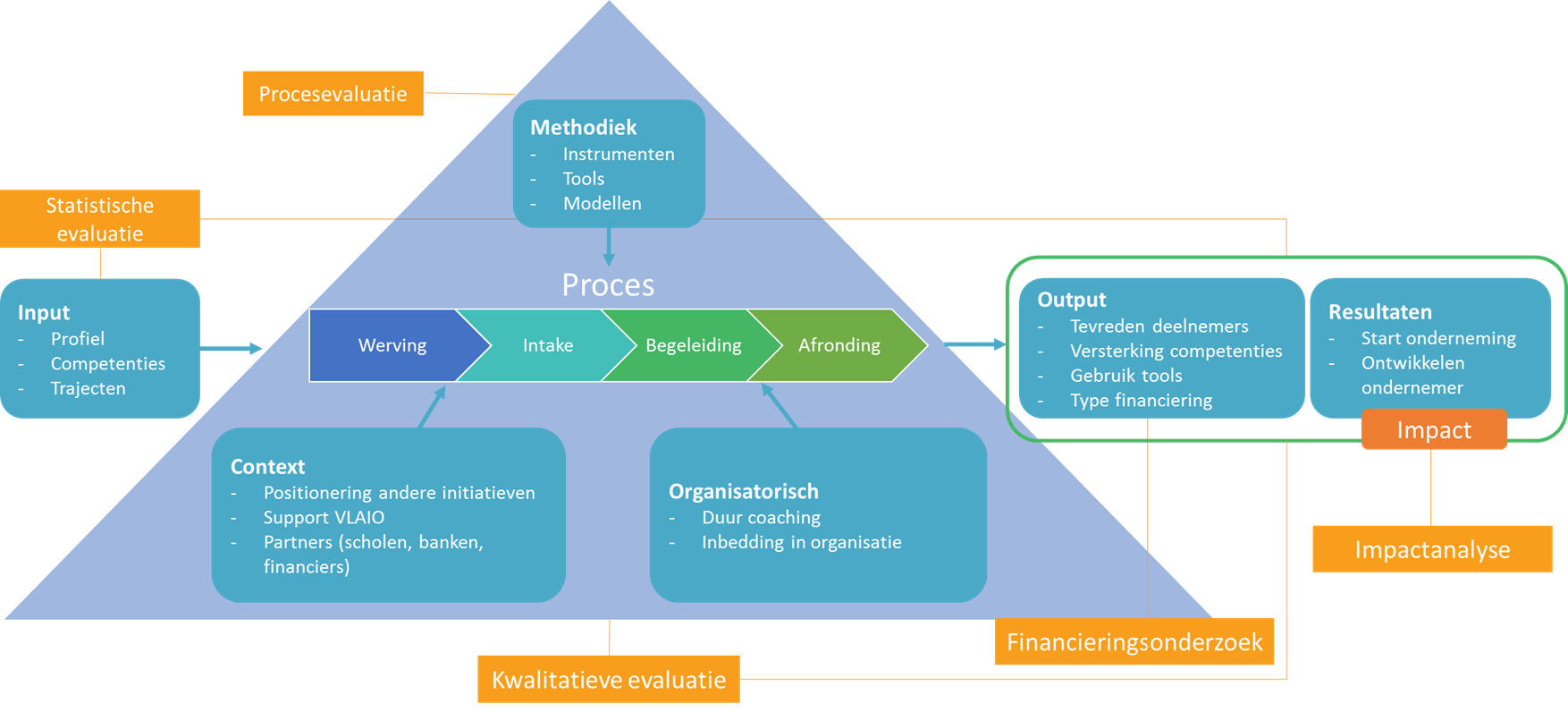
Prestartersbegeleiding ondersteunt (kandidaat-)ondernemers in een gedegen voorbereiding op hun start. Dit gebeurt door begeleiding in de uitwerking van hun ondernemingsconcept en –plan, ontwikkeling van de nodige competenties en advisering rond de haalbaarheid van de activiteit. Hiermee beoogt de Vlaamse Overheid bij te dragen aan een hogere overlevingsgraad en snellere groei van startende ondernemers. Het Agentschap Innoveren en Ondernemen werkt voor de uitvoering van dit begeleidingsaanbod samen met enkele structurele partners, waaronder Unizo (Go4Business), Starterslabo (Start!), Voka (Bryo).

