

Leerwerkbedrijf De Rotterdamse Zaak:

Succesfactoren en uitdagingen voor de toekomst

Dienstverlening De Rotterdamse Zaak

Ondernemers in financiële problemen:
begeleiding en uitval

Met vallen en opstaan: hindernissen
en uitdagingen van ondernemerschap

praktijkgericht **onderzoek**

Kenniscentrum
Innovatief
Ondernemerschap



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Onderzoek De Rotterdamse Zaak	4
Achtergrond De Rotterdamse Zaak	4
Dienstverlening De Rotterdamse Zaak	5
Ondernemers in financiële problemen: begeleiding en uitval	8
Met vallen en opstaan: hindernissen en uitdagingen van ondernemerschap	10
Aanbevelingen onderzoek	12
Conclusie	15
Terug naar de praktijk: de vervolgstappen	16
Literatuurlijst	17
Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap	18
Bedankt	19

Colofon

Hogeschool Rotterdam,
Rotterdam 2015

Tekst: Jacqueline Jumelet, Christophe Van Puymbroeck,
Chantal Mauricia, Kenniscentrum Innovatief
Ondernemerschap

Vormgeving: Adri-janne Vaartjes, Hogeschool Rotterdam

Voorwoord



Binnen ons kenniscentrum zijn wij twee jaar geleden gestart met het onderzoeksproject De Rotterdamse Zaak. Uit dit onderzoek is deze rapportage ‘De Rotterdamse Zaak: verkennend onderzoek naar succesfactoren en uitdagingen voor de toekomst’ voortgekomen. Dit rapport bevat de weergave van drie (deel)onderzoeken van onderzoeksproject De Rotterdamse Zaak uitgevoerd door onderzoeksteam De Rotterdamse Zaak van Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap.

Het onderzoek heeft als doel de opgedane kennis terug te ploegen in De Rotterdamse Zaak om daarmee de propositie sterker te maken. Daarbij zal deze nieuwe kennis gevaloriseerd worden binnen de opleidingen van Hogeschool Rotterdam, die zich richten op ondernemerschap.

Inmiddels heeft De Rotterdamse Zaak zijn bestaan bewezen: 453 ondernemers (peildatum 31 mei 2015) zijn door studenten van het leerwerkbedrijf en ondernemers van het Ondernemersklankbord geholpen, is er een convenant ondertekend door 27 gemeenten uit de regio en het concept wordt landelijk uitgerold. Dat het concept alom gewaardeerd wordt, blijkt ook uit de nominatie voor de European Enterprise Promotion Award (EEPA) in de categorie ‘verantwoord en inclusief ondernemerschap’ in mei dit jaar.

De samenwerking tussen de verschillende partners omtrent De Rotterdamse Zaak is uniek. Allen streven naar één gemeenschappelijk doel: het helpen van ondernemers in zwaar weer.

De rapportage is bedoeld voor iedereen die nauw betrokken is bij De Rotterdamse Zaak en voor hen die geïnteresseerd zijn in het concept. Het geeft op drie gebieden weer wat goed gaat, wat we kunnen leren en wat we kunnen verbeteren. Zo helpen we samen de ondernemer vooruit.

Dr ing. Guy (A.) Bauwen

Directeur Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap

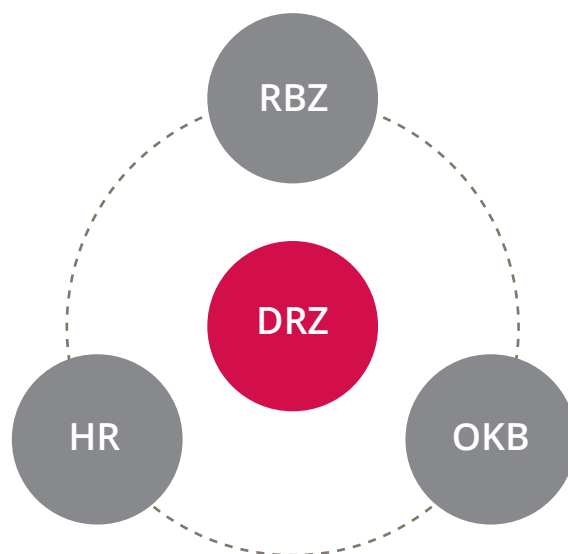


Onderzoek De Rotterdamse Zaak

Als strategische partner van leerwerkbedrijf De Rotterdamse Zaak doet **Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap** van Hogeschool Rotterdam **praktijkgericht onderzoek** naar allerlei **facetten van ondernemerschap** in een **grootstedelijke context**. Concreet spitst het onderzoek van lector Human Capital, dr. Peter Ester en lector Ondernemerschap, dr. Guy Bauwen, zich o.a. toe op **praktische vraagstukken** zoals de concrete ervaringen van ondernemers met de dienstverlening van het leerwerkbedrijf De Rotterdamse Zaak, de mentale veerkracht van ondernemers in zwaar weer en de determinanten van succesvolle revitalisatie binnen deze specifieke ondernemersgroep. In dit rapport worden de inzichten beschreven van **drie recente onderzoeken**: onderzoek naar **determinanten van uitval** tijdens het begeleidingstraject, een **tevredenheidsstudie** over de **dienstverlening** van het leerwerkbedrijf en ten slotte een onderzoek naar de manier waarop de doelgroep omgaat met de **hindernissen en uitdagingen** waarmee ze geconfronteerd wordt.

