

Duurzaam en ondernemend de uitkering uit

Evaluatierapport van het EQUAL-project
'Duurzaam van Start'

Florieke Westhof
Paul Vroonhof
Manfai Tang
Gerdine Berkelmans

Zoetermeer, 31 december 2007

Dit onderzoek is gefinancierd door de gemeente Tilburg, Dienst Publiekszaken, team Startersadvies en mede gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en het UWV.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Management samenvatting	5
1 Inleiding	9
2 Het project ' Duurzaam van Start'	11
2.1 De projectorganisatie	11
2.2 De deelprojecten	12
3 Resultaten evaluatie	19
3.1 Inleiding	19
3.2 Resultaten: de aantallen	19
3.3 Product	20
3.4 Proces	22
3.5 Kosten en opbrengsten	25
3.6 Resultaten van deelnemers met een arbeidshandicap	30
3.7 Empowerment, disseminatie en mainstreaming	31
BIJLAGE I De deelprojecten	35
BIJLAGE II Kosten-baten-analyse	39
BIJLAGE III Resultaten vragenlijsten deelnemers	43

Voorwoord

Voor u ligt het eindrapport van de evaluatie van het EQUAL-project 'Duurzaam van Start'. EIM heeft deze evaluatie in 2007 in opdracht van de gemeente Tilburg, dienst Startersadvies, uitgevoerd. Na een jaar van nauwe betrokkenheid bij en veelvuldige contacten met onder andere het projectmanagement, de trainers, de intermediairs en de deelnemers, kunnen we niet anders dan een positief oordeel over het project vellen.

Niet in de laatste plaats vanwege het enthousiasme dat door allen wordt uitgestraald: het project heeft duidelijk iets bijzonders en onderscheidt zich van andere projecten. De groepsessies met ruime aandacht voor het individu, de groei van persoonlijke en zakelijke ontwikkeling en de geboden nazorg spelen hierbij zeker een rol.

Een belangrijke opbrengst van het project is dat de gemeente Tilburg, er samen met de ketenpartners UWV en CWI in is geslaagd een succesvolle methodiek neer te zetten voor ouderen op de arbeidsmarkt. Van de werkloze 45+'ers is bekend dat het hen ondanks de gunstige economische situatie en de grote personeelstekorten onvoldoende lukt zich een plaats op de arbeidsmarkt te bemachtigen. Met Duurzaam van Start is gebleken dat zelfstandig ondernemerschap voor deze groep een goed alternatief is om uit te stromen met nieuwe kansen en mogelijkheden.

Dit eindrapport bevat informatie over de inhoud en het verloop van de verschillende deelprojecten. Verder staan er behalve de positieve punten ook enkele aandachtspunten genoemd, die kunnen worden gebruikt bij de voortzetting van het project. Tevens is ook de kosten-batenanalyse opgenomen, zodat ook geïnteresseerde partijen weten welke kosten en baten zij kunnen verwachten indien zij eenzelfde methodiek gaan toepassen.

Het is verder het vermelden waard dat ten behoeve van de evaluatie een deel van de werkzaamheden is verricht door een deelnemer uit het project die inmiddels was gestart als zelfstandig ondernemer. Ook Startersadvies heeft bij de uitvoering van Duurzaam van Start regelmatig opdrachten gegeven aan als zelfstandige gestarte (ex)-deelnemers. Hierbij valt te denken aan de muzikale omlijsting tijdens Plus-café's en de verzorging van workshops tijdens groepsessies (presenteren, belastingadvies).

Rest ons alle betrokkenen die ons het afgelopen jaar - op welke wijze dan ook - hebben geholpen om een goede evaluatie uit te voeren te bedanken voor de medewerking en de prettige samenwerking.

Veel leesplezier toegewenst!

Namens het projectteam,

Paul Vroonhof

Management samenvatting

In december 2007 sluit de gemeente Tilburg het project Duurzaam van Start af, in die zin dat de EQUAL-bijdrage stopt en dat er over de uitvoering en de resultaten van het project gerapporteerd wordt. Dit EQUAL-project is in 2005 gestart en heeft als belangrijkste doelstelling om ondernemerschap breder toegankelijk te maken, waarbij nadrukkelijk mensen in een uitkerings situatie tot de doelgroep behoren. Het project is vormgegeven door middel van deelnemerstrajecten die erop zijn gericht de deelnemers met individuele ondersteuning en collectieve advisering te begeleiden naar ondernemerschap en hen na de start als zelfstandige te coachen.

Duurzaam van Start bestaat uit verschillende deelprojecten. Verreweg het grootste deelproject richt zich op de instroom in zelfstandig ondernemerschap van werklozen ouder dan 45 jaar. Twee deelprojecten richten zich op de periode na de start van het eigen bedrijf: de mentortrajecten en de seminars ondernemersvaardigheden. Als laatste is een project gericht op de begeleiding van (allochtone) vrouwen die zich als zelfstandige vestigen in een multicultureel bedrijfsverzamelgebouw.

Het project is uitgevoerd door het team Startersadvies van de gemeente Tilburg, in nauwe samenwerking met ontwikkelpartners UWV, NMB (Netwerk Midden Brabant) en SEW (Stichting Experimenten Werkgelegenheid). CWI en KvK zijn als regionale partners betrokken bij de uitvoering van Duurzaam van Start.

In het 45+ project is de methodiek toegepast van 'Ondernemend leren'. Hierin staan drie elementen centraal:

- zo spoedig mogelijk starten met het eigen bedrijf;
- zelfstandigheid bij het volgen van het cursusprogramma en eigen verantwoordelijkheid hierin nemen;
- flexibiliteit ten aanzien van behoeften en wensen van de deelnemers.

Verder is de training in het 45+ project zowel gericht op zakelijke als op persoonlijke aspecten met veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en groei. Daarnaast is er goede, professionele ondersteuning van interne en externe begeleiders en kunnen deelnemers ook na de start als zelfstandig ondernemer – op aanvraag – rekenen op de nodige nazorg. Voor een belangrijk deel wordt deze ondersteuning geboden via twee andere deelprojecten van Duurzaam van Start, namelijk de mentortrajecten en de seminars ondernemersvaardigheden.

In totaal zijn 242 deelnemers¹ toegelaten tot het project Duurzaam van Start. Hiervan zijn er 138 deelnemers uitgestroomd: als zelfstandige (95), als werknemer in loondienst (37) of een combinatie daarvan (6). Aan het einde van het project Duurzaam van Start zijn nog 35 deelnemers in het traject. Verder zijn er 69 deelnemers gestopt met deelname aan het project². De meeste hiervan zijn gestopt in de intakefase, maar het is ook voorgekomen dat deelnemers later in het traject zijn gestopt. Van deze 242 deelnemers hebben 219 deelnemers mee-

² Hierbij zijn ook deelnemers die in de intakefase slechts één gesprek hebben gehad met Startersadvies, waarna is besloten dat zij niet meer zouden deelnemen aan Duurzaam van Start.

gedaan aan het 45+ project. Hiervan zijn 87 deelnemers uitgestroomd naar zelfstandig ondernemerschap, 37 naar een baan in loondienst en 6 naar beiden. 27 deelnemers bevinden zich nog in het 45+ traject en 62 zijn gestopt met het project.¹

De afgelopen twee jaar overziend zijn er veel winstpunten bereikt. Zo blijkt uit bovenstaande cijfers dat bijna 68 procent van de deelnemers is uitgestroomd naar betaalde arbeid in de vorm van ondernemerschap en/of loondienst. Ervan uitgaande dat de personen die nog in een traject zijn een vergelijkbare uitstroomkans hebben, stromen er uiteindelijk in totaal 148 mensen uit naar ondernemerschap of loondienst. De behaalde uitstroomkans is aanmerkelijk hoger dan de gemiddelde uitstroomkans voor 45+ WW'ers: 33%. Uit de cijfers blijkt verder dat WW'ers het duidelijk beter doen dan WWB'ers en WAO'ers binnen Duurzaam van Start, vooral op het punt van het uitvalpercentage.

Om deze resultaten te bewerkstelligen zijn structurele kosten gemaakt, ruim 960 duizend euro, waar kwantificeerbare baten tegenover staan van 872 duizend euro. Per uitstromer liggen de kosten rond 6.500 euro.

Daarnaast zijn er nog baten die niet kwantificeerbaar zijn: de kwalitatieve baten. De deelnemers worden via het project gesteund in hun zoektocht naar werk en krijgen hierdoor meer zelfvertrouwen. De baten hiervan (zelfvertrouwen, (h)erkennen eigen capaciteiten, netwerk, contact met werkgevers/ondernemers, sociale vaardigheden, verwerking eerdere tegenslagen, meer perspectief op deelname aan het arbeidsproces, etc.) zijn niet te kwantificeren maar duidelijk aanwezig. Het algeheel welzijn van de deelnemers wordt verhoogd.

Het is ook in deze context dat uitstroom uit een traject naar een baan in loondienst ook als positief resultaat van Duurzaam van Start beschouwd moet worden; in veel gevallen hangt deze namelijk direct samen met activiteiten tijdens het traject, zoals het opbouwen van een netwerk en het in contact komen met ondernemers tijdens het opstellen van een marktplan. Dit geldt zeker ook op het punt van persoonlijke ontwikkeling. Uitstroom naar loondienst wordt tevens als een effectief uitstroomresultaat beschouwd, omdat een deelnemer vaak in vroeg stadium van het traject, vaak in de intakeperiode de keuze maakt om niet verder te gaan richting ondernemerschap.

De methodiek is mede zo goed uit de verf gekomen vanwege de samenwerking binnen het project tussen de gemeente Tilburg, UWV en CWI. Behalve de samenwerking op strategisch niveau, vooral in de Stuurgroep waarin ook UWV zitting had, is ook de samenwerking op uitvoerend niveau zeer van belang geweest. Tweewekelijks is een EQUAL-overleg gehouden, waarbij afgevaardigden van Startersadvies, UWV en CWI aanwezig waren. Hierbij werden de goede en minder goede ervaringen uitgewisseld, zowel op deelnemersniveau als op projectoverkoepelend niveau. De gezamenlijke inzet bij re-integratie van de gemeente Tilburg, UWV en CWI is zeker een belangrijke oorzaak van de goede resultaten en het wordt door alle betrokken als zeer wenselijk beschouwd dat deze ketensamenwerking in de toekomst wordt voortgezet. De uitkomsten van de evaluatie ondersteunen die wens.

¹ Dit is de stand van zaken per 31-12-2007.

De positieve resultaten, het goede verloop van de samenwerking en de uitvoering van de methodiek hebben alle betrokkenen enthousiast gemaakt om ook in de toekomst deze methodiek met de ketenpartners voort te zetten. Er zijn momenteel dan ook vergaande onderhandelingen tussen de gemeente Tilburg, UWV en CWI om dit project structureel te gaan voortzetten en uit te breiden, zelfs in een veel breder kader van een 1-loketaanpak van UWV, dienst Sociale Zaken en CWI.

Zoals alle EQUAL-projecten bevatte ook Duurzaam van Start een internationale component. Deze zogenaamde transnationale samenwerking is bijzonder geëvalueerd. Bijzonder, en daarom ook hier vermeldenswaardig, is dat ook de samenwerking met de Finse partner een vervolg krijgt na afloop van EQUAL.

Echter, geen projectevaluatie zonder aandachtspunten. De afgelopen jaren zijn er zowel in het uitvoeren van de methodiek als in de samenwerking verbeter- en aandachtspunten naar voren gekomen. Verbeteringen op deze punten kunnen bijdragen aan nog betere kansen voor de uitkeringsgerechtigden in hun re-integratie naar ondernemerschap.