Deze evaluatie biedt inzicht in de mate waarin de huidige prestartersbegeleiding beantwoordt aan de noden en behoeften van prestarters, haar positionering in het bredere landschap aan ondersteuning, en de effectiviteit en meerwaarde voor de deelnemers. In het bijzonder focust de evaluatie op de mate waarin de begeleiding bijdraagt aan belangrijke factoren voor de beslissing om te starten en het slagen van een kandidaat-starter:

* Het hebben van een duidelijke strategie en ondernemingsplan;
* Het beschikken over ondernemersvaardigheden en de ontwikkeling ervan;
* Het verwerven van de nodige financiering en eventuele andere financiële support;
* De toegang tot verdere ondersteuning en netwerken (klanten, leveranciers, partners….).

Figuur 1 geeft de relevante aspecten weer voor de werking en effectiviteit van de begeleidingstrajecten voor prestarters, en schetst hoe deze onderling samenhangen.

Figuur 1: Interventielogica begeleidingstrajecten



Bron: IDEA Consult

De evaluatie behandelt deze aspecten in de volgende analyseluiken, met behulp van mix van methoden (desk research, interviews, collectieve werksessies,…):

1. een kwantitatieve/statistische evaluatie van de deelnemers en hun vervolgtraject na de begeleiding (gestart of niet) op basis van de beschikbare data;
2. een procesmatige evaluatie met betrekking tot de aanpak, organisatie en methodieken van de programma’s;
3. financieringsonderzoek, rond de mate waarin de begeleidingen voorbereiden op het genereren van financiering;
4. een uitgebreide kwalitatieve evaluatie met betrekking tot effectiviteit van de programma’s met betrekking tot de beoogde resultaten;
5. Impactanalyse op basis van een vergelijking tussen drie deelnemersgroepen: a) deelnemers die succesvol zijn gestart; b) gestopte deelnemers met vergelijkbare succesparameters; c) deelnemers die toch niet zijn gestart.

### Bevindingen en conclusies

**Drie trajecten met eigen insteek en opbouw**

Tabel 1 hieronder bevat de bovengenoemde overzichtelijke karakterisering van de drie trajecten. Elk van de program-ma’s heeft een duidelijke eigen insteek en inhoudelijke invulling, gericht op verschillende ondernemersprofielen. Bryo richt zich in eerste plaats op jonge, ambitieuze starters; Start! en Go4B eerder op generieke starters. Ruim 80% van de deelnemers beschouwen hun gevolgde traject als een samenhangend en logisch opgebouwd geheel. Hoewel de inhoud/behandelde topics deels gelijk lopen, is er weinig operationele overlap tussen de programma’s.

Tabel 1: de drie trajecten

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Bryo** | **Go4Business** | **Start!** |
| * **Stand-up** (prestart, €250):   + Traject van 3 maanden met 8 sessies   + Groepsessies: peer to peer, ook ondernemers uit alumniwerking   + Doel: uitwerking ondernemingsplan   + Apart gratis traject voor studenten * **Start-up** (net gestart, €500)   + Jaartraject   + Kick off, maandelijkse themasessies   + 2 groepen/regio en 20 dlnmrs/groep   + Ook groeps- en regio-overschrijdende sessies (pick & choose)   + Business dates met ervaren ondernemers/ experten rond specifieke topics * Scale up (€800): omzet van +100 KEUR/jaar * 0- en eindmeting op basis van Bryo-roos | * Trajecten van 3-6 maanden * Accent op individuele begeleiding * Opmaak van business- en financieel plan * Onderzoek/advies haalbaarheid ondernemersidee * €150 kost deelnemer; €950 tussenkomst VLAIO * 3 UNIZO-begeleiders per provincie * Link naar UNIZO vervolg-programma’s (*Road to action, Go for finance, Road to growth*) | * Traject van 6 à 7 weken bestaande uit 5 workshops, gevolgd door individuele begeleiding op vraag:   + Introductie/projectvoorstelling/elevatorpitch   + Omgevingsanalyse   + Commercieel plan/ organisatievorm   + Financieel plan   + Markttoets * Sterk gericht op peer learning * Finaal advies over haalbaarheid * €150 kost deelnemer; €950 tussenkomst VLAIO * Via coöperaties onder Starterslabo, 1 in elke provincie |