Achtergrond De Rotterdamse Zaak

Binnen de Gemeente Rotterdam is geconstateerd dat een groot aantal ondernemers onder de armoedegrens verkeert. Deze groep ondernemers kan bij het Regionaal Bureau Zelfstandigen (onderdeel van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Gemeente Rotterdam) een aanvraag indienen voor een uitkering of microkrediet via onder andere het Besluit Bijstandverlening Zelfstandigen. Om hiervoor in aanmerking te komen, is het een vereiste dat o.a. de administratie van de ondernemer op orde is. Doordat deze groep ondernemers



door hun financiële situatie vaak niet de middelen heeft om een beroep te doen op een administratiekantoor, kunnen zij meestal niet voldoen aan deze voorwaarde. Hierdoor kan hun aanvraag voor een uitkering of een microkrediet in de meeste gevallen niet worden voortgezet. Vanuit dit probleem is De Rotterdamse Zaak ontstaan. Hogeschool Rotterdam (HR), Regionaal Bureau Zelfstandigen (RBZ), en Stichting Ondernemersklankbord (OKB) zijn eind 2011 een samenwerkingsverband aangegaan ten behoeve van het leerwerkbedrijf De Rotterdamse Zaak (DRZ). Het leerwerkbedrijf biedt ondersteuning aan ondernemers 'in zwaar weer' om hun bedrijfsvoering en ondernemersvaardigheden te verbeteren. Door deze begeleiding van hbo studenten van de hogeschool en ervaren bedrijfsmentoren van OKB worden ondernemers in staat gesteld om hun economische zelfstandigheid te verduurzamen.

Dienstverlening De Rotterdamse Zaak

Doelstelling van het onderzoek

Met dit onderzoek brengen we in kaart hoe Rotterdamse ondernemers het begeleidingstraject van het leerwerkbedrijf De Rotterdamse Zaak hebben ervaren. Het onderzoek heeft tot doel te bepalen wat de motivatie is van ondernemers om een begeleidingstraject te volgen, in welke mate ze tevreden zijn over de dienstverlening van het leerwerkbedrijf en wat de succesfactoren en eventuele verbeterpunten zijn ten aanzien van het begeleidingstraject. De resultaten van het onderzoek kunnen worden gebruikt als uitgangspunt bij het opzetten van soortgelijke triple helix samenwerkingen.

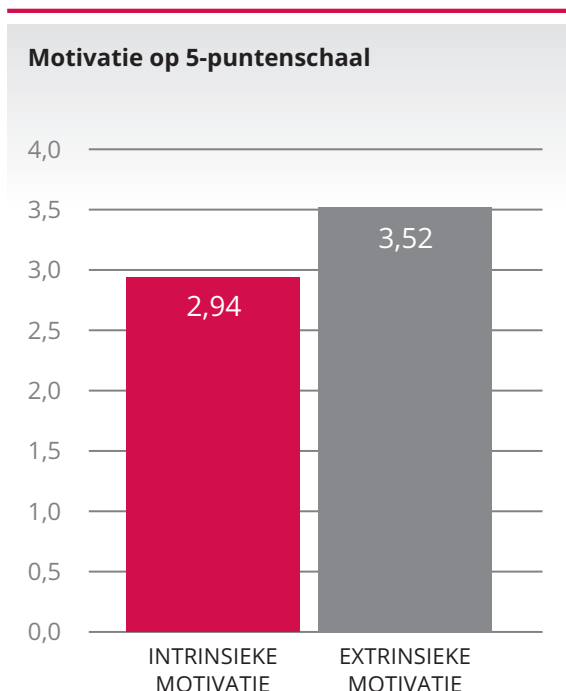
Methodologie

De dataverzameling is gebeurd op basis van een **online survey** (CAWI) bij een *representatieve steekproef* (N=41) van ondernemers die in de periode juni 2014 – april 2015 een begeleidingstraject bij het leerwerkbedrijf *volledig hebben afgerond*. Het steekproefkader is aangeleverd door het leerwerkbedrijf en de respondenten zijn per mail uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek.

Resultaten

Bekendheid dienstverlening

De resultaten tonen aan dat **ongeveer een kwart** van de ondernemers al **vóór aanvang** van het traject **bekend** was **met dienstverlening** van het leerwerkbedrijf. Vooral de samenwerking met het *Ondernemerklandbord* (OKB) en het spreekuur en de voorlichtingssessies van het *Regionaal Bureau Zelfstandigen* (RBZ) van de gemeente Rotterdam zorgen voor een **hogere awareness** onder de doelgroep.