De lengte van het intake- en groepstraject is gemiddeld 8 maanden. Dit is langer dan het gemiddelde re-integratietraject. Het moment dat deelnemers gaan starten als zelfstandige ligt echter zo vroeg mogelijk, onafhankelijk van deze 8 maanden. Het kan echter ook voorkomen dat mensen langer dan 8 maanden in traject hebben gezeten en vervolgens nog niet of gedeeltelijk de start als zelfstandig ondernemer konden of durfden maken. Volgens sommige betrokkenen, met name intermediairs van UWV, duurde het vaak te lang voordat een substantieel inkomen werd gegenereerd.

Alhoewel de meerwaarde van de *groepssessies* in de zin van uitwisseling van ideeën en ervaringen, aandacht voor persoonlijke aspecten en netwerkmogelijkheden breed wordt erkend, gaat er daardoor tijd verloren aan het afstemmen met elkaar om bepaalde keuzes te maken.

De groepen zijn ingedeeld op volgorde van aanmelding. Dit zorgt voor zeer *divers samengestelde groepen*, wat niet door iedereen als positief wordt ervaren. Kenmerken als opleidingsniveau en het punt waar men staat op weg naar ondernemerschap kunnen invloed hebben op de wijze waarop iemand zich opstelt in de groep. Dit is zeker een belangrijk punt als in de toekomst voor een bredere doelgroep wordt gekozen dan binnen dit project het geval was (alleen 45+ en voornamelijk WW'ers).

Ook de *ruimte voor eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid* is door de meeste betrokkenen als positief en ook passend bij ondernemerschap gewaardeerd. Echter, dit heeft er ook voor gezorgd dat het programma-aanbod meestal vooraf niet vast staat, wat wel eens voor onduidelijkheden en onzekerheden zorgt.

Opvallend is dat bovengenoemde punten heel vaak tegenhangers vormen van de positieve punten. Het is daarom heel belangrijk steeds naar het juiste evenwicht te zoeken en de verschillende onderdelen van het traject op maat aan te bieden. Individuele trajecten moeten daarbij mogelijk blijven. Bovendien is het belangrijk regelmatig de intermediair te informeren over voorgang en in het traject gemaakte keuzes. Dat kan overigens prima op arbeidsextensieve wijze, bijvoorbeeld via e-mail.

Aan het einde van het project kan met recht worden opgemerkt dat het project goede resultaten heeft geboekt dankzij de intensieve ketensamenwerking. Alle betrokkenen zijn het er over eens dat er door de ketensamenwerking meer mogelijk is voor klanten. Deze samenwerking is duidelijk het resultaat van een bewustwordingsproces dat zich bij alle betrokken organisaties heeft voorgedaan. Want zoals meestal het geval is als organisaties met elkaar gaan samenwerken, kwamen er verschillen naar voren die op bepaalde punten een belemmerende werking hadden op de uitvoering van het project. Deze verschillen zijn gaandeweg opgelost mede dankzij de open sfeer die er bestond tussen de medewerkers van de verschillende organisaties, waarbij ook de minder positieve ervaringen en knelpunten besproken konden worden. Ook zijn vanuit het management van het UWV beslissingen genomen over de wijze waarop intermediairs flexibeler om konden gaan met het wetgevingskader.

Belangrijkste leerpunten uit deze samenwerking zijn dat bij samenwerking op zo'n intensieve schaal vooraf –op stuurgroepniveau- doel en werkwijze goed moeten zijn doordacht en vastgelegd met daarbij de gevolgen die dit voor de afzonderlijke organisaties kan hebben. Hierbij dienen ook de mogelijke belemmeringen in het verschil in wet- en regelgeving te worden geïnventariseerd en zodoende dient te worden aangegeven hoe de uitvoerenden daar mee om mogen gaan. Het is hierbij heel belangrijk dat uitvoerenden zich volledig gesteund weten door het management van hun organisatie om op een andere manier dan zij gewend zijn met de bestaande wet- en regelgeving om te gaan.

Verder mag niet voorbij worden gegaan aan een goede informatievoorziening. Vooraf aan het project dienen alle betrokkenen - maar met name de uitvoerenden - goed te worden geïnformeerd over het doel en de inhoud van het project, de van hen verwachte inbreng en de mogelijke problemen in de uitvoering. Om uitvoerenden betrokken te houden is het ook van belang dat zij regelmatig voortgangsinformatie krijgen over het project en over hun deelnemers. Dit is ook een punt van kritiek op de uitvoering van deelproject 5 (intermediairs): begin 2008 staat een bijeenkomst met UWV-intermediairs gepland waarin zij onder meer geïnformeerd worden over de methodiek en over het herkennen van ondernemerschapstalent. Als dat, zelfs inclusief onzekerheden over de uiteindelijke vorm van de methodiek, eerder gebeurd was, waren betere resultaten behaald in de context van deelproject 5 en waren enkele aandachtspunten betreffende communicatie minder relevant geweest.

Als laatste mag niet achterwege blijven dat ook de deelnemers zelf zich regelmatig belemmerd voelen door wet- en regelgeving. Als gevolg van de urenkorting en de startperiode van een half jaar durven zij zich vaak niet volledig te geven voor het ondernemerschap uit angst hun uitkering te verliezen. Ook zij zijn wellicht gebaat bij een flexibelere toepassing van de regelgeving om een duurzame start als zelfstandig ondernemer tot stand te kunnen brengen. Ook daarin is inmiddels een substantiële verbetering aangebracht.

1 Inleiding

In de periode oktober 2005 tot en met december 2007 is in de gemeente Tilburg het project Duurzaam van Start uitgevoerd. De belangrijkste doelstelling van dit project is om ondernemerschap breder toegankelijk te maken, waarbij nadrukkelijk mensen in een uitkeringssituatie tot de doelgroep behoren. De kern van het project vormen de deelnemerstrajecten. Deze zijn er op gericht de deelnemers door middel van individuele ondersteuning en collectieve advisering te begeleiden naar zelfstandig ondernemerschap en na de start van de onderneming te coachen. Het project Duurzaam van Start wordt uitgevoerd door het team Startersadvies, onderdeel van de afdeling Ondernemerszaken van de gemeente Tilburg.

Duurzaam van Start is een project in het kader van de subsidieregeling van het Europees Sociaal Fonds, een zogenaamd EQUAL- project. Het initiatief EQUAL is ontwikkeld ter bestrijding van arbeidsmarktgerelateerde discriminatie en ongelijkheid. De regeling richt zich op innovatieve projecten. Een voorwaarde van EQUAL-projecten is dat er gewerkt wordt in zogenaamde ontwikkelingspartnerschappen (OP's). De partners in het OP moeten representatief zijn voor het gekozen thema of de gekozen doelgroep. Door in het OP organisaties op te nemen die belang hebben bij datgene wat binnen de EQUAL-projecten wordt ontwikkeld, wordt invulling gegeven aan het begrip empowerment. In de praktijk houdt dit in dat degenen die belang hebben bij de implementatie van de activiteiten in het project ook deel moeten hebben aan de besluitvorming. Vervolgens is van belang dat aan de inhoud en resultaten van de innovaties een bredere bekendheid wordt gegeven (disseminatie) en dat deze opgenomen worden in het reguliere of 'mainstream- beleid'. Dit laatste wordt ook wel aangeduid met mainstreaming.

Alle EQUAL-projecten zijn verplicht een evaluatie uit te voeren. EIM heeft de evaluatie van Duurzaam van Start uitgevoerd, in opdracht van de gemeente Tilburg, team Startersadvies. In voorliggende rapportage staan de resultaten van de evaluatie beschreven.

Doelstellingen en doelgroep Duurzaam van Start

De belangrijkste doelstelling van het project Duurzaam van Start is de faciliteiten voor het starten van een zelfstandige onderneming breder toegankelijk te maken, vooral voor mensen in een uitkeringssituatie. Daarnaast beoogt het project de nodige begeleiding aan te bieden voor bestaande ondernemers en reguliere (commerciële) dienstverlening op tijd bereikbaar te maken voor ondernemers in meer kwetsbare bestaansfasen.

Om deze brede doelstelling ook daadwerkelijk te kunnen realiseren is ervoor gekozen om het project te richten op verschillende doelgroepen en voor deze doelgroepen te experimenteren met diverse aspecten van de beoogde aanpak.

Dit is concreet vormgegeven via meerdere deelprojecten:

- Deelproject 1: 45+ (doelgroep: personen ouder dan 45 jaar vanuit WW, WWB of WAO-uitkering)¹
- Deelproject 2: multicultureel bedrijfsverzamelgebouw (doelgroep: met name allochtone vrouwen)
- Deelproject 3: seminars ondernemersvaardigheden (doelgroep: startende of net gestarte ondernemers vanuit WW of WWB of met gebruik van Bbz)
- Deelproject 4: mentortrajecten (doelgroep: startende ondernemers Duurzaam van Start, overige startende ondernemers bij Startersadvies en ondernemers die gebruik maken van de Bbz)
- Deelproject 5: intermediaire doelgroepen (doelgroep: intermediairs UWV, CWI en Sociale Zaken)

De deelprojecten 1 en 5 hebben veel met elkaar te maken. Via deelproject 5, de intermediaire doelgroepen, wordt getracht een zo goed mogelijke uitvoering te geven aan deelproject 1, het 45+ project.

Het grootste deel van de resultaten is afgeleid uit de evaluatie van deelproject 1 en 5. Dit zijn verreweg de meest omvangrijke projecten. Ook de Kosten-batenanalyse uit hoofdstuk drie heeft betrekking op deze deelprojecten.

De evaluatie

De evaluatie geeft inzicht in het 'waarom' van succes of falen van (aspecten van) deelprojecten én in de bijdrage die per aspect door de deelprojecten aan de hoofddoelstelling wordt geleverd. De resultaten van de evaluatie spelen mede een rol bij de beslissing over het wel of niet structureel inbedden van de innovatieve methodiek in de organisatie, wat ook betekent voortzetting van de samenwerking met partners uit de keten waaronder UWV.

Verder kan gezien de aard van de doelstelling de gehanteerde methodiek ook interessant zijn om toe te passen in andere gemeenten of provincies in Nederland of zelfs daarbuiten. Dit is de reden dat in de evaluatie ook aandacht is besteed aan het wijder verspreiden ('dissemineren' en 'mainstreamen') van de innovatieve aanpak. Hierbij kan ook een kosten-batenanalyse niet ontbreken.

In de voorliggende rapportage wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op het project Duurzaam van Start, waarin een beschrijving van de projectorganisatie en de deelprojecten is terug te vinden. In hoofdstuk 3 staan de resultaten van de evaluatie beschreven, waarbij achtereenvolgens het product (de methodiek), het proces (de samenwerking) en de kosten en opbrengsten aan de orde komen. Als laatste is een paragraaf geweid aan mainstreaming en disseminatie. Verder zijn de volgende bijlagen bijgevoegd:

- bijlage 1: beschrijving deelprojecten
- bijlage 2: achtergrond kosten baten analyse
- bijlage 3: resultaten enquête onder deelnemers

¹ De methodiek die wordt toegepast bij het 45+ project is de methodiek van het Ondernemend Leren. Omdat deze methodiek in het EQUAL-project specifiek wordt toegepast op 45+ deelnemers spreken wij in deze rapportage over het 45+ project.

2 Het project ' Duurzaam van Start'

2.1 De projectorganisatie

De uitvoering

Zoals reeds opgemerkt wordt het project Duurzaam van Start uitgevoerd door het team Startersadvies van de gemeente Tilburg. Startersadvies houdt zich bezig met de individuele en collectieve advisering en begeleiding van mensen met een uitkering, mensen in loondienst en anderen die een eigen bedrijf willen starten. Daarnaast dragen zij projectmatig bij aan het verbeteren van het starters- en ondernemersklimaat in Tilburg en omgeving. Het project ' Duurzaam van Start' onderscheidt zich van het reguliere werk van Startersadvies doordat mensen met een uitkering via de methodiek van 'Ondernemernd leren' een volledig begeleidings- en adviseringstraject naar zelfstandig ondernemerschap krijgen aangeboden. Dit is mogelijk gemaakt door een intensieve samenwerking met UWV. Daarnaast wordt bij Duurzaam van Start het programma aangeboden via groepsgewijze bijeenkomsten waarvan de invulling grotendeels bepaald wordt door de groep (onder regie van Startersadvies), waarbij er expliciete aandacht is voor de persoon achter de ondernemer.