**Grote vraag naar begeleiding**

Tabel 2 geeft een overzicht van de aantallen deelnemers en hun kenmerken van 2013 tot half 2017, gebaseerd op door de programma’s aan VLAIO aangeleverde gegevens[[1]](#footnote-2). Hieruit blijkt dat meer dan 4.100 kandidaat-ondernemers in die periode één van de prestartersprogramma’s hebben doorlopen. Go4B en Start! hebben beide een substantieel aantal werkzoekende/niet-actieve deelnemers, mede dankzij de functionele relatie met het Syntra-traject ‘Maak werk van je zaak’ (resp. 50% en 70%).

De begeleiding beantwoordt dus aan een duidelijke nood bij prestarters, en de programma’s hebben meer dan voldoende instroom. We verwachten dat het aantal starters, de komende jaren nog verder zal toenemen, en daarmee ook de vraag naar (pre)startersbegeleiding. De afschaffing van het attest bedrijfsbeheer zal hieraan verder bijdragen, met meer nood aan basisbegeleiding rond financiële geletterdheid. De vraag dreigt het aanbod zelfs te overstijgen, waardoor wachttijden ontstaan, niet alle kandidaat-starters aan bod komen, en het bereik van de programma’s te beperkt wordt ten opzichte van de hele doelgroep. De komende jaar zal het verder versterken van de organisatie van de prestartersbegeleiding om deze vraag op te vangen een belangrijke uitdaging vormen.

Tabel 2: Deelnemers prestartersbegeleiding

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Bryo** | **Go4Business** | **Start!** |
| *2013-2015: 511*  *2015/16: 138*  2016: 249  2017: 300  **Totaal 1127**  StandUp: 210, 50% student  Scale-up/Bryo plus: 105 | 2013: 650  2014: 648  2015: 559  2016: 519  2017: 55  **Totaal: 2431** | 2015: 202  2016: 262  2017: 71  **Totaal: 553** |

**Brede inhoudelijke focus, maar weinig flexibiliteit**

In alle trajecten komen een breed scala van functionele maar ook psychosociale aspecten aan bod. Negen op tien deelnemers aan prestartersbegeleiding zijn tevreden over de inhoud van het gevolgde trajecten, in termen van het aantal onderwerpen dat erin aan bod komt en de aard van de topics. Drie op vier personen is ook tevreden over de diepgang van de begeleiding. Voor 80% van de respondenten weegt de geïnvesteerde tijd op tegen het resultaat van het traject, en drie op vier deelnemers vindt de doorlooptijd net goed (niet te lang of te kort).

Met name Start! en Go4B stellen laagdrempeligheid en toegankelijkheid centraal in hun werking. Het hebben van een concreet ondernemersidee geldt als enige feitelijke voorwaarde voor deelname, zonder verdere inhoudelijke selectie of segmentatie naar startersprofiel. De begeleiding is inhoudelijk generiek en volgt een vast stramien rond een aantal collectieve sessies in gemengde groepen en enkele individuele begeleidingsmomenten. Verdere differentiatie in tempo en inhoud wordt niet gemaakt, en er is beperkte ruimte voor advies op maat van individuele noden. Dit maakt dat de begeleiding soms moeilijk toepasbaar is op de eigen situatie en als te theoretisch ervaren wordt. Deelnemers zijn dan ook minder tevreden over het aantal en de inhoud van de individuele begeleidingsmomenten. De vaste structuur lijkt ook ten koste te gaan van de deelname van starters die voor bepaalde aspecten meer of minder begeleiding nodig hebben (‘snelle starters’, of personen die juist relatief ver van een ondernemersstart staan).