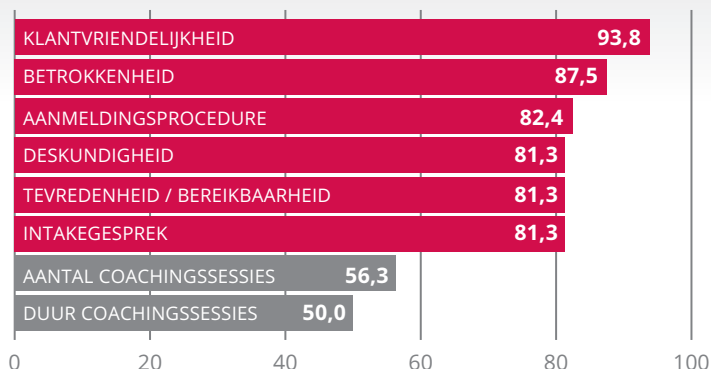
Motivatatie deelnemers

De motivatie voor het volgen van een begeleidingstraject was voornamelijk **extrinsiek** (dus eerder op de korte termijn georiënteerd). Meer bepaald wilden ondernemers vooral ondersteuning krijgen bij hun **administratie** (4,2) en **boekhouding** (3,6) en in mindere mate **leren** hoe ze **problemen** op deze gebieden kunnen **aanpakken** (3,2) of om iets **bij te leren** over **administratie** (2,8) en **boekhouding** (2,8) voor hun zaak.

Tevredenheid over dienstverlening

Bijna 90% van de ondervraagde ondernemers heeft aangegeven **(zeer) tevreden** te zijn over de **dienstverlening** van het leerwerkbedrijf. Zij geven aan dat het begeleidingstraject hen in het bijzonder geholpen heeft bij het *op orde brengen en houden van hun administratieve en boekhoudkundige bedrijfsvoering*. Er werd geen significant verschil in tevredenheid gevonden tussen de verschillende types van ondernemers (vb. geslacht, ervaringsniveau, ...).

Tevredenheid deelaspecten dienstverlening

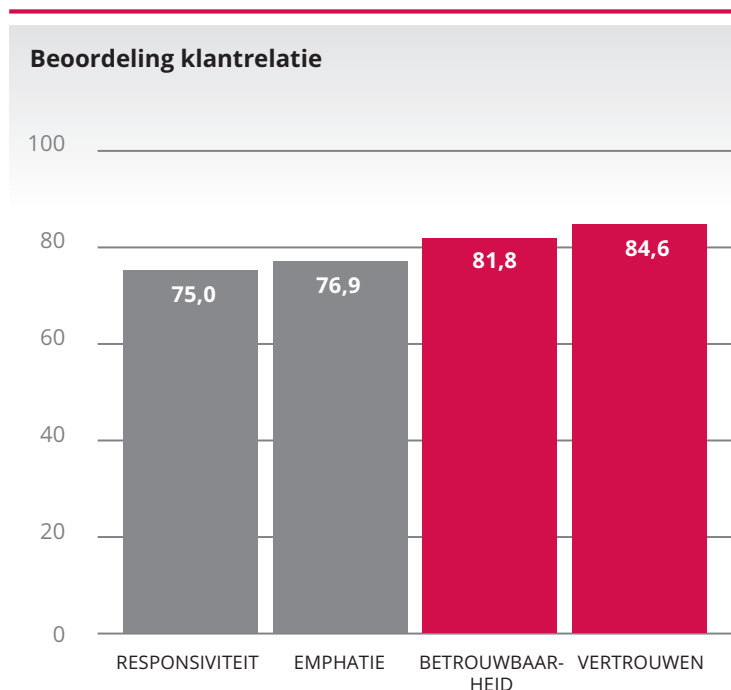


Het leerwerkbedrijf scoort hoog op vrijwel alle aspecten van de dienstverlening. Ondernemers zijn in hoofdzaak tevreden over de **klantvriendelijkheid (93,8%)**, **betrokkenheid (87,5%)**, **deskundigheid (81,3%)** en **bereikbaarheid (81,3%)** van de medewerkers. Mogelijke *verbeterpunten* zijn het verhogen van het *aantal coachsessies voor ondernemers met relatief weinig ervaring* en de *duur* ervan.



Klantenrelatie

Uit het onderzoek is naar voor gekomen dat de **klantenrelatie** één van de voornaamste **succesfactoren** is van het leerwerkbedrijf. De positieve perceptie van de klantenrelatie wordt in grote mate bepaald



door het feit dat de werknemers van het leerwerkbedrijf er in slagen het **vertrouwen van de ondernemer te winnen** en zich te ontwikkelen als een **betrouwbare partner** in het begeleidingstraject. Op de twee overige aspecten van relatiebeheer, nl. **responsiviteit** en **empathie**, scoren de medewerkers van het leerwerkbedrijf ook goed, maar deze twee factoren hebben wel een **hoger ontwikkelpotentieel**.