De ontwikkelpartners en de regionale partners

Voor het tot stand brengen en het uitvoeren van het project is samenwerking gezocht met meerdere Ontwikkelpartners (OP's). Naast de gemeente Tilburg zijn dit:

- UWV Directoraat Inkoop Re-integratie (gevestigd te Amsterdam)
- UWV afdeling WW (gevestigd te Venlo)
- UWV afdeling AG (Arbeidsgeschiktheid, gevestigd te Eindhoven)
- Stichting Experimenten Werkgelegenheid (SEW, gevestigd te Tilburg)
- Netwerk Midden Brabant (NMB, gevestigd te Tilburg),

Daarnaast wordt samengewerkt met enkele regionale partners als CWI en de Kamer van Koophandel. Dit zijn geen officiële ontwikkelpartners, maar beiden nemen wel deel aan het project.

De stuurgroep

Namens alle OP's is een afgevaardigde opgenomen in de stuurgroep. Deze stuurgroep wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter. De stuurgroep komt vier keer per jaar bijeen. De agenda voor elke stuurgroepvergadering wordt bepaald door de projectleider (van Startersadvies) in overleg met de voorzitter van de Stuurgroep

De ketensamenwerking

Een belangrijk element in de uitvoering van het project is de ketensamenwerking. Er vindt samenwerking plaats tussen UWV, CWI, gemeente Tilburg afdeling Sociale Zaken en de gemeente Tilburg team Startersadvies, afdeling Ondernemerszaken.

2.2 De deelprojecten

2.2.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de vijf deelprojecten van Duurzaam van Start. Steeds wordt kort vermeld wat de inhoud van het project is, welke organisaties betrokken zijn en hoe de stand van zaken is ten tijde van het schrijven van dit rapport.¹

2.2.2 Het 45+ project

Het 45+ project is het grootste van de vijf deelprojecten en richt zich op oudere werklozen of ouderen met een arbeidsbeperking die een uitkering van UWV of de gemeente ontvangen. Voor dit project is intensief samengewerkt met UWV en CWI. Binnen het 45+ project is de methodiek 'Ondernemend Leren' toegepast.

Kenmerken van deze methodiek zijn:

- zo spoedig mogelijk starten met het eigen bedrijf
- zelfstandigheid bij het volgen van het cursusprogramma en eigen verantwoordelijkheid hierin nemen
- flexibiliteit ten aanzien van behoeften en wensen van de deelnemers.

Deze methode lijkt als basis voor veel doelgroepen bruikbaar. In detail zijn soms wel enige aanpassingen noodzakelijk vanwege de kenmerken van de doelgroep.

Dit deelproject heeft als doel om een grotere toegang tot zelfstandig ondernemerschap voor een specifieke doelgroep te verkrijgen. Daarnaast is een doelstelling om de zelfredzaamheid van de deelnemers te verhogen. Verder konden via dit project voorstellen worden gedaan voor het aanpassen en breder bekendmaken van de regelgeving, het voorlichten en trainen van UWV en CWI medewerkers op het gebied van uitstroom naar zelfstandig ondernemerschap en het profileren van ondernemerschap als uitstroommogelijkheid uit de uitkering.

Het verloop van het 45+ traject

Uitkeringsgerechtigden hebben zich uit eigen beweging kunnen aanmelden voor het project Duurzaam van Start, bijvoorbeeld omdat zij hier via flyers, via de website of via de media op attent zijn gemaakt. Anderen zijn op de hoogte gebracht van het project via CWI, UWV of gemeente. Bij interesse in ondernemerschap volgt een selectieprocedure waarbij Startersadvies en UWV betrokken zijn. De meeste geselecteerde kandidaten zijn geplaatst in de eerstvolgende groepsessie. Aan sommige deelnemers is eerst een individueel traject geadviseerd voorafgaand aan deelname aan de groepsessies, anderen volgen een individueel traject in plaats van een collectief traject.

De groepsessies worden eenmaal in de 3 tot 4 weken gehouden en duren gemiddeld 4 uur. De groepen zijn begeleid door twee trainers. Een trainer richt zich hoofdzakelijk op het proces; de ander richt zich op de inhoud. De inhoud van de groepsessies is vooraf voor een deel vastgelegd; aandacht wordt besteed aan zowel zakelijke als persoonlijke aspecten. Daarnaast is er ruimte voor maatwerk en eigen verantwoordelijkheid van deelnemers: de deelnemers moeten zelf bepalen waar zij behoefte aan hebben en dit ook aangeven. Deelnemers hebben de mogelijkheid verschillende instrumenten in te zetten tijdens het project, zoals

¹ Een uitgebreide beschrijving van de deelprojecten is terug te vinden in bijlage I.

het uitnodigen van deskundigen om bijvoorbeeld meer te vertellen over acquisitie, marketing en hoe te netwerken. Verder kan ook een Management Game worden gehouden of kan 'communiceren' centraal worden gesteld. Het is ook mogelijk dat de expertise van de deelnemers zelf wordt ingezet¹. Hierbij wordt vermeld dat het initiatief om hier gebruik van te maken bij de deelnemers zelf wordt gelegd. Belangrijk uitgangspunt tijdens de groepssessies is dat mensen zich gaan verdiepen in hun 'sterke punten'. Deze kunnen zij immers gebruiken in de uitvoering van hun ondernemerschap. Verder is het van belang dat zij ook hun 'zwakke punten' gaan herkennen. Deze hebben immers ook invloed op het zakelijk handelen. Op het moment dat deelnemers een manier vinden om met hun 'zwakke punten' om te gaan, werkt dit minder belemmerend in het uitvoeren van het ondernemerschap.

Het doorlopen van een volledig traject duurt gemiddeld 8 maanden. Tijdens dit traject heeft de deelnemer regelmatig contact met de trainers van Startersadvies en met de ingezette (externe) adviseurs bij de sessies. Verder voeren de deelnemers meerdere voortgangsgesprekken met hun consultants van UWV. Als er specifieke vragen zijn, kan er ook tussentijds overleg plaatsvinden. Veel deelnemers starten al met hun eigen onderneming voordat zij het project Duurzaam van Start volledig hebben afgerond, anderen ronden het traject af alvorens zij (kunnen) starten. Op het moment dat zij na de start van hun bedrijf specifieke vragen hebben of nog verdere begeleiding nodig hebben, kunnen zij nog bij Startersadvies terecht. Startersadvies bekijkt dan op welke manier de juiste ondersteuning kan worden geboden. De starter kan bijvoorbeeld deelnemer worden van een ander deelproject (de Mentortrajecten).

2.2.3 Bedrijfsverzamelgebouw

Een van de deelprojecten is het bieden van ondersteuning aan starters die zich als zelfstandig ondernemer willen vestigen in een multicultureel bedrijfsverzamelgebouw (BVG). Het project richt zich op vrouwen in het algemeen en allochtone vrouwen in het bijzonder. Het is de bedoeling dat deze vrouwen zich na een begeleidingstraject gaan vestigen in een laagdrempelig BVG.² Voorwaarden hierbij zijn dat zij een gezamenlijke identiteit uitstralen en dat hun bedrijfsactiviteit enige synergie heeft met de Stichting Experimenten Werkgelegenheid (SEW). Dit deelproject heeft als doelstelling om een grotere toegankelijkheid van zelfstandig ondernemerschap te verkrijgen voor een doelgroep die nu nog ver weg staat van de arbeidsmarkt. Daarnaast wordt een verhoogde zelfredzaamheid van vooral vrouwen gecreëerd. Verder is het de bedoeling dat het BVG een economische stimulans geeft aan kleinschalige initiatieven door uitwisseling en samenwerking. Als laatste is een belangrijk doel van dit project om een 'onzichtbare barrière' te doorbreken door middel van het werken met rolmodellen voor allochtone vrouwen. Deze 'onzichtbare barrière' heeft betrekking op het verschijnsel dat allochtone vrouwen de eerste stappen richting zelfstandig ondernemerschap relatief eenvoudig kunnen doorlopen, zoals de oriëntatie op hun eigen bedrijf en het ondernemersplan opstellen. Vervolgens hebben zij echter veel moeite met het daadwerkelijk starten van hun bedrijf. Dit kan verklaard worden door het gebrek

¹ Voor het gehele project Duurzaam van Start is in totaal meer dan 20 keer de expertise van de deelnemers zelf ingezet, door middel van officiële opdrachtverstrekking door Startersadvies.

² Dit gaat naar alle waarschijnlijkheid begin 2008 van start. Het is op het moment van schrijven niet duidelijk om hoeveel deelnemers het bij aanvang zal gaan. Dit hangt samen met de pas recent opgeloste problemen rond financiering en locatie.

aan vrouwen in hun omgeving die daar wel in zijn geslaagd. Het project is er op gericht deze 'onzichtbare barrière' te doorbreken door de deelnemers in contact te brengen met verschillende rolmodellen. Als alles goed verloopt, kunnen de deelnemers zelf na verloop van tijd ook weer 'model' staan voor andere vrouwen die een eigen bedrijf willen starten.

Het verloop van het project

In totaal worden 10 vrouwen voorbereid op het ondernemerschap in het BVG. De helft van hen is reeds begonnen met deze voorbereiding in 2006. Omdat op dat moment nog geen zicht bestond op de exploitatie van het BVG is de begeleiding tijdelijk geminimaliseerd en is gewacht tot de exploitatie van het gebouw concreter werd. Toen dit het geval werd is een tweede groep deelnemers geselecteerd, waarvan er uiteindelijk ook vijf zijn overgebleven. Zij volgen nu samen met de vijf andere vrouwen het gezamenlijke traject. Als collectieve groep bereiden zij zich vervolgens nog enkele maanden voor op hun onderneming in het BVG.¹ De gedachte achter de gezamenlijke aanpak is dat zij elkaar steunen en stimuleren. Alleen door de gezamenlijke bijeenkomsten kunnen de deelnemers – als groep – sterker worden en kan een groepsidentiteit ontstaan. In de groepsbijeenkomsten zijn zakelijke en persoonlijke aspecten geïntegreerd. Bij aanvang van de begeleiding heeft elke deelnemer tevens enkele individuele gesprekken gevoerd. Van de 10 vrouwen zijn er 4 van allochtone herkomst. Van de autochtone vrouwen heeft de bedrijfsactiviteit in alle gevallen raakvlakken met multiculturele aspecten of met de activiteiten van SEW. Of de deelnemers kunnen meedoen in het traject is afhankelijk van de ingeschatte levensvatbaarheid van hun bedrijf. De trainers geven hierover -na inzage van de bedrijfsplannen, de financiële situatie en individuele gesprekken met de deelnemer- een advies aan het bestuur van het BVG.

Inmiddels zijn alle deelnemers gestart met hun bedrijf. De deelnemers richten zich vooral op de volgende bedrijfsactiviteiten:

- gezondheidszorg & lichaamsverzorging, waaronder diverse soorten massage
- training & advies gerelateerd aan een multi-culturele samenleving
- mode & lifestyle, waaronder mode met een missie en ontwerp en productie van kleding en accessoires
- rijkschool en rijexameninstelling voor en door vrouwen
- taaltrainingen & administratieve dienstverlening.

De vertragingen rond de realisatie van het fysieke BVG hebben ook een onverwacht positief effect gehad: er is een virtueel netwerk opgezet. Via een website kunnen zelfstandigen van de Amandelboom of andere geïnteresseerden met elkaar in contact komen en eventueel gezamenlijk activiteiten ondernemen.