**Begeleiding sterk afhankelijk van deskundige begeleiders**

Kandidaat-ondernemers worden doorheen het volledige traject bijgestaan door eenzelfde begeleider, die dient als eerste aanspreekpunt en instaat voor de organisatie en de inhoud van de werksessies. De begeleiders baseren zich op standaard tools als het startkompas, maar combineren die met hun eigen instrumenten om te voldoen aan de vraag/ verwachting van de deelnemers. De bevraging toont aan dat de begeleiders zeer hoog gewaardeerd worden op vlak van deskundigheid en betrokkenheid.

De kwaliteit van de begeleiding is daarmee wel sterk afhankelijk van één persoon, en zijn/haar kennis van de materie, het landschap en netwerk. Daarnaast is de begeleider de evaluator van het ondernemingsplan, hetgeen een vermenging van rollen inhoudt die ten koste kan gaan van een objectieve beoordeling. Bovendien is het aantal begeleiders binnen de trajecten beperkt, wat leidt tot een erg hoge begeleidingslast. Elke begeleider adviseert continue tientallen deelnemers die zich in verschillende fasen van het traject bevinden, wat de te besteden aandacht aan iedere deelnemers onder druk zet. Dit gebrek aan kritische massa in begeleidingscapaciteit leidt tot een zekere organisatorische fragiliteit Die ten koste kan gaan van de kwaliteit en diepgang van de begeleiding, en een bottleneck kan zijn in de verdere uitrol van prestartersbegeleiding.

**Trajecten resulteren in uitgewerkt ondernemingsplan en persoonlijk haalbaarheidsadvies**

De trajecten werken gericht toe naar een uitgewerkt business plan en financieel plan, en resulteren in de een afgetoetst inzicht in de haalbaarheid van het ondernemersplan, voor Go4B en Start! in de vorm van een persoonlijk onafhankelijk advies. Gemiddeld komen ongeveer 80% van de deelnemers daadwerkelijk tot een uitgewerkt plan waarop een haal-baarheidsadvies gegeven wordt. Er zijn dus zo’n 20% afvallers gedurende de trajecten. Uit bevraging blijkt dat het niet voldoen aan de verwachtingen een factor is die hierin in sterke mate meespeelt, alsook de benodigde tijdsinvestering en de onvoldoende meerwaarde op vlak van financiering, competenties en uitwerking ondernemersplan.

Ongeveer de helft van de plannen positief wordt beoordeeld. Deze cijfers duiden op de filterfunctie van de programma’s voor kandidaatondernemers met onrealistische ondernemingsideeën in de fase voor hun werkelijke opstart. Een negatief haalbaarheidsadvies uit de prestartersbegeleiding wordt in de bevraging ook aangehaald als belangrijkste reden om niet te starten als ondernemer.

Van deze deelnemers was 75-80% tevreden over de diepgang en bruikbaarheid van het haalbaarheidsadvies. Toch blijkt de bruikbaarheid van het haalbaarheidsadvies een aandachtspunt, met name als het gaat om het formuleren van concrete handvaten voor de deelnemer om zijn/haar plan te versterken, de afweging voor al of niet starten en praktische vervolgstappen richting opstart. Deelnemers voelen zich ook na positief advies vaak nog niet klaar om hun zaak op te richten, omwille van praktische zaken zoals juridische aspecten, verzekeringen, etc. Dit verklaart waarom er voor veel kandidaat-ondernemers een ‘gap’ is tussen het afronden van de prestartersbegeleiding en de feitelijke opstart van hun onderneming. Ongeveer 40% van de deelnemers is dan ook niet tevreden over de afronding van het traject, en geeft blijk van een nood aan ‘nazorg’.