Determinanten van tevredenheid bij ondernemers

Tevredenheid bij ondernemers			
		Belang/Impact	Score DRZ
DET 1	RESPONSIVITEIT	93,8	0,85
DET 2	BETROKKENHEID	87,5	0,83
DET 3	EMPATHIE	82,4	0,77
DET 4	BEREIKBAARHEID	81,3	0,74
DET 5	BETROUWBAARHEID	81,3	0,73
DET 6	VERTROUWEN	81,3	0,73

Aanvullende multivariaatanalyses toonden aan dat de **responsiviteit**, **betrokkenheid** en **empathie** van de medewerkers de **voornaamste determinanten** zijn die de **algemene tevredenheid** van de ondernemers over hun *relatie met het leerwerkbedrijf* bepalen. Ook de **bereikbaarheid** van de werknemers en de mate waarin ze het **vertrouwen winnen** van de ondernemers en zich opwerpen als **be-**

trouwbaar partner *correleren positief* met de algemene tevredenheid van de ondernemers. De tabel toont tevens aan dat de **kansen** voor het leerwerkbedrijf voornamelijk liggen op het vlak van **responsiviteit** en **empathie**. Een toename in tevredenheid over deze factoren zal immers leiden tot een evenredige toename in de algemene tevredenheid van ondernemers over hun totale ervaring met het leerwerkbedrijf.

Behoefte aan aanvullende diensten

Ten slotte is nagegaan waar de kansen liggen voor het leerwerkbedrijf om de **bestaande dienstverlening** verder **uit te breiden**. De ondernemers geven aan dat zij voornamelijk behoefte hebben **aan twee aanvullende diensten: hulp bij de belastingaangifte en hulp bij het aanvragen van schuldhulp**.

Ondernemers in financiële problemen: begeleiding en uitval

Een kwalitatief onderzoek naar uitval van ondernemers bij het begeleidingstraject De Rotterdamse Zaak.

Ondernemers met financiële problemen kunnen bij DRZ terecht voor ondersteuning en advies. **Ondanks de steun die geboden wordt, haakte in 2013 een deel (23%) van de ondernemers tijdens het begeleidingstraject af.** Dat is opmerkelijk omdat de persoonlijke gevolgen van uitval groot kunnen zijn voor de ondernemers. Een ander gevolg is dat door de uitval de beoogde groei bij DRZ minder snel gerealiseerd wordt. Ook is het belangrijk voor de economische ontwikkeling van Rotterdam als ondernemingen levensvatbaar zijn.

Dit onderzoek heeft daarom als hoofdvraag: **Wat zijn de redenen (determinanten) van uitval van ondernemers bij het begeleidingstraject De Rotterdamse Zaak?** Concreet wordt er een antwoord gezocht op de vragen hoeveel ondernemers in welke fase uitvallen en wat de redenen waren van deze uitval. Uitval staat hierbij voor een eenzijdige voortijdige beëindiging van de begeleiding door de klant, terwijl het begeleidingsdoel nog niet is bereikt en voortzetting van de begeleiding nog wel resultaten op zou kunnen leveren.

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvragen is er bureauonderzoek uitgevoerd en zijn er groepsinterviews met experts van samenwerkende instanties en interviews met ondernemers afgenomen.



Resultaten

Uit de resultaten blijkt dat de uitval gelijk is verdeeld over de verschillende begeleidingsfasen vanaf aanmelding voor de intake tot afronding van het begeleidingstraject. Een kwart van de ondernemers (23%) die gestart zijn met het begeleidingstraject (na intake) verlaat het begeleidingstraject voortijdig.

Bovendien blijkt uit de resultaten dat er concreet **drie soorten van redenen** aan de basis liggen van de uitval: **niet beïnvloedbare persoonsgebonden redenen**, **beïnvloedbare persoonsgebonden redenen** en ten slotte **organisatie gebonden redenen**.

De voornaamste **niet beïnvloedbare persoonsgebonden redenen** (d.w.z. inherent aan de ondernemers en buiten de controle van DRZ) waarom ondernemers uitvielen was een plotse onbereikbaarheid van de ondernemers in kwestie. Binnen de groep van **beïnvloedbare persoonsgebonden redenen** die tot uitval hebben geleid, werd vooral een mismatch tussen de verwachtingen van de ondernemer (de hulpvraag) en het aanbod genoemd en de opvatting bij sommige ondernemers dat zij de diensten van DRZ niet meer nodig hadden. Tot slot spelen ook een aantal organisatie gebonden factoren een rol. Een beperkt aantal ondernemers gaf aan dat zij niet helemaal tevreden waren over de relatie met de medewerkers (bijvoorbeeld door generatiekloof).



Met vallen en opstaan

Een organisatiepsychologische verkenning van de manier waarop Rotterdamse ondernemers omgaan met hindernissen en uitdagingen

Onderzoek heeft aangetoond dat **15% van de zelfstandige ondernemers** in Nederland een inkomen heeft dat niet hoger is dan **110% van het wettelijke minimumloon** (Moors & De Graaf, 2013). In veel gevallen betekent dit voor een ondernemer en zijn gezin een leven in armoede en de noodzaak om naast het inkomen vanuit de onderneming ook op een andere manier een inkomen te genereren. De **gevolgen** voor de stad Rotterdam zijn onder andere een **negatief effect op de werkgelegenheid**, op de **maatschappelijke participatie** van kinderen uit deze gezinnen en een relatief **groot beroep op inkomensondersteunende voorzieningen** (Moors & Libregts, 2010).