2.2.4 Seminars ondernemersvaardigheden

Het deelproject 'seminars ondernemersvaardigheden' houdt in dat Startersadvies in samenwerking met de Kamer van Koophandel seminars organiseert gericht op gestarte ondernemers. Omdat de meeste gestarte zelfstandigen binnen Duurzaam van Start al een begeleidingstraject hebben doorlopen, dienen de seminars een zekere verdieping aan te brengen ten opzichte van het bestaande aanbod.

¹ Van half oktober tot eind december 2007 zijn dit ongeveer 4 bijeenkomsten.

Verloop van het project

In het kader van Duurzaam van Start zijn drie seminars ontwikkeld:

- Ondernemen: hoe vaardig ben jij? Deze workshop is gericht op de kwaliteiten die een rol spelen bij ondernemerschap en tevens worden praktische tips gegeven voor verdere ontwikkeling
- Marketing & Strategie. Deze workshops staan in het teken van marketing en strategie voor de eigen zaak. Deze workshop is verdeeld over twee avonden
- Trends van nu: inzicht in de megatrends van dit moment en de mogelijkheid om deze te vertalen naar kansen voor de eigen onderneming.

Ondernemen: hoe vaardig ben jij?

Aan dit seminar hebben 38 deelnemers via het EQUAL-project meegedaan. Hun gemiddelde waardering voor de inhoud was een 6,5. De meeste zijn hierop geteundeerd door een medewerker van de gemeente Tilburg, sommigen via een mailing. Bij de meeste heeft het seminar volledig of gedeeltelijk aan hun verwachtingen voldaan, bij enkelen was dat niet het geval (ongeveer 16%). Dit had onder andere te maken met het ontbreken van diepgang, dat het seminar te theoretisch zou zijn en te weinig nieuwe informatie verschaft. 14 deelnemers vonden de groep te groot. Het belangrijkste verbeterpunt dat door de deelnemers wordt aangedragen is dat de bijeenkomst wel meer praktijkgericht mag zijn.

Ondernemen: Marketing & Strategie

Dit seminar is gegeven in 2 bijeenkomsten. Op beide bijeenkomsten waren 33 deelnemers aan het EQUAL-project aanwezig. De gemiddelde waardering voor de eerste bijeenkomst (6/11/2007) was een 8,4 en voor de tweede bijeenkomst (19/11/2007) een 8,1. Bijna 60% van de deelnemers heeft kennis genomen van dit seminar via medewerkers van de gemeente Tilburg. Op vrijwel alle punten scoort dit seminar voldoende tot goed. Als suggestie ter verbetering noemt men onder andere het verdelen van de informatie over 3 bijeenkomsten in plaats van 2 om wat dieper op de onderwerpen in te kunnen gaan en het toevoegen van meer praktijk voorbeelden.

Ondernemen: Trends van nu

Dit seminar is bezocht door 32 deelnemers via EQUAL. De gemiddelde waardering voor de inhoud van dit seminar is een 7,1. Ruim de helft van de deelnemers is op het seminar attent gemaakt door een medewerker van de gemeente Tilburg en 1/3 via een mailing. Bij bijna 3/4 van de deelnemers heeft het seminar volledig voldaan aan de verwachtingen. 60% van de deelnemers vindt de praktische toepasbaarheid van dit seminar voldoende tot goed. Ruim 20% vindt het matig tot slecht. Verder heeft bijna de helft van de deelnemers de aansluiting bij de praktijk van de trainers met redelijk tot matig beoordeeld. Het merendeel van de deelnemers beoordeelt de lengte van het seminar, de grootte van de groep, de locatie en het tijdstip op de dag als goed. Als tip voor verbetering wordt het achteraf toesturen van bredere/diepere informatie gegeven.

Voortzetting seminars ondernemersvaardigheden

Er is afgesproken tussen de gemeente Tilburg (Startersadvies) en de Kamer van Koophandel dat de samenwerking op het gebied van de seminars ondernemersvaardigheden verder geïntensiveerd gaat worden. In januari 2008 wordt door de betrokken partijen besproken hoe deze samenwerking concreet ingevuld gaat worden. Duidelijk is dat met de seminars in een behoefte voorzien wordt van deelnemers van Duurzaam van Start. Mocht de samenwerking met de KvK geen vervolg krijgen, dan lijkt het de moeite waard een andere partner te zoeken.

Voor de KvK kan daarbij een rol spelen dat, hoewel recente gestarte zelfstandigen (niet-Duurzaam van Start) een mailing van de KvK ontvingen, er slechts erg weinig aanmeldingen uit deze groep waren. Mogelijk is dit een kwestie van volhouden.

2.2.5 Mentortrajecten

Bij het deelproject Mentortrajecten¹ bevindt de ondersteuning zich aan het eind van het traject als de deelnemer eenmaal (vanuit Duurzaam van Start) een eigen bedrijf is gestart. Hierbij is de vraag van de klant leidend. Afhankelijk van het type vraag van de deelnemers wordt passende ondersteuning geboden. De naam van het deelproject suggereert dat er sprake is van 'mentorschap'. Dat is lang niet altijd het geval. Een betere benaming zou zijn: 'nazorgtraject op maat'. Netwerk Midden Brabant vormt een belangrijke samenwerkingspartner bij de mentortrajecten. Bij behoefte aan netwerk mogelijkheden biedt Netwerk Midden Brabant de juiste ondersteuning. Ook kan de (startende) ondernemer contacten opdoen voor de nodige zakelijke dienstverlening, zoals fiscaal advies, administratieve dienstverlening, bankrelaties, verzekeringen, vormgeving en ontwerp, juridisch advies en dergelijke. Verder is ondersteuning bijvoorbeeld mogelijk op het terrein van het bouwen van websites.

Het doel van dit deelproject is dat startende ondernemers een laagdrempelige toegang hebben tot bijvoorbeeld een netwerk, een mentor of inhoudelijke expertise. Verder kunnen zij veelzijdige kennis en expertise van bestaande ondernemers beter benutten. Het NMB biedt Duurzaam van Start-starters (tijdelijk) korting op het lidmaatschap.

Bijeenkomsten als "Meet & Greet" (netwerkbijeenkomsten Duurzaam van Start) en de Netwerkdagen 2007 vormden hét moment dat startende ondernemers kunnen netwerken. Deze werden redelijk tot goed bezocht, en positief gewaardeerd door de deelnemers.

2.2.6 Intermediaire doelgroepen

Het belangrijkste doel van dit deelproject is dat de intermediairs zich bewust worden van de mogelijkheid dat uitkeringsgerechtigden kunnen uitstromen naar ondernemerschap.² De intermediairs moeten hierbij leren de juiste personen op de keuze voor ondernemerschap te attenderen of verder te stimuleren, begeleiden en ondersteunen in hun wens om zelfstandig ondernemer te worden. Het is belangrijk dat intermediairs hiervoor goed op de hoogte zijn van alle facetten die het starten van een eigen bedrijf met zich meebrengt. Dit is de reden dat een betere samenwerking en afstemming tussen UWV, CWI, Sociale Zaken en Startersadvies wenselijk is als het gaat om de doorverwijzing, begeleiding en ondersteuning van uitkeringsstarters. Verder vormt ook de opbouw van veelzijdige kennis en expertise op het gebied van ondernemerschap vanuit een uitkering door intermediairs een doel. Tevens wordt beoogd een toename van het aantal uitkeringsgerechtigden te bereiken dat zich vanuit een uitkering gaat oriënteren op mogelijkheid om als zelfstandige te starten.

¹ Dit deelproject is in de uitvoering anders verlopen dan oorspronkelijk de bedoeling was.

² Onder de intermediairs worden verstaan de re-integratiecoaches en arbeidsdeskundigen van het UWV en medewerkers van het CWI.

Verloop van het project

Het verloop van dit deelproject is vrijwel volledig gekoppeld aan deelproject 1. De potentiële deelnemers voor deelproject 1 kunnen worden geselecteerd door intermediairs van CWI, UWV of Sociale Zaken. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de consultants van de afdeling Sociale Zaken minder bij de uitvoering van het project Duurzaam van Start betrokken zijn geweest, omdat er weinig WWB'ers hebben deelgenomen in het project.¹ Vanaf het begin van Duurzaam van Start wordt er driewekelijks een EQUAL-overleg gehouden, waarbij de projectleiders van Startersadvies aanwezig zijn samen met enkele afgevaardigden van UWV en CWI. Zij bespreken de stand van zaken, de punten die extra bijsturing nodig hebben en wisselen van gedachten over het omgaan met bepaalde lopende zaken, waarbij de interpretatie van regelgeving een belangrijk punt vormt. Het is de bedoeling dat de aanwezigen in dit overleg vervolgens weer verslag doen van deze bijeenkomst naar hun eigen 'achterban'.

Begin 2008 staat een bijeenkomst met UWV-intermediairs gepland waarin zij onder meer geïnformeerd worden over de methodiek en over het herkennen van ondernemerschapstalent. Het is belangrijk dat zij hiervan goed op de hoogte zijn. In het begin van het project is aan de reïntegratiemedewerkers van het UWV een aantal seminars gegeven om ondernemerschap te herkennen. Als dit voor een bredere groep en wellicht vaker was aangeboden, waren betere resultaten behaald in de context van deelproject 5 en waren enkele aandachtspunten betreffende communicatie minder relevant geweest.

¹ Bij voortzetting van het project kan het zijn dat zij een actievere rol in het project krijgen wanneer hun specifieke kennis over WWB'ers van belang is.

3 Resultaten evaluatie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de evaluatie besproken. In grote lijnen beperken we ons daarbij tot het deelproject 45+ en het daaraan gekoppelde deelproject intermediairs. De overige deelprojecten zijn nog niet ver genoeg gevorderd om zinvol te kunnen evalueren. Alleen waar relevant voor het deelproject 45+ passeren deze deelprojecten – het gaat dan vooral om de seminars ondernemersvaardigheden en de mentortrajecten – de revue.

Als eerste geven we een beeld van het aantal ingestroomde en uitgestroomde deelnemers over het totale project en het 45+ project. Vervolgens bespreken we het 'product', waarmee de gehanteerde methodiek en de wijze waarop hieraan uitvoering is gegeven, wordt bedoeld. Daarna komt het 'proces' aan de orde. Dit gaat met name over de ketensamenwerking en de communicatie tussen de verschillende partijen. Bij de daaropvolgende paragraaf over de kosten en opbrengsten van het project, worden de resultaten van de kosten-batenanalyse weergegeven. Verder is een paragraaf gewijd aan de resultaten van deelnemers met een arbeidshandicap. De laatste paragraaf geeft weer hoe empowerment, disseminatie en mainstreaming vorm zijn gegeven in het project. Dit heeft vooral te maken met verspreiding van zowel de informatie over de toegepaste methodiek als van de resultaten van het project. Daarnaast geeft het ook weer hoe de methodiek in het beleid van de organisatie wordt ingebed.

3.2 Resultaten: de aantallen

In totaal zijn 242 deelnemers¹ toegelaten tot het project Duurzaam van Start. In Tabel 1 is weergegeven hoe de verdeling van deelnemers naar uitkeringssoort is.

Tabel 1 Aantal deelnemers Duurzaam van Start onderverdeeld naar uitkeringssoort

<i>Uitkering</i>	<i>Aantal</i>
WW	156
WAO	28
WWB	29
Overig	8
Geen uitkering	21
Totaal	242

Bron: Startersadvies, gemeente Tilburg

Van de 242 deelnemers zijn er 95 uitgestroomd naar zelfstandig ondernemerschap, 37 naar een baan in loondienst en 6 zowel naar ondernemerschap als naar een baan in loondienst. Aan het einde van het project Duurzaam van Start

(31 december 2007) zijn nog 35 deelnemers bezig met hun traject. Verder zijn er 69 deelnemers gestopt met deelname aan het project¹. De meeste hiervan zijn gestopt in de intakefase, maar het is ook voorgekomen dat deelnemers later in het traject zijn gestopt. Dit is weergegeven in Tabel 2 .