**Onderscheidend vermogen t.o.v. overig (privaat) aanbod**

De pre-start wordt steeds meer erkend als belangrijke fase in de ontwikkeling van een startend bedrijf, waarin de basis voor haar succes in de eerste jaren in belangrijke mate wordt bepaald. Ondernemers in deze fase hebben te maken met specifieke uitdagingen en obstakels, waarin een duidelijke nood aan aparte begeleiding bestaat. Het is zaak potentiële ondernemers hierrond verder te sensibiliseren, in samenhang met ondersteuning voor volgende ontwikkelingsfases.

Ook het verdere ondersteuningsaanbod voor startups breidt snel uit. Onder de noemer acceleratoren bieden private actoren maar ook onderzoeks- en technologiecentra als SIRRIS en IMEC een geïntegreerd pakket aan ondersteuning aan van idee ontwikkeling tot eerste implementatie (Startit@KBC, Birdhouse Belfius, *Sirris Scale-up*, iStart…). Deze dreigen een deel van de niche van het prestartaanbod te bezetten. Hun doelgroep komt grotendeels overeen met die van Bryo, en ook de doelgroep van Go4B en Start! wordt mogelijk aangesproken door het acceleratoraanbod, terwijl deze groep meer baat zal hebben aan een gericht, laagdrempelig en onafhankelijk haalbaarheidstraject. Het is dus belangrijk om tot optimale complementariteit qua inhoud en aanpak te komen. Het verder uitbouwen van inhoudelijke en operationele samenwerking kan wederzijdse meerwaarde hebben voor elkaars deelnemers.

**Merendeel deelnemers start op na de begeleiding**

Van de 4.100 deelnemers aan pre-startbegeleidingen, hebben er minstens 2.243 deelnemers een onderneming opgestart (55%). Ook zijn er een 800-tal werkzoekenden of niet-werkenden vanuit GO4B en Start! gestart met een onderneming (35% van alle starters). Mogelijk zijn deze cijfers een onderschatting van het totaal aandeel deelnemers dat gestart is, omdat het enkel gaat om nog actieve ondernemingen, en reeds stopgezette bedrijven hierin niet meegenomen worden. Ter vergelijking gaven in onze bevraging 80% van de respondenten aan dat ze voor, tijdens of na afloop van de begeleiding een onderneming hadden opgestart en nog eens 14% dat ze dit nog van plan waren. Bij niet-deelnemers of afhakers in de loop van het begeleidingstraject ligt het opstartpercentage rond 75%, maar het aandeel definitieve niet-starters ligt gelijk. Dit kan erop wijzen dat de opstart zonder begeleiding langer duurt, en vaker in de planfase blijven steken.

**Hoge overlevingsgraad**

De survey geeft aan dat 91% van de gestarte deelnemers nog steeds actief is. Deze hoge overlevingsgraad is duidt erop dat deelnemers inderdaad goed voorbereid aan hun onderneming beginnen met meer kans op een duurzame ontwikkeling. Er kan hier ook een positieve vertekening van de feitelijke situatie optreden omdat succesvolle ondernemers mogelijk sneller zullen geantwoord hebben.

**Hoge tevredenheid en ervaren meerwaarde bij de opstart van de onderneming…**

De deelnemers aan de 3 begeleidingstrajecten zijn globaal tevreden over de gevolgde begeleiding, die een gemiddelde score van 7,4 op 10 krijgt. Ongeveer 20% geeft een score tussen 0 en 6. Deelnemers ervaren ook significante meerwaarde in de voorbereiding van de opstart van een onderneming, met name in het versterken van relevante ondernemerscompetenties en het goed uitwerken van belangrijke elementen van een ondernemingsplan (organisatieplan, commercieel plan, omgevingsanalyse en financieel plan). De gemengde groepen van verschillende activiteiten en sectoren in de collectieve sessies leiden tot interessante uitwisseling en leereffecten.