Zowel de ondernemer als de stad Rotterdam hebben er dus **baat** bij als **zichtbaar** wordt welke **hindernissen** voor het **niet slagen van een bedrijf** een rol spelen en wat zowel de ondernemer als de stad kunnen doen om het ondernemerschap in Rotterdam kansrijker te maken.

In dit meerjarige onderzoek wordt de **rol van mentale veerkracht** (als persoonlijke hulpbron) in het omgaan met moeilijke omstandigheden bestudeerd (proces). Wat betreft succesvol ondernemerschap wordt zowel naar de bedrijfskant (de onderneming) gekeken als naar de persoonlijke kant (de ondernemer).

De eerste fase

Het onderzoek bestaat uit drie delen: een kwalitatief onderzoek, een weekboekonderzoek naar korte termijn uitkomsten en een follow-up naar uitkomsten op langere termijn. In het eerste deel is onderzocht **welke taakeisen** doorgaans worden ervaren als **hindernissen** en welke taakeisen worden ervaren als **uitdagingen** door de ondernemer. Daarnaast is onderzocht welke hulpbronnen van belang zijn in het succesvol omgaan met taakeisen, waarbij onderscheid is gemaakt tussen **persoonlijke** (bijvoorbeeld kennis en psychologische kenmerken van de ondernemer) en **externe hulpbronnen** (bijvoorbeeld familie en instanties).

Onderzoeksmethode

Fase 1 betrof **kwalitatief**, beschrijvend **onderzoek** in de praktijk, waarin retrospectief de hindernissen en uitdagingen waar ondernemers mee te maken hebben, werden bestudeerd. Ook werd onderzocht welke hulpbronnen centraal staan en welke rol deze spelen in het meer of minder effectief zijn, in termen van de korte en lange termijn gevolgen, voor de ondernemer en de onderneming. Om de vragen te beantwoorden, is een mix van kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt: bureauonderzoek, groeps- en individuele interviews.

In het bureauonderzoek zijn intakeformulieren en verslagen van intake- en begeleidingsgesprekken van ondernemers bij De Rotterdamse Zaak bestudeerd om in kaart te brengen met welke hindernissen ondernemers ($N=176$) te maken hebben. Groepsinterviews zijn afgenomen bij professionals ($N=14$) in de begeleiding van ondernemers om een indruk te krijgen van uitdagingen, hindernissen en de rol van hulpbronnen bij ondernemerschap. Ten slotte werden diepte-interviews afgenomen bij een steekproef van Rotterdamse ondernemers. Dit ($N=12$) zijn onder andere ondernemers die al klaar zijn met de begeleiding bij De Rotterdamse Zaak.

Resultaten

Uit het onderzoek is een **top 3** naar voren gekomen van **uitdagingen** en **hindernissen** bij ondernemerschap, evenals een **aantal tips** voor de **inzet van persoonlijke en externe bronnen** voor het versterken van ondernemerschap.

Top 3 uitdagingen van ondernemers

1. **Creatie van toegevoegde waarde.** Ondernemers willen zichzelf onderscheiden, een eigen identiteit neerzetten en kwalitatief goede diensten en producten neerzetten.
2. Een **goede relatie met klanten opbouwen.** Ze willen niet alleen klanten binnenhalen maar ook klanten aan zich binden.
3. **Het beste uit zichzelf halen.** Ondernemers willen vragen beantwoorden van klanten en hen het beste bieden wat ze kunnen. Daarom verdiepen ondernemers zich in hun vak en zoeken ze uit hoe ze vakgerelateerde moeilijkheden kunnen oplossen.

Top 3 hindernissen van ondernemers

1. **Het omgaan met risico en onzekerheid.** De continuïteit van het inkomen is een constante bron van zorg. Voornamelijk kleine bedrijven zijn kwetsbaar.
2. **Omgaan met wet- en regelgeving.** De voortdurende wijzigingen in wet- en regelgeving en het contact met betrokken instanties daarover wordt als tijd- en energie slurpend ervaren.
3. **Administratieve taken.** Het merendeel van de ondernemers, die administratie niet als hun vak hebben, vinden het "papierwerk" niet prettig.

Wat is nodig om met uitdagingen en hindernissen van het ondernemerschap om te gaan?

Uit het onderzoek zijn een aantal **hulpbronnen** naar voren gekomen die een positieve bijdrage leveren om met bovengenoemde uitdagingen en hindernissen om te gaan. We maken hierbij een onderscheid tussen **persoonlijke** en **externe hulpbronnen**.