Tabel 2 Het aantal uitstromers uit Duurzaam van Start

<i>Type uitstroom</i>	<i>Aantal deelnemers</i>
Zelfstandig ondernemer	95
Baan in loondienst	37
Zelfstandig ondernemer en baan in loondienst	6
Traject gestopt	69
Nog bezig met traject	35
Totaal	242

Bron: Startersadvies, gemeente Tilburg

Van de 242 deelnemers hebben er 219 deelgenomen aan het 45+ project. Hier- van zijn 87 deelnemers uitgestroomd naar zelfstandig ondernemerschap, 37 naar een baan in loondienst en 6 naar beiden. 27 deelnemers bevinden zich nog in het 45+ traject en 62 zijn gestopt met het project.²

3.3 Product

Als sterke kanten van het project Duurzaam van Start worden door veel betrokkenen de kansen genoemd die de uitkeringsgerechtigden worden gegeven en de ondersteuning die zij krijgen bij het starten van een eigen bedrijf. Dit zijn punten die sterk samenhangen met de manier waarop hen deze kansen worden geboden. De methodiek 'Ondernemend Leren' bevat veel aspecten die er voor zorgen dat de uitkeringsgerechtigden – via een uitgebreid traject – voorbereid worden op het ondernemerschap en waarmee hen in de startfase ondersteuning kan worden geboden. Deze aspecten zijn:

- Gerichtheid op zowel zakelijke als persoonlijke aspecten, waarin veel aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling en groei van deelnemers.
- Inzicht geven in mogelijkheden en beperkingen van deelnemers en daar in relatie met het uitoefenen van ondernemerschap handvatten voor bieden om te leren hoe er mee om te gaan.
- Trainingen geven via groepssessies, waardoor deelnemers van elkaar leren en al beginnen met het opbouwen van een netwerk.
- Goede professionele ondersteuning die geboden wordt door interne (adviseurs Startersadvies) en externe begeleiders.

¹ Hierbij zijn ook deelnemers die in de intakefase slechts één gesprek hebben gehad met Startersadvies, waarna is besloten dat zij niet meer zouden deelnemen aan Duurzaam van Start. Dit belemmert het zicht op de feitelijke uitstroom; in de toekomst kan het eerste gesprek daarom wellicht beter als diagnosestelling beschouwd worden.

² Dit is de stand van zaken per 31-12-2007.

- Veel ruimte voor eigen initiatief en het nemen van eigen verantwoordelijkheid: er wordt rekening gehouden met de behoeften van de deelnemers met betrekking tot de invulling van de trainingen.
- Mogelijkheid voor deelnemers om na de start van het eigen bedrijf nog passende ondersteuning te krijgen op de terreinen waarop de zij dat wensen.

Deze aspecten zorgen voor een lang (ten opzichte van het gemiddelde re-integratietraject) en intensief traject met als doel om een duurzame uitstroom te bereiken. Echter, het traject (en dan met name de lengte) wordt niet door alle betrokkenen (met name consultants van UWV en enkele deelnemers) als even direct en praktisch ervaren. Hiermee wordt bedoeld dat de gerichtheid op het uitoefenen van het eigen bedrijf pas na enkele maanden nadrukkelijker een rol gaat spelen in het project en het uitoefenen van zelfstandig ondernemerschap – en wat daar bij komt kijken – concreter voor hen wordt. Aan veel deelnemers komt deze lange duur van het traject volgens enkele intermediairs niet ten goede. Hiermee doelen zij op de deelnemers die al eerder toe zijn aan het uitoefenen van het ondernemerschap en op de deelnemers voor wie het ondernemerschap uiteindelijk geen optie is. Dit verschil in werkwijze en inzicht tussen de trainers van Startersadvies en de intermediairs van UWV heeft duidelijk te maken met de verschillende kaders waarbinnen vanuit de verschillende organisaties wordt gewerkt.

De groepsessies geven een duidelijke meerwaarde aan de inhoud van het traject. Er is hierdoor veel uitwisseling van ideeën en ervaringen mogelijk, er is de juiste aandacht voor persoonlijke aspecten en er bestaat de mogelijkheid een netwerk op te bouwen. Tegelijkertijd gaat er met het groepsproces ook tijd verloren door het afstemmen met elkaar om bepaalde keuzes te maken die als groep genomen moeten worden. Alhoewel wordt erkend dat te homogeen samengestelde groepen niet goed werken, heeft een aantal deelnemers de kritiek dat de groepen te divers waren samengesteld. Dit heeft invloed op de bereidheid tot samenwerking en de sociale opstelling van individuen ten opzichte van anderen, die ook weer voor een deel de openheid in de groep bepalen.

Ook de – meestal als positief ervaren – ruimte voor eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid, heeft ook soms een minpunt in zich. Doordat deelnemers voor een deel zelf beslissen welke onderwerpen aan de orde komen tijdens de groepsessies, is er geen sprake van een vastomlijnd lesprogramma. Dit werd niet door alle deelnemers als prettig ervaren.

Over het algemeen kan worden opgemerkt dat de meeste aspecten van de methodiek overwegend als positief worden ervaren. Tegelijkertijd dient te worden opgemerkt dat vrijwel alle positieve aspecten een negatieve tegenhanger kennen. Het is belangrijk dat men altijd gezamenlijk blijft zoeken naar het juiste evenwicht. Enkele voorbeelden hiervan:

- Het is goed dat er veel aandacht is voor persoonlijke aspecten, maar laat de deelnemers daar niet in blijven hangen, zij moeten ook weer verder.
- De ruimte die de deelnemers krijgen voor eigen initiatief is op zich heel positief, maar laat mensen niet 'zwemmen'.
- Laat het groepsproces zijn werk doen, maar grijp in op het moment dat het ten koste gaat van 'trainingstijd'.

De deelnemers reageren behoorlijk positief op het 45+ project. Zij beschouwen het als een nieuwe manier om de arbeidsparticipatie van ouderen te bevorderen.

Het bevordert op een alternatieve manier de participatie van ouderen in de veranderende, werkende samenleving. Het is voor de deelnemers een goed werkend en positief initiatief dat tot doel heeft de kennis en ervaring van 45+ 'ers productief in te zetten in de samenleving. Volgens de respondenten sluit dit aan op bestaande beleidsdoelen waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd.¹

Trajecten na de start van het eigen bedrijf

Als laatste is het belangrijk op te merken dat veel deelnemers aan het eind van het traject dat zij hadden doorlopen nog veel vragen leefden over onder andere verkooptechnieken, marketing, verzekeringen of juridische- en belastingtechnische aspecten. Trainers van Startersadvies of ingehuurde externe deskundigen hebben vervolgens – op aanvraag – in een professionele nazorg voorzien. Zowel door deelnemers aan de groepssessies als door personen uit het individuele traject wordt gebruik gemaakt van deze mogelijkheid die als positief wordt ervaren. Hiermee wordt benadrukt dat de twee deelprojecten 'Mentortrajecten' en 'Seminars ondernemersvaardigheden' als een logisch vervolg kunnen worden beschouwd van het 45+ project. Zij het op vrijwillige basis, bieden deze projecten de mogelijkheid de ondernemer in de startfase van het bedrijf de gewenste ondersteuning te bieden.

3.4 Proces

Het proces, de manier waarop de verschillende deelprojecten worden uitgevoerd, speelt in het project Duurzaam van Start een minstens zo belangrijke rol als puur de inhoudelijke kant ervan. Het neerzetten van de methodiek staat of valt immers met een goede samenwerking tussen de verschillende partijen betrokken bij de uitvoering.

De ketensamenwerking zoals deze er aan het eind van het project Duurzaam van Start uitziet, is duidelijk het gevolg van een bewustwordingsproces dat zich vanaf het begin van de samenwerking bij alle betrokkenen heeft voorgedaan. Verschillen in visie, werkwijze en omgaan met en interpretatie van wetgeving maakten het niet altijd gemakkelijk voor medewerkers van de gemeente Tilburg, UWV en CWI om op eenzelfde wijze eenzelfde gezamenlijk doel na te streven. In de loop van het project werden de verschillen tussen de betrokken medewerkers kleiner. De samenwerkende partners zijn er in geslaagd een manier te vinden om hetzij bepaalde verschillen op te lossen hetzij om ermee om te gaan. Dit is vooral het gevolg van een open sfeer, goede communicatie- en informatievoorziening en een sturende rol van het management van de betrokken organisaties.

Aan het eind van het project kan worden opgemerkt dat de algemene tendens is dat de meeste betrokkenen in de ketensamenwerking positief zijn over de samenwerking. Er is duidelijk gebleken dat er in de ketensamenwerking juist meer

¹ Uit: schriftelijke enquête onder deelnemers van Duurzaam van Start, november 2007.

mogelijk is voor klanten dan in eerste instantie werd gedacht. Hierdoor ontstaat er een meerwaarde in de samenwerking.

Het driewekelijkse EQUAL-overleg heeft hierbij een zeer constructieve rol gespeeld. Dit heeft er voor gezorgd dat medewerkers van de verschillende organisaties regelmatig met elkaar om de tafel zaten. Hierbij konden zij openlijk sterke en minder sterke punten van de samenwerking bediscussiëren en – met een zonnodig kritische blik naar de eigen organisatie – nieuwe samenwerkingsafspraken maken. Een belangrijk verschil in de uitvoering van het project tussen UWV, CWI en gemeenten is het wetgevingskader gebleken waarin de samenwerkende organisaties opereren en die bepaalt binnen welke vrijheden de medewerkers hun werk kunnen uitvoeren. Dit verschil is overbrugbaar gebleken. De OP's hebben ervoor gezorgd dat elementen uit de wetgeving (uitvoeringsregels) zodanig konden worden aangepast dat intermediairs tijdens het project soepeler om konden gaan met onder andere de startperiode en de sollicitatieplicht. Ondanks deze versoepeling van de wetgeving bleef het voor veel intermediairs lastig om dit in de praktijk uit te voeren. Zij moeten zich volledig gesteund weten door hun manager om op een andere manier dan zij gewend zijn te werken.

Ook bij enkele deelnemers was duidelijk dat zij zich niet volledig op het ondernemerschap durfden te storten, uit angst zonder uitkering te zitten. Dit komt vooral door de urenkorting en de startperiode die beperkt is tot een half jaar.

Achteraf was het project en de bijbehorende methodiek nog beter uit de verf gekomen als behalve met de methodiek ook vanaf het begin 'geëxperimenteerd' had mogen worden met de regelgeving. Het was lastig voor alle betrokkenen om binnen een zodanig groot experiment te werken met de bestaande regelgeving.

Een belangrijk punt van aandacht is tevens het verloop van de communicatie- en informatievoorziening tussen deelnemers en betrokkenen bij Startersadvies. Voor veel deelnemers blijkt niet altijd duidelijk te zijn geweest wie zij bij bepaalde problemen of vragen moesten benaderen, op welke wijze en op welke momenten.

Zoals reeds in het vorige hoofdstuk is genoemd, zijn er ook verschillende inzichten tussen medewerkers van Startersadvies en UWV over de lengte van het traject. De trainers van Startersadvies zijn van mening dat deze tijd nodig is om een kwalitatief goede en duurzame start als zelfstandig ondernemer tot stand te kunnen brengen, terwijl de intermediairs van UWV het gevoel hebben dat dit sneller kan. Ook dit vormt een onderdeel van het bewustwordingsproces. Het is belangrijk dat dergelijke punten worden besproken en dat door wederzijds begrip een manier wordt gevonden om er mee om te gaan. Het zou schadelijk zijn voor de samenwerking als dit een punt van irritatie blijft bij de meeste medewerkers.