**…maar beperktere effecten voor commerciële bedrijfsvoering en vervolgsteun**

De ondernemers ervaren minder meerwaarde in competenties rond dagelijks management van de onderneming, zoals commercieel inzicht, financieel-administratieve vaardigheden, bedrijfsmatige besluitvaardigheid. Ander werkpunt is de oriëntatie in het bredere ondersteuningsaanbod, belangrijk om tot de eerste groei van de onderneming te komen. Starters hebben duidelijk behoefte aan vervolgondersteuning, en worden daar momenteel nog te weinig naar toegeleid.

Hoewel het niet structureel bijgehouden wordt duidt de bevraging erop dat minder dan 40% van de deelnemers is doorgestroomd naar interne of externe vervolgbegeleidingen voor startende ondernemers. Hier is ruimte voor versterking, zeker omdat met name Unizo en VOKA een aansluitend begeleidingsaanbod hebben dat de verschillende ontwikkelingsfases van ondernemingen dekt. Maar ook in doorverwijzing naar ondersteuning voor specifieke activiteiten en sectoren kan prestartersbegeleiding een belangrijke rol spelen.

**Financiële voorbereiding als aandachtspunt**

Uit de bevraging komt de financiële voorbereiding en de toeleiding naar financiële instellingen als belangrijk aandachtspunt naar voren. ‘Toeleiding naar financiële instellingen en instrumenten’ en ‘genereren van financiering’ worden bij de aspecten met de laagste meerwaarde beoordeeld door de deelnemers. De Participatiemaatschappij Vlaanderen geeft daarentegen aan dat de door de deelnemers aan de prestartbegeleiding ingediende aanvraagdossiers een hogere slaagkans op goedkeuring kennen (goedkeuringspercentage van 60% t.o.v. 50%).

Op vraag van IDEA Consult en in samenwerking met Febelfin hebben enkele grootbanken een twintigtal dossiers van Go4B en Start! (10 van elk) gestructureerd beoordeeld op twee aspecten:

* Structuur en volledigheid: voldoende om tot beslissing voor kredietverstrekking te komen (bankability)?
* Kwaliteit: voldoende om daadwerkelijk krediet te verstrekken?

De tabel hieronder geeft de belangrijkste bevindingen van deze analyse

Tabel 3: Bevindingen financiële analyse

|  |  |
| --- | --- |
| **Sterktes** | **Aandachtspunten** |
| Volledigheid voldoende tot goed | Twee dossiers ‘onvoldoende’ beoordeeld (1 per programma) |
| Financieel plan over het algemeen volledig met juiste methodieken  Realistische inschattingen kosten, investeringen, doodpuntomzet | Omzetprognose soms wat mager onderbouwd |
| Gebrek aan eigen middelen, solvabiliteit, bedrijfskapitaal |
| Bedrijfsideeën/-concepten op zichzelf zijn duidelijk beschreven | Meer uitwerking/concretisering nodig voor marktanalyse, -positionering |
| Ervaring, profiel, competenties ondernemer worden voldoende beargumenteerd | Banken wijzen op onderschatting van risico’s in bedrijfsvoering (concurrentie, gebrek aan ondernemerservaring, omzet eerste jaren en groei)  Weinig ruimte voor alternatieve (worstcase) scenario’s in ondernemingsplannen |

### Aanbevelingen

**Versterking van de begeleiding**

* De prestartersbegeleiding heeft haar effectiviteit en meerwaarde bewezen. Ze verdient daarom verdere publieke ondersteuning, met als doel om een maximaal aantal kandidaat-ondernemers goed voorbereid te laten starten. Dit beleid moet dus zeker doorgezet, en waar nodig/mogelijk versterkt worden
* Het bereik van de publiek gefinancierde prestartersbegeleiding passend verhogen, in lijn met ontwikkeling van potentiële vraag. Gezien het toenemende aanbod in de markt is het geen automatisch gegeven dat een stijgende potentiële vraag zich moet vertalen in een stijgend publiek prestartersaanbod. De potentiële doelgroep zal nooit volledig bediend worden door de huidige begeleidingsprogramma’s. Het is daarom belangrijk meer feitelijk inzicht te verkrijgen in het totale marktpotentieel van deze begeleiding. Daaraan kan vervolgens een haalbaar aanbod gekoppeld worden dat een maximaal wenselijk aandeel van deze markt kan bereiken.