Persoonlijke hulpbronnen	Externe hulpbronnen
Psychologisch kapitaal: ▶ Veerkracht ▶ Self-efficacy	Geld: <i>Ondernemers met een financieel vangnet ervaren minder stress en negatieve gevoelens</i>
Open minded	Familie en vrienden die positief staan tegenover het ondernemerschap
Aandacht voor een goede gezondheid, zowel mentaal als fysiek: <i>zorgt ervoor dat de ondernemer zijn taken goed kan uitvoeren</i>	Professionele ondersteuning: <i>Taken die voornamelijk energie kosten, worden vaak doorgeschoven naar professionals zodat tijd gestoken kan worden in de taken die energie opleveren</i>
Durf	

Aanbevelingen onderzoek

Aanbevelingen huidige dienstverlening



Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen er aantal **concrete aanbevelingen** worden geformuleerd. Op korte termijn kan gekeken worden naar de mogelijkheid het **aantal sessies af te stemmen op het ervaringsniveau** van de ondernemer. Ondernemers met minder ervaring kunnen gebaat zijn met meer begeleidingssessies. Op iets **langere termijn** dient de **focus** van de dienstverlening nadrukkelijker komen te liggen op het verder **verhogen** van de **responsiviteit** en **empathische kwaliteiten** van de medewerkers van het leerwerkbedrijf, omdat deze factoren in grote mate de algemene tevredenheid van ondernemers over hun ervaring met het begeleidingstraject bepalen. Tevens kan er gewerkt worden

aan een aanpak om naast de extrinsieke motivatie, ook de **intrinsieke motivatie** van de ondernemer voor het begeleidingstraject te **verhogen**. Hierdoor verschuift de focus van een eerder kortere termijn oriëntatie naar een *langere termijn oriëntatie*. Tevens is het mogelijk zinvol om de bestaande **dienstverlening verder uit te breiden** naar *hulp bij belastingaangifte* en *aanvraag van schuldhulp*. Ten slotte kan er verder gewerkt worden aan het **creëren van awareness** bij de **doelgroep**.



Aanbevelingen: hoe uitval verminderen?

HIGH IMPACT	Afstemmen verwachtingen en aanbod	Success stories en testimonials delen
MEDIUM IMPACT	Coaching gesprekstechnieken	
	HIGH EFFORT	LOW EFFORT

Uit het kwalitatieve onderzoek zijn een aantal **aanbevelingen** naar voren gekomen die op relatieve korte termijn voor een **afname in uitval** kunnen zorgen. Ten eerste kan men werken met **succesverhalen** en **testimonials** van ondernemers die in het verleden het begeleidingstraject hebben afgerond. Dit kan leiden tot een **verhoogde stimulans** bij ondernemers om het traject af te ronden. Een tweede concrete aanbeveling houdt in dat de **verwachtingen** bij de ondernemers voorafgaand het begeleidingstraject **afgestemd** worden **op het effectieve aanbod**. Dit zorgt ervoor dat ondernemers bij aanvang van het traject een duidelijker beeld hebben van wat ze kunnen verwachten van de begeleiding, waar-

door de uitval van ontgoochelde ondernemers zal afnemen. Ten slotte kunnen de werknemers van het leerwerkbedrijf verder getraind worden in een aantal **effectieve gesprekstechnieken** (vb. empathie). Hierdoor kunnen mogelijke spanningen tussen de adviseurs en de ondernemers **ondervangen** worden.

Aanbevelingen hindernissen en uitdagingen

HIGH IMPACT	Aanbieden van training om competenties te verhogen en psychologisch kapitaal te vergroten	Inventarisatie uitdagingen, belemmeringen en hulpbronnen en deze vertalen naar LT-planning
MEDIUM IMPACT	Instrumentele en emotionele steun aanbieden	
	HIGH EFFORT	LOW EFFORT

Handvatten voor de versterking van ondernemerschap zijn: het versterken van uitdagingen, het verminderen van hindernissen en het vergroten van hulpbronnen.

Concrete aanbevelingen zijn: **ten eerste** kan aan de hand van een **inventarisatie** uitdagingen, hindernissen en hulpbronnen in kaart gebracht worden en kan samen met de cliënt **een lange termijn planning** gemaakt worden. Het is belangrijk dat cliënten hierbij de **autonomie** ervaren om hun werkomgeving zelf te optimaliseren.

Ten tweede kunnen externe instanties bijdragen door, naast **eventuele instrumentale ondersteuning**, ook **emotionele steun** te bieden in de

vorm van een luisterend oor bij feedback op de prestaties (werken aan verbondenheid).

Een **derde succesfactor** is het adviseren van **ontplooiingsmogelijkheden** aan de ondernemer om de **competenties** en het **psychologisch kapitaal** (persoonlijke veerkracht) te vergroten.



Conclusie

De **Rotterdamse Zaak** biedt **ondersteuning** aan **ondernemers 'in zwaar weer'** om hun bedrijfsvoering en ondernemersvaardigheden te verbeteren. Op deze wijze worden ondernemers in staat gesteld om hun economische zelfstandigheid te verduurzamen.