Evenals bij het product is het ook bij het proces belangrijk naar het goede evenwicht te zoeken. Communicatie speelt hierbij een alles betekenende rol. Merkbare verschillen in de uitvoering die mogelijk een belemmerende rol (gaan) spelen moeten worden uitgesproken. Hierbij spelen de Stuurgroep, het management, de trainers en de deelnemers aan het EQUAL-overleg een belangrijke rol. Het gaat om de volgende aandachtspunten:

- Vooraf aan het project moeten de doelstellingen van het project worden besproken en vastgelegd in de stuurgroep. Als dit is gebeurd, is het verstandig

dat de afgevaardigden van de verschillende organisaties uit de stuurgroep bekijken of deze projectdoelstellingen verenigbaar zijn met de doelstellingen van hun eigen organisatie. Vervolgens dient de wijze waarop het project uitgevoerd gaat worden inzichtelijk te worden, waarbij opnieuw rekening wordt gehouden met mogelijke verschillen in de uitvoering tussen de samenwerkende organisaties. De afgevaardigden dienen vervolgens duidelijke afspraken te maken binnen hun eigen organisatie op welke wijze de uitvoerende medewerkers om moeten gaan met eventuele verschillen in de uitvoering van het project.

- Doordenk hierbij ook de geldende wet- en regelgeving waar tegenaan gelopen kan worden of inventariseer dit in de aanvangsperiode van het project.
- Zorg voor een goede informatievoorziening aan alle betrokken uitvoerenden. Giet dit bij voorkeur in een informatiebijeenkomst, waarbij ook ruimte is om elkaar te leren kennen. Vertel over de achtergrond en doelstelling van het project en wijs hen op punten in de uitvoering die mogelijk anders gaan dan zij gewend zijn. Eerder is in dit verband ook al ingegaan op een kritiekpunt ten aanzien van de implementatie van deelproject 5 (Intermediairs).

Een voorbeeld hiervan:

Het zou beter geweest zijn als de intermediairs van UWV vanaf de aanvang van het project hadden geweten dat naast de uitstroomdoelstelling een minstens even belangrijke doelstelling van Duurzaam van Start het ontwikkelen van een nieuwe methodiek was. Zowel in de samenwerking met ketenpartners als in de begeleiding van deelnemers. Dan was er bij hen wellicht meer begrip geweest voor de lengte van het traject en de manier waarop dit is uitgevoerd door Startersadvies.¹

- Het is belangrijk de uitvoerenden op de hoogte te houden van de stand van zaken van het project en de voortgang van hun eigen deelnemers. Over deze voortgangsinformatie waren veel intermediairs vaak niet tevreden. Additionele informatieverstrekking kan op arbeidsextensieve wijze, bijvoorbeeld door middel van e-mail.
- Startersadvies moet duidelijk maken - bij voorkeur via een protocol- hoe tijdens trajecten de communicatie met de deelnemers verloopt. Hierbij zijn de volgende punten belangrijk:
 - Wie is het aanspreekpunt voor de deelnemers bij onduidelijkheden of vragen. Het kan goed dat hierbij onderscheid wordt gemaakt tussen praktische vragen (zoals locatie van de sessies, tijdstip etc.) en inhoudelijke vragen. De eersten liggen wellicht meer op het terrein van het projectmanagement, de tweede liggen meer op het terrein van de trainers. Bij dit laatste kan ook weer een keuze worden gemaakt voor de desbetreffende trainers van de deelnemers zelf of dat hiervoor een groepsoverstijgende trainer, die bijvoorbeeld ook was betrokken bij de intake, wordt aangesteld.
 - Betrek in dit protocol ook wie aanspreekpunt is voor de deelnemers bij UWV/CWI. Geef aan welke consulenten voor de verschillende onderwerpen en vragen kunnen worden benaderd.
 - Maak ook duidelijk hoe de communicatie dient te verlopen: via de e-mail, telefonisch etc. en op welke dagen/tijdstippen een aanspreekpunt kan worden benaderd. De medewerkers van Startersadvies moeten zichzelf ook

¹ Uit: internetenquête onder intermediairs, november 2007.

verplichten binnen een beperkt aantal dagen - bijvoorbeeld twee - te reageren op mails van deelnemers. Te regelmatig werd door de deelnemers geklaagd dat zij lang moesten wachten voordat hun mails werden beantwoord. Dit is allesbehalve motiverend voor de deelnemers.

3.5 Kosten en opbrengsten

3.5.1 Inleiding

Bij een groot project als Duurzaam van Start is het belangrijk dat er een goed inzicht bestaat in de kosten en de opbrengsten. Dit is vooral van belang voor de uitvoerende partij zelf, in dit geval de gemeente Tilburg. Ook bij de beslissing over de continuering van een project is dit inzicht onontbeerlijk. Tevens zijn er wellicht derde partijen, bijvoorbeeld andere gemeenten, die interesse hebben om het project ook te gaan uitvoeren en daarvoor dit inzicht nodig hebben. Voor Duurzaam van Start is daarom een uitgebreide kosten-batenanalyse (KBA) uitgevoerd. In deze paragraaf zetten we de belangrijkste kosten en opbrengsten van het project op een rij.

De KBA is integraal uitgevoerd over deelproject 1: 45+ en deelproject 5: Intermediairs. Omdat deelproject 5 (de intermediairs) is uitgevoerd ter ondersteuning van het 45+ project zijn de kosten van deelproject 5 in de KBA opgenomen als overheadkosten van deelproject 1: 45+. Verder zijn de deelprojecten 2, 3 en 4 (Bedrijfsverzamelgebouw, Seminars en Mentortrajecten) niet meegenomen in de KBA. Deze deelprojecten maken een klein onderdeel uit van het totale project Duurzaam van Start en zijn pas later in het project op gang gekomen. De resultaten zijn nog niet concreet genoeg om mee te nemen in de kosten-batenanalyse. Bovendien is voor de mainstreaming (het opnemen in de normale uitvoeringspraktijk) een afzonderlijke KBA van het 45+ project van belang.

Achtereenvolgens wordt ingegaan op de kosten van het project, de kwantificeerbare baten, de kwalitatieve baten en de aandachtspunten die uit de kosten-batenanalyse naar voren komen. De volledige kosten-batenanalyse is terug te vinden in bijlage II.

Het is van belang op te merken dat er bij de uitvoering van de kosten-batenanalyse gebruik is gemaakt van een aantal schattingen en aannames. Bepaalde gegevens kunnen niet geleverd worden en sommige resultaten worden pas in de toekomst behaald. Dit geldt onder meer voor de uitstroomcijfers. Verder is er in de berekening van de schadelastbeperking van uitgegaan dat alle uitstromers 100% uit de uitkering zijn geraakt, zij het tegen een relatief laag uitkeringsniveau. In de praktijk komt het echter vaak voor dat uitstromers gedeeltelijk uit de uitkering zijn en gemeente of UWV op het moment van succesvolle uitstroom uit Duurzaam van Start nog steeds kosten hebben aan een (ex)-deelnemer.

3.5.2 Kosten

Om inzicht te krijgen in de kosten is het noodzakelijk te weten hoeveel deelnemers aan het 45+ project hebben deelgenomen, hoeveel daarvan zijn uitgestroomd en de hoogte van de gemaakte kosten.

Er zijn 219 deelnemers aan dit project, waarvan 130 personen zijn uitgestroomd naar zelfstandig ondernemerschap of loondienst. Verder zijn 27 personen nog in traject. Op basis van de behaalde resultaten is er een inschatting gemaakt hoeveel van de 27 personen die nu nog in het traject zitten zullen uitstromen naar ondernemerschap of loondienst. Dit zijn er 18 (berekening: $27 \times 67,71\%$ ¹). In totaal zullen er dus van de 219 deelnemers 148 personen uitstromen naar ondernemerschap of loondienst.

Behalve uitstroom naar zelfstandig ondernemerschap wordt ook uitstroom naar loondienst als een succes gezien van het project Duurzaam van Start. In veel gevallen hangt deze vorm van uitstroom namelijk direct samen met activiteiten tijdens het traject, zoals een netwerk opbouwen en contacten met ondernemers tijdens het opstellen van een marktplan. Dit geldt zeker op het punt van persoonlijke ontwikkeling zoals zelfvertrouwen, (h)erkennen van eigen vaardigheden, etc. Uitstroom naar loondienst wordt tevens als een effectief uitstroomresultaat beschouwd, omdat een deelnemer vaak in vroeg stadium van het traject, vaak in de intakeperiode de keuze maakt om niet verder te gaan richting ondernemerschap. In de intakefase wordt nadrukkelijk aandacht gegeven aan de persoon (ca 80 % persoonlijk, 20% zakelijk). Dit zorgt ook voor deze positieve uitstroom richting loondienst. De stapsgewijze aanpak van het traject met drempel (=keuze) momenten zorgt ook voor deze selectie die de begeleiding heel dicht bij de behoefte van de deelnemer houdt en daarmee kostenverspilling voorkomt.

Bij het bepalen van de kosten van het project zijn alleen structurele kosten meegenomen: kosten die in principe ook optreden bij voortzetting van het project. Eenmalige kosten, bijvoorbeeld voor de opzet van de organisatie, specifiek aan EQUAL gerelateerd, zijn niet meegenomen. Waarbij wel twee kanttekeningen passen:

- door efficiencywinst lijkt het realistisch te veronderstellen dat bij voortzetting van het project de structurele kosten zullen dalen;
- indeling van kosten in structureel en eenmalig blijft altijd op bepaalde punten een arbitraire beslissing; deze is naar eer en geweten gemaakt.

De structurele kosten zijn opgebouwd uit directe en indirecte kosten. Onder de *directe* kosten die betrekking hebben op de uitvoering van het 45+ project vallen achtereenvolgens de kosten behorende bij de posten "Intake en doorstroomadvies 45+", "Individuele begeleiding kandidaten 45+" en "Collectieve trajecten 45+". De *indirecte* kosten bestaan uit overheadkosten van Duurzaam van Start die zijn toe te rekenen aan dit project.² De post "Werving en communicatie ism UWV" heeft betrekking op de kosten die gemaakt zijn voor de ketensamenwerking tussen de gemeente Tilburg en het UWV ten behoeve van het 45+ project. Deze kosten zijn daarom wel voor 100% toerekenbaar aan deelproject 45+.

Op basis van deze gegevens kunnen de kosten per deelnemer en de kosten per succesvolle uitstroomer worden berekend.

¹ De uitstroomkans is berekend op basis van de cijfers van de deelnemers die wel een uitstroomresultaat hebben behaald. $130/[219-27] \times 100\% = 67,71\%$

² De verdeling van de indirecte kosten over de diverse deelprojecten is gedaan op basis van een schatting door de projectleider.

Tabel 3 Kosten per deelnemer en per uitstroomer van het 45+-project

	<i>Kosten (in euro)</i>
Totale kosten 45+	960.755
Kosten per deelnemer ¹	4.387
Kosten per uitstroomer naar ondernemerschap/loondienst ²	6.492

Bron: EIM o.b.v. informatie Startersadvies

3.5.3 Kwantitatieve baten

Voor het bepalen van de kwantitatieve baten wordt er gekeken naar het aantal uitstromers naar zelfstandig ondernemerschap of loondienst en de door de uitstroom bespaarde uitkeringslasten. Omdat het project Duurzaam van Start met name deelnemers kent met een WW-uitkering is bij de baten gebruik gemaakt van de beschikbare gegevens over WW-ers (zoals gemiddelde uitkeringsduur). Later in deze paragraaf gaan we in op de kwalitatieve baten.

Zoals toegelicht in de vorige paragraaf had het 45+ project 219 deelnemers, waarvan er (130 + 18 =) 148 succesvol zijn uitgestroomd (of dat naar verwachting nog gaan doen). De uitstroomkans van Duurzaam van Start is 67,71% ($= 130 / [219 - 27] * 100\%$).