**Inhoudelijke en organisatorische ontwikkeling van de begeleiding**

* Versterken van de zakelijk-commerciële aspecten in de begeleiding, met name de realistische onderbouwing van het financieel plan en financieringsmogelijkheden van het businessplan. Dit luik vergt een meer individuele aanpak met aangepaste methodieken, bv peer-to-peer coaching, e-learning, sessies met externe experten.
* Meer aandacht besteden aan de oriëntatie van de deelnemers in de directe praktische vervolgstappen richting start (nazorg), en bijbehorende ondersteuning en dienstverlening (financieel, accountants, juridisch,…), op maat van de noden van de (pre)-starter.
* Werken aan meer maatwerk voor bepaalde deelgroepen. De groeiende vraag geeft de gelegenheid om gerichter in te spelen op verschillende noden, en meer differentiatie in de trajecten in te bouwen in functie van het profiel van verschillende subgroepen. Dit kan bv via een fast/light track voor snelle starters of optionele modules, gefaciliteerd via e-learning. Dit impliceert wel een meer gestructureerde intake van deelnemers, met scherpere identificatie van specifieke noden.
* Inrichten van een apart traject voor de doelgroep met ‘zeer grote afstand tot start’ (met name nieuwkomers). Dit vereist wel intensieve individuele begeleiding, uitvoering door of samenwerking met organisaties die dicht bij deze groep staat (VDAB, OCMW, ‘maak werk van je zaak’, inburgeringsprogramma’s), aandacht voor specifieke financieringskanalen als Hefboom en Microstart.
* Duidelijker organisatorische omkadering van de begeleiding, en voorzien van voldoende competente begeleidings-capaciteit en kwaliteitswaarborgen.

**Positionering van de begeleiding**

* Sterkere centrale promotie van de prestartfase als essentiële voorbereidingsstap voor iedere ondernemer ten opzichte van de opstartfase, en van de specifieke bijbehorende prestartersbegeleiding, ingekaderd binnen het landschap aan ondersteuning voor de hele ondernemingslevenscyclus (bv via website ‘sterkondernemen.be’).
* Versterken van de operationele afstemming en aansluiting op vervolgondersteuning na de prestartfase binnen de partnerorganisaties voor een logische en soepele doorstroom. De prestartersbegeleiding wordt best zoveel mogelijk ingebed in een geïntegreerd ondersteuningsaanbod voor de hele levenscyclus van de onderneming.
* Ontwikkelen en versterken van structurele operationele relaties met extern startersaanbod, met het oog op de toeleiding naar passende vervolgondersteuning (sectororganisaties, acceleratoren, incubatoren,…)

**Opvolging en monitoring**

* Versterking van de monitoring door toevoeging of specificering van enkele resultaatsgerichte KPI over alle programma’s heen
  + Aantal deelnemers, opgesplitst naar specifieke doelgroepen (sector, geslacht,…) - opvolging door partners
  + Globale tevredenheid van deelnemers - opvolging door partners
  + Aantal deelnemers op wachtlijst + gemiddelde wachttijd tot start van het traject - opvolging door partners
  + Interne directe doorstroom naar vervolgbegeleidingen - opvolging door partners
  + Aantal deelnemers toegeleid naar verschillende types financieringsverstrekkers - opvolging door partners
  + Aandeel deelnemers dat onderneming start - opvolging door VLAIO
  + Aantal gestarte deelnemers dat na 3 jaar nog bestaat (overlevingsgraad) - opvolging door VLAIO

1. Voor 2017 gaat het om voorlopige cijfers voor de eerste maanden van het jaar. Deze aantallen liggen nog lager, omdat de trajecten in veel gevallen nog liepen om het moment van aanleveren van de gegevens. [↑](#footnote-ref-2)