Van de ondernemers die het **begeleidingstraject volledig hebben afgerond** zijn **bijna alle ondernemers (zeer) tevreden** over de dienstverlening van het leerwerkbedrijf. Voornamelijk de **klantenrelatie** (klantvriendelijkheid, betrokkenheid) wordt gezien als één van de belangrijkste **succesfactoren van het leerwerkbedrijf**. Bovendien blijkt dat **responsiviteit, betrokkenheid en empathie** van de medewerkers de **voornaamste determinanten** zijn die de **algemene tevredenheid** van de ondernemers bepalen.

Een kwart van de ondernemers verlaat het begeleidingstraject **voortijdig**. Redenen hiervoor zijn **persoonsgebonden** maar hebben ook te maken met een **mismatch** in **verwachtingen** en **aanbod** en met een **aantal organisatie** gebonden factoren.

Ondernemers geven aan het **neerzetten van goede diensten en producten**, de **relatie** met **klanten** en de **ontplooiing** van zichzelf, te zien als **uitdagingen** van het ondernemerschap. Het **omgaan met risico en onzekerheid** om de continuïteit van het inkomen te waarborgen, de **wet- en regelgeving** en de **administratieve taken** worden als **hindernis** ervaren.

In de **dienstverlening** kunnen ondernemers **ondersteund** worden door de **focus** te leggen **op succesfactoren**, de **verwachtingen** goed op elkaar **af te stemmen** en de samenwerking te **versterken** uitgaande van de **intrinsieke motivatie** van de ondernemer. Ook kunnen ondernemers ondersteund worden door **ontplooiingsmogelijkheden** aan te bieden, bijvoorbeeld belastingaangifte en aanvraag van schuldhulp.

Deze aanbevelingen sluiten aan bij theorie over de drie basale psychologische behoeften van de mens: competentie, autonomie en verbondenheid (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008; Deci & Ryan, 2000).

Tot slot kunnen organisaties bijdragen door zich sterk te maken voor **beleid** ter **versterking** van de **financiële zekerheid** van ondernemers.

Nu terug naar de praktijk: de vervolgstappen

De onderzoeken zijn afgesloten met een presentatie aan de partners van De Rotterdamse Zaak. Bij deze presentatie is gebleken dat niet alleen **een luisterend oor aanwezig** is voor de uitkomsten van het onderzoek maar dat ter plekke werd nagedacht over **implementatie** van de aanbevelingen in de praktijk. Ondernemers kunnen daardoor direct profiteren van de onderzoeksbevindingen. En dat is precies waarom we onderzoek doen: het verbeteren van de praktijk voor de ondernemer. Door de intensieve samenwerking met de partners van het Regionaal Bureau Zelfstandigen en het Ondernemersklankbord kunnen we deze vertaalslag maken. Dat is uniek te noemen en iets om **trots** op te zijn.

Actiepunten die naar voren zijn gekomen tijdens de presentatie en illustratief zijn voor maatregelen die nader bestudeerd en uitgewerkt (kunnen) worden, zijn ingedeeld in:

1. Maatregelen om de tevredenheid van klanten te vergroten
2. Maatregelen om de competenties van ondernemers te versterken of verbreden
3. Maatregelen om het welbevinden van de ondernemer te vergroten
4. Samenwerking met partners en andere organisaties

We geven bij elk type maatregel één of meerdere voorbeelden van uitgewerkte of besproken actiepunten.

1. Maatregelen om de tevredenheid van klanten te vergroten

Actiepunt 1. Maatwerk in aantal sessies

Er zijn ondernemers die veel ervaring hebben met ondernemerschap en ondernemers met minder ervaring. Besproken is met het aantal begeleidingssessies meer aan te sluiten bij de behoefte en wens van de ondernemer zodat voor ondernemers een langer begeleidingstraject mogelijk wordt.

Actiepunt. 2. Exitgesprek met uitvallers

Retroperspectief onderzoek heeft als nadeel dat het geheugen een vertekend beeld kan geven. Een exitgesprek direct na uitval van een ondernemer bij het begeleidingstraject kan dit probleem ondervangen. Als gesprekspunten kunnen criteria genoemd in het onderzoek over de uitval gebruikt worden.

2. Maatregelen om de competenties van ondernemers te versterken of verbreden

Actiepunt 3. Uitbreiding aanbod servicelijnen

In september 2015 starten twee nieuwe servicelijnen: servicelijn fiscaal en servicelijn acquisitie. Hierdoor wordt de ondernemer ondersteund in het omgaan met deze vaak als hindernis ervaren taakeisen en worden ondernemerscompetenties verder verbreed en versterkt.

3. Maatregelen om het welbevinden van de ondernemer te vergroten

Actiepunt 4. Focus op empathie

Respect, acceptatie, echtheid en betrokkenheid zijn manieren om het verschil in generaties te kunnen overbruggen. Een empathische houding draagt bij aan een effectieve relatie en doelmatige communicatie. In de gesprekstraining aan nieuwe stagiaires gaat nog meer het accent gelegd worden op het tonen van empathie.

4. Samenwerking met partners en andere organisaties

Actiepunt 5. Benchmarks

Het uitwisselen van ervaringen en/of het vergelijken van de eigen prestaties en werkwijzen met Zaken die op vergelijkbare wijze werken, kan De Rotterdamse Zaak nog meer verbeteren.