Vervolgens moet de *bruto* besparing van de uitkeringslasten worden berekend. Bruto wil zeggen dat er nog rekening moet worden gehouden met het gegeven dat er ook een 45+'ers uitstromen naar ondernemerschap of loondienst indien zij niet zouden hebben meegedaan aan dit project. Hiervoor is het nodig de gemiddelde uitkeringsduur in maanden te weten voordat een WW'er uit de uitkering is. Voor een WW'er van 45 jaar of ouder is dit gemiddeld 19,5 maand (het gemiddelde van de '45-55' en '55-65' leeftijdsklasse).³ De tijd om het volledige 45+ traject te doorlopen bedraagt gemiddeld 8 maanden. Voor de KBA is het echter van belang om te weten hoelang het traject gemiddeld duurt voor een 'succesvolle uitstroomer'. Gezien de tussentijdse uitstromers naar ondernemerschap of loondienst zal dit korter zijn dan de genoemde 8 maanden voor een volledig traject. Dit naar verwachting (lagere) gemiddelde kan niet op betrouwbare wijze berekend worden, en daarom is de keuze gemaakt om voor de KBA de trajectduur van 8 maanden te hanteren. Tijdens de deelname aan het traject krijgen de deelnemers hun uitkering doorbetaald. Als gevolg hiervan wordt er per succesvolle uitstroomer maximaal 11,5 maanden aan uitkeringslasten bespaard (19,5 - 8 maanden). Verder wordt uitgegaan van een gemiddelde maanduitkering van € 1.000. Dit is waarschijnlijk relatief laag voor de 45+ groep (meestal WW) waar vaak sprake is van een veel hogere uitkering per maand, waarmee de geschatte besparing een onderschatting is. Gerekend met de genoemde maanduitkering van € 1.000 levert het 45+ project een *bruto* besparing op van: $148 \times 11,5 \times € 1000 = € 1.702.000$.

¹ Totale kosten gedeeld door totaal aantal deelnemers.

² Totale kosten gedeeld door totaal aantal uitstromers.

³ Hierbij is gebruik gemaakt van vuistregels uit de SEO-handleiding. Er is gekozen voor WW-gegevens omdat de meeste deelnemers een WW-uitkering ontvingen.

Met deze gegevens kan vervolgens de *netto* besparing van de uitkeringslasten worden berekend. Het verschil met de bruto besparing is dat bij de netto besparing wel rekening is gehouden met deelnemers die zonder deelname aan dit project ook zouden zijn uitgestroomd. Hierbij worden de uitstroomkansen van dit project vergeleken met de algemene uitstroomkansen die een WW' er van 45 jaar of ouder heeft zonder deelname aan dit project.

Tabel 4 Vergelijking uitstroomkansen uit de WW voor 45+'ers

	<i>Uitstroomkans (%)</i>
Duurzaam van Start	67,71
Algemeen (schatting EIM o.b.v. SEO)	33,00

Bron: EIM o.b.v. SEO en Startersadvies

Hierdoor kan de netto uitstroomkans van het 45+ project vastgesteld worden op 34,71% (67,71% - 33%). Dit percentage geeft het toegevoegde effect weer van het project.

De *netto* besparing van de uitkeringslasten kan dan worden vastgesteld op $(34,71\% / 67,71\%) * €1.702.000 = €872.471$. Van de besparing van de uitkeringslasten is alleen dit deel toe te rekenen aan het 45+ project. Het overige deel van de besparing zou ook worden verkregen wanneer dit project niet werd uitgevoerd. Het uiteindelijke financiële resultaat van het 45+ project staat weer gegeven in de volgende tabel.

Tabel 5 Overzicht financiële resultaten 45+ project Duurzaam van Start

<i>Aspect</i>	<i>Uitkomst KBA</i>
Totale kosten	€ 960.756
Totale baten	€ 872.471
Resultaat	- € 88.284
Rendement	90,81%

Bron: EIM o.b.v. SEO en Startersadvies

Het project haalt een rendement van onder de 100%. Dit betekent dat financieel gezien de kosten hoger zijn dan de baten. In de praktijk kunnen de baten echter hoger uitvallen dan nu is berekend. Er bestaat een vermoeden dat de algemene uitstroomkans van WW'ers in werkelijkheid een stuk lager is en de gemiddelde maanduitkering voor een 45+'er ruim hoger is dan € 1.000. Verder zal de gemiddelde trajectduur voor een succesvolle uitstromer korter zijn dan de gehanteerde 8 maanden voor een volledig traject, zodat het aantal bespaarde maanden aan uitkeringslasten in werkelijkheid hoger ligt. Daar staat wel de vermelde gedeeltelijke uitstroom uit de uitkering tegenover. Het lijkt echter waarschijnlijk dat de totale baten hoger uitvallen dan nu berekend is.

Er is hoe dan ook sprake van een verdubbeling van de uitstroomkansen van een 45+'er. De resultaten zijn extra bemoedigend omdat zij behaald zijn voor een

doelgroep (45+'ers) waarvan bekend is dat deze in de praktijk moeilijk aan een baan kunnen komen.²²

3.5.4 Kwalitatieve baten

Naast de kwantitatieve baten zijn er bij projecten als Duurzaam van Start – als het goed is – ook baten die belangrijke opbrengsten van het project vormen, maar die niet kwantificeerbaar zijn, de kwalitatieve baten. Veel van deze baten zijn in de vorige paragrafen al aan de orde gekomen. De meest in het oog springende opbrengsten van het project voor de *deelnemers* zijn:

- De kansen die uitkeringsgerechtigden krijgen om zich (meestal na een minder prettige periode van volledige werkloosheid) te ontplooiën en opnieuw een plaats in de werkende samenleving te bemachtigen.
- Het zelfvertrouwen van de deelnemers dat door dit traject is toegenomen: door de individuele en/of groepsgewijze aandacht voor hun situatie weten zij weer beter waar zij staan en wat hun mogelijkheden zijn.
- Bovengenoemde aspecten hebben weer een positief effect op het algehele welzijn van de deelnemers.

De belangrijkste opbrengsten van het project voor de *betrokken organisaties* zijn:

- De samenwerking tussen de gemeente Tilburg, UWV en CWI is een van de belangrijkste baten van het project Duurzaam van Start. De eerste stappen naar verdere ketensamenwerking zijn gezet. Het was de eerste keer dat op deze schaal werd samengewerkt. Hierdoor hebben de betrokken partijen uitgebreid in 'elkaars keuken' kunnen kijken. Het periodiek overleg (eerder aangeduid als EQUAL-overleg) tussen de uitvoerende partijen, wat in het verleden nog niet bestond, kan worden voortgezet en kan ook een rol spelen bij andere re-integratietaken dan het project Duurzaam van Start. Om de communicatie en kennisuitwisseling onderling te verbeteren zijn er plannen om een gezamenlijke ICT-infrastructuur op te zetten. Vanwege de positieve ervaringen en de relatief lage kosten en hoge opbrengsten die aan de ketensamenwerking zijn verbonden, is het zeer wenselijk dat deze samenwerking ook in de toekomst wordt voortgezet.
- Er is een methodiek ontwikkeld die op meerdere doelgroepen toepasbaar is. Deze kan met enige aanpassingen ook op andere doelgroepen van toepassing worden gemaakt. Daarnaast hebben ook de overige deelprojecten – na een enigszins moeizame aanvangsperiode – een goede basis neergezet om verder uit te gaan bouwen.
- Samen met de ketenpartners is Startersadvies erin geslaagd kansen te bieden aan een doelgroep die een lastige positie op de arbeidsmarkt inneemt.

3.5.5 Aandachtspunten 45+

De vraag is wat wij nu kunnen leren van de analyse van kosten en opbrengsten. Uit de KBA zijn enkele punten naar voren gekomen die ervoor kunnen zorgen dat het 45+ project efficiënter wordt uitgevoerd.

Als er wordt gekeken naar de achtergrond van de deelnemers die zijn gestopt met het traject, dan valt het volgende op.

²² Hierbij dient rekening te worden gehouden met de kantekening die aan het begin van deze paragraaf is gemaakt over het conceptuele karakter van de gegevens, vooral in relatie tot de aanname van volledige uitstroom.

Tabel 6 Vergelijking uitvalpercentages naar uitkeringssoort

<i>Uitkeringssoort</i>	<i>Aantal deelnemers²³</i>	<i>Aantal gestopt met traject</i>	<i>Uitvalpercentage (%)</i>
WAO/WIA	25	15	60
WWB	18	10	56
WW	138	33	24

Bron: EIM o.b.v. Startersadvies

Deelnemers met een WAO- of WWB-uitkering hebben een veel grotere kans op uitval dan deelnemers met een WW-uitkering. Het zou verstandig zijn om te onderzoeken hoe dit verschil kan worden verklaard. Daarna is het wellicht mogelijk verbeteringen in de methodiek aan te brengen zodat deze specifiek gericht op de juiste doelgroep kan worden toegespitst. Mogelijke oplossingen zijn onder andere een strikter selectiebeleid (naast mensen met een WW-uitkering geen of alleen kansrijke WAO/WWB'ers toelaten tot dit project) of het ontwikkelen van een aangepast begeleidingstraject voor de groep WAO/WWB'ers na het signaleren van de mogelijke knelpunten.

3.6 Resultaten van deelnemers met een arbeidshandicap

Gelet op de hogere uitvalpercentages onder deelnemers met een WAO/WIA-uitkering dient de vraag zich aan of 'Ondernemend leren' een methode is die ook geschikt is voor deelnemers met een arbeidshandicap. In deze paragraaf wordt daarom extra aandacht besteed aan deze groep. De uitstroombmogelijkheden van mensen met een arbeidshandicap richting zelfstandig ondernemerschap zijn des te interessanter omdat er nog niet of nauwelijks vergelijkbare cijfers voorhanden zijn met betrekking tot deze doelgroep.

De deelnemers met een arbeidshandicap hadden een WAO-, WIA-, WW- of WWB-uitkering of een combinatie hiervan. Van de 242 deelnemers die in Duurzaam van Start zijn ingestroomd, waren er 43 deelnemers met een arbeidshandicap, ofwel 18% van de totale instroom. De volgende tabel geeft een overzicht van de verschillen tussen deelnemers met en zonder arbeidshandicap.²⁴

De vergelijking tussen de resultaten van de totale groep deelnemers en de arbeidsgehandicapten laat vooral zien dat er veel meer mensen met een arbeidshandicap voortijdig gestopt zijn met het traject, en veel minder mensen met een arbeidshandicap die zijn uitgestroomd zijn naar zelfstandig ondernemerschap. Opvallend is, in die context, het vergelijkbare aandeel uitstromers naar een baan in loondienst.

²³ Het totaal aantal deelnemers minus het aantal deelnemers van deze groep dat nog in traject is zonder uitstroomresultaat

²⁴ Stand van zaken per 31-12-2007

Tabel 7 Vergelijking resultaten deelnemers met en zonder arbeidshandicap

	<i>Deelnemers zonder arbeidshandicap</i>	<i>Deelnemers met arbeidshandicap</i>
Aantal deelnemers	199	43
Uitstroom naar zelfstandig ondernemerschap	45,7%	23,3%
Uitstroom naar baan in loondienst	15,6%	14,0%
Nog bezig met traject	15,1%	11,6%
Traject voortijdig gestopt	23,6%	51,2%

Bron: EIM o.b.v. Startersadvies

Opvallend was verder bij de deelnemers met een arbeidshandicap dat men geen of weinig behoefte had aan extra begeleiding en liever met een groep 'meedeed' die divers van samenstelling was. De arbeidshandicap werd daardoor als het ware onzichtbaar. Als er al behoefte was aan extra ondersteuning, ging het meestal om het persoonlijk vlak, met een voorkeur voor een individueel traject.

Bij de aanvang van Duurzaam van Start gaven meerdere deelnemers aan zowel behoefte te hebben aan (om)scholing als aan begeleiding richting ondernemerschap. UWV kon daar geen toestemming voor geven, en men moest daarin dan ook een keuze maken. Meerdere mensen met een arbeidshandicap zijn na een informatief gesprek niet in traject gegaan en kozen voor een scholing bij een andere organisatie. Deze mensen zijn niet als deelnemer genoteerd.

Uit de uitstroomgegevens zoals hierboven gepresenteerd komt naar voren dat het voor mensen met een arbeidshandicap niet gemakkelijk is om een eigen bedrijf te starten, maar zeker niet onmogelijk.

Al met al ligt ook voor deze groep het totale uitstroompercentage hoger dan het landelijke gemiddelde voor 45+ WW'ers.

3.7 Empowerment, disseminatie en mainstreaming

Bij de uitvoering van EQUAL projecten moet op de juiste wijze uitvoering worden gegeven aan de begrippen 'empowerment', disseminatie en internalisering (mainstreaming).

Door binnen het OP organisaties op te nemen die belang hebben bij datgene wat wordt ontwikkeld in het project, wordt invulling gegeven aan het begrip empowerment. In de praktijk houdt dit in dat degenen die belang hebben bij de implementatie van de activiteiten in het project ook deel moeten hebben aan de besluitvorming. Bij het project Duurzaam van Start is er sprake van empowerment. De ontwikkelpartners hebben belang bij datgene wat binnen Duurzaam van Start wordt ontwikkeld. Besluitvorming vindt via een belangrijk deel plaats in de stuurgroep, waar behalve de gemeente Tilburg de ontwikkelpartners UWV, SEW en NMB zitting in hebben. De belangrijkste besluiten over de gevaren koers in de verschillende deelprojecten zijn genomen in de stuurgroepvergaderingen. De Stuurgroep wordt onder andere gevoed met informatie aangedragen via het EQUAL-overleg, waarin afgevaardigden van Startersadvies, UWV en CWI aanwe-

zig zijn. CWI is geen officiële ontwikkelpartner, maar draagt op deze manier wel bij aan het neerzetten van deelproject 1 en 5, waaraan zij ook een bijdrage leveren. Daarnaast hebben natuurlijk de deelnemers belang bij de implementatie van de activiteiten in het project. Zij hebben een belangrijke rol gehad in de besluitvorming doordat het programma van de groepssessie voor een groot deel door de deelnemers in de groepen zelf werd bepaald.

Vervolgens is het ook van belang in EQUAL projecten dat inhoud en resultaten van innovaties een bredere bekendheid wordt gegeven (disseminatie) en worden opgenomen in het reguliere of mainstreambeleid. Op meerdere manieren wordt een bredere bekendheid gegeven aan het EQUAL project Duurzaam van Start. Bij de aanvang van het project is informatie verspreid via flyers en posters en via de website www.duurzaamvanstart.nl. Dit had vooral als doel om zoveel mogelijk deelnemers voor de verschillende projecten te verkrijgen. Het project is meermalen in de publiciteit geweest via regionale en landelijke kranten, het tv-programma '1-vandaag' en nieuwsbladen van gemeente en UWV. Aan het eind van het project is een slotsymposium gehouden, met 'Blik op de toekomst' als titel. Tijdens deze dag is een film gepresenteerd over het project. Het symposium is bezocht door afgevaardigden van de ministeries van EZ en SZW en door vele belanghebbenden van andere gemeenten.

Behalve binnenlandse partners en belanghebbenden is er ook sprake van internationale samenwerking, eveneens een voorwaarde van EQUAL. Er is samenwerking tussen Startersadvies en:

- Finland (Joensuu), project "Opt in to work"
- Italië (Sicilië), project "Artecno"

Deze buitenlandse partners zijn verantwoordelijk voor projecten met een gemeenschappelijk thema: Ondernemerschap.

Het project "Opt in to work" in Finland is gericht op het vergroten van de werkgelegenheid in voornamelijk sociale ondernemingen voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die doelstellingen hebben op economisch en op sociaal terrein, die een vergelijkbare waarde krijgen toebedeeld. Het gaat dan bijvoorbeeld om bedrijven die een winst oogmerk hebben (inclusief inkomen uit subsidies) maar daar invulling aan proberen te geven met een groot deel gehandicapte werknemers.

Het Italiaanse project "Artecno" biedt vrouwen de kans om een ondernemer te worden die zich richt op cultuur- en plattelandstoerisme. Het project probeert de participatiegraad van vrouwen te verhogen door middel van scholing en trainingen, tegelijkertijd wordt het plattelandstoerisme gepromoot en ontwikkeld met verschillende activiteiten en diensten om een jaarlijkse groei van het aantal toeristen te behalen.

Een uniek resultaat van de internationale samenwerking met Finland is dat deze structureel wordt voortgezet en verbreed als gevolg van de positieve ervaring hierover van alle betrokken partijen.

Als laatste is het de bedoeling dat inhoud en resultaten worden opgenomen in het reguliere beleid van een organisatie. Dan is er sprake van mainstreaming. In het kader van het 45+ traject zijn er vergaande onderhandelingen tussen ge-

meente en UWV om de ketensamenwerking zoals die tijdens het project Duurzaam van Start is uitgevoerd, structureel te gaan voortzetten en verder uit te breiden.

Van de overige deelprojecten is de stand van zaken met betrekking tot eventuele structurele voortzetting als volgt.

- De vrouwen die worden voorbereid op het ondernemerschap in het multiculturele bedrijfsverzamelgebouw, opereren nog niet fysiek vanuit het gebouw. De opening van het gebouw staat immers pas begin 2008 gepland. In de voorbereiding op de opening zijn de vrouwen erg enthousiast en goed aan de slag met hun toekomstige onderneming in het BVG. Als er vrouwen zijn die afhaken omdat het hen niet lukt om hun eigen bedrijf in stand te houden of omdat zij om andere redenen niet meer willen deelnemen, biedt het BVG weer de mogelijkheid aan andere vrouwen om het ondernemerschap uit te oefenen.
- Met betrekking tot de seminars ondernemersvaardigheden is inmiddels besloten dat de samenwerking tussen de Kamer van Koophandel en de gemeente Tilburg verder wordt geïntensiveerd. Er is nog niet bekend hoe dit verder concreet wordt ingevuld.
- Als we kijken naar de mentortrajecten is Netwerk Midden Brabant in samenwerking met Startersadvies gemotiveerd om meerdere netwerkmogelijkheden op te zetten voor startende ondernemers. Er is voldoende interesse gebleken bij startende zelfstandigen om op een of ander terrein een vorm van 'nazorg' aangeboden te krijgen.

Aan het eind van het project Duurzaam van Start is bekend geworden dat een substantieel deel van de activiteiten van het project vanaf 2008 voortgezet worden. Dit geldt zowel voor het 45+ project als voor de overige deelprojecten.

BIJLAGE I De deelprojecten

Deelproject 1: 45+ project

Dit deelproject richt zich op oudere werklozen of ouderen met een arbeidsbeperking die een uitkering van UWV of de gemeente ontvangen. Eind november 2005 is dit deelproject begonnen met individuele instroom en vanaf maart 2006 zijn de collectieve trajecten van start gegaan.

Methodiek 'Ondernemend Leren'

Binnen het 45+ project wordt de methodiek 'Ondernemend Leren' toegepast.

Kenmerken van deze methodiek zijn:

- Zo spoedig mogelijk starten met het eigen bedrijf.
- Zelfstandigheid bij het volgen van het cursusprogramma en eigen verantwoordelijkheid hierin nemen.
- Flexibiliteit ten aanzien van behoeften en wensen van de deelnemers.

Deze methode is als basis voor veel doelgroepen bruikbaar. In detail zijn soms wel enige aanpassingen noodzakelijk vanwege de kenmerken van de doelgroep.

Doelgroep

Deelproject 1 is bedoeld voor personen die 45 jaar of ouder zijn én ten minste partieel werkloos én uitkeringsgerechtigd én woonachtig in de stedendriehoek Tilburg, Eindhoven, 's Hertogenbosch én blijkevend van een serieuze oriëntatie op het ondernemerschap.²⁵

Beoogde resultaten

Behalve een grotere toegang tot zelfstandig ondernemerschap voor een specifieke doelgroep en het verhogen van de zelfredzaamheid van deze deelnemers heeft dit deelproject nog enkele (kwalitatieve) doelstellingen:

- De evaluatie van dit deelproject moet knelpunten signaleren en gebruikt worden om voorstellen te doen voor het aanpassen (of het breder bekendmaken) van de regelgeving.
- Het voorlichten en trainen van UWV en CWI medewerkers;
- De resultaten landelijk verspreiden.
- Mogelijk betere regionale afstemming van starteradviesing door samenwerking en platformvorming, met als uitgangspunt: de werkzoekenden uit deze doelgroep moeten de weg naar Startersadvies weten te vinden.

De kwantitatief beoogde resultaten van de gehele projectperiode zijn:

- Een intake van 400 kandidaten (200 WW, 200 WAO), de intake is beperkt tot 1,5 jaar (tot 1 april 2007).
- Een oriëntatieperiode voor minimaal 100 en maximaal 300 kandidaten;
- Een realisatieperiode voor 165 kandidaten.
- Begeleiding na de start als zelfstandige van 120 kandidaten.

²⁵ In de praktijk blijken meer varianten van een werkloosheidsuitkering voor te komen dan vooraf verwacht, bijvoorbeeld Bbz en WWB. Deze zijn toelaatbaar, zolang het om een gehele of gedeeltelijke werkloosheidsuitkering gaat.

Deelproject 2: het multicultureel bedrijfsverzamelgebouw

De belangrijkste doelstelling van het multicultureel bedrijfsverzamelgebouw (BVG) is om ondersteuning te bieden aan starters die kunnen en willen doorstromen als zelfstandig ondernemer. Het project richt zich op vrouwen in het algemeen en allochtone vrouwen in het bijzonder. Deze zelfstandige ondernemers gaan zich allen vestigen in een laagdrempelig bedrijfsverzamelgebouw, waarbij zij een gezamenlijke identiteit uitstralen en synergetisch samenwerken met de Stichting Experimenten Werkgelegenheid (SEW) die het naastgelegen gebouw huurt.²⁶

Tijdens de eerste fase van de evaluatie bestond nog geen zicht op de verbouwing en daarmee de exploitatie van het BVG. Hierdoor kon het zelfstandig ondernemerschap nog niet daadwerkelijk worden uitgeoefend.²⁷ Vanwege het beperkte aantal kandidaten en het nog niet daadwerkelijk van start gaan van het zelfstandig ondernemerschap is er niet voor gekozen informatie via de deelnemers zelf te verkrijgen.

Doelgroep

Het BVG is primair bedoeld voor vrouwen, bij voorkeur allochtone vrouwen. Er kunnen ook mannen of echtparen een plaats in het BVG krijgen. Voorwaarde is dat de deelnemers binnen de nieuwe gezamenlijke identiteit passen.

Het project richt zich in eerste instantie op vrouwen vanuit de gedachte dat zij zich gesteund weten en gestimuleerd worden door deze gezamenlijke aanpak en daardoor mogelijk eerder de stap naar ondernemerschap durven te zetten.

Beoogde resultaten

De kwantitatief beoogde resultaten van de gehele projectperiode zijn:

- De intake van 40 kandidaten.
- Een oriëntatieperiode voor 25 kandidaten.
- Een realisatieperiode voor 15 kandidaten.
- Het begeleiden van 10 kandidaten na de start van het eigen bedrijf.

Deelproject 3: seminars ondernemersvaardigheden

Het doel van dit deelproject is om een aanpak te ontwikkelen voor het uitwerken van een aanbod aan trainingen voor de startende ondernemer gezamenlijk tussen de gemeente Tilburg en de Kamer van Koophandel Midden Brabant. In aansluiting op het bestaande aanbod van de Kamers van Koophandel aan seminars met voorlichting voor startende zelfstandigen vanuit diverse doelgroepen en de collectieve training ondernemersvaardigheden die Startersadvies aanbiedt.

De doelgroep van dit project bestaat uit startende of net gestarte zelfstandigen die een WW of WWB uitkering ontvangen of gebruik maken van de startersregeling Besluit Bijstandverlening Zelfstandigen (Bbz) die woonachtig zijn in de deel-

²⁶ Stichting "de Amandelboom" zal dit gebouw gaan exploiteren. Het zal vermoedelijk