Literatuurlijst

- ▶ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- ▶ Jumelet, J.M., Gorgievski, M.J., Bakker A.B. & Ester, P. (in voorbereiding). *Entrepreneurs' challenge and hindrance job demands: A qualitative investigation among entrepreneurs experiencing financial problems*.
- ▶ Kenniscentrum Innovatief ondernemerschap (2014). *De Rotterdamse Zaak. Handreiking voor succesvolle implementatie in andere steden*. Rotterdam: Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap.
- ▶ Moors, F. & Libregts, I. (2010). *Monitor lage inkomens Rotterdam*. Rotterdam: SoZaWe.
- ▶ Moors, F., & Graaf, P., de. (2013). *Monitor lage inkomens Rotterdam. De doelgroep van het Rotterdamse armoedebeleid*. Rotterdam: Onderzoek & Business Intelligence.
- ▶ Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). *Explaining the relationship between job characteristics, burnout and engagement. The role of basic psychological need satisfaction*. *Work & Stress*, 22, 277-294.

Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap



Lector Peter Ester met de onderzoekers van onderzoekslijn Human Capital

De Rotterdamse Zaak is een leerwerkbedrijf van Hogeschool Rotterdam en is voor onderzoek verbonden de onderzoekslijn Human Capital van lector Peter Ester aan Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap (KIO). Binnen Hogeschool Rotterdam is KIO dé kennisplek op het gebied van innovatie en ondernemerschap. Door het verrichten en ondersteunen van praktijkgericht onderzoek voor het Economisch Domein en het bedrijfsleven, ondersteunt KIO bedrijven en studenten van Hogeschool Rotterdam.

Auteurs van dit onderzoek:



Jacqueline Jumelet

Jacqueline Jumelet (MSc Sociale Wetenschappen en MEd. Pedagogische academie) is werkzaam als onderzoeker bij Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap van Hogeschool Rotterdam. Zij is projectleider van onderzoek De Rotterdamse Zaak. Als promovenda bij de Erasmus Universiteit Rotterdam doet ze onderzoek naar organisatie psychologische aspecten die bepalen hoe ondernemers omgaan met hindernissen en uitdagingen.



Christophe Van Puymbroeck

Christophe Van Puymbroeck (MSc Toegepaste Economische Wetenschappen, MSc Bedrijfseconomie en MA Engelse Taal- en Letterkunde) is als onderzoeker verbonden aan het Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, waar hij voornamelijk onderzoek doet naar de determinanten van succesvol ondernemerschap binnen een grootstedelijke context. Bovendien werkt hij als hoofddocent bij de Rotterdam Business School, waar hij binnen de onderzoeksgroep Intercultural Education Development (IED) onderzoek doet naar de impact van culturele diversiteit en interculturele competenties op allerlei facetten van ondernemerschap.



Chantal Mauricia

Chantal is afgestudeerd bij het Instituut voor Bedrijfskunde van Hogeschool Rotterdam. Voor haar afstudeerproject deed ze onderzoek bij kenniscentrum Innovatief ondernemerschap naar de uitval van ondernemers bij het begeleidingstraject De Rotterdamse Zaak. Op dit moment is ze werkzaam bij diergaarde Blijddorp.



Bedankt

De onderzoekers willen graag iedereen bedanken, die op welke manier dan ook hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze onderzoeken.

In het bijzonder gaat onze dank uit naar leerwerkbedrijf De Rotterdamse Zaak, Regionaal Bureau Zelfstandigen Rotterdam, het Ondernemers Klankbord en Hogeschool Rotterdam.

Arjen van Klink, Ronald van Raay en Chris Veeningen van de Rabobank willen wij bedanken voor de financiële ondersteuning. Teven willen wij bedanken Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf en Erasmus Universiteit Rotterdam. Met name willen we noemen Arnold Bakker, Peter Bik, Egbert Boertien, Arjan Cok, John Dispa, Marjan Gorgievski, Rob Gringhuis, Esther Haas, Fleur van der Hilst, Rob Ketelaar, Leendert Klem, Petra van Lange, Inge Loing, Maaïke Lycklama, Cees Mourits, Floris Oskam, Shalini Panchoe, Astrid Smit-Hoogendam, Antoinne Sterk, Peter Verheijdt, alle studenten van het leerwerkbedrijf De Rotterdamse Zaak en alle ondernemers die hebben deelgenomen aan de onderzoeken.





**Kenniscentrum
Innovatief
Ondernemerschap**

Bezoekadres

Kralingse Zoom 91
3063 ND Rotterdam

Postadres

Postbus 25035
3001 HA Rotterdam

W innovatiefondernemerschap.hr.nl
T +31 (0)10 794 44 41
E innovatiefondernemerschap@hr.nl



WTC Beurs
Beursplein 37
3001 DB Rotterdam

W www.derotterdamsezaak.nl
T +31 (0)10 794 70 17
E info@derotterdamsezaak.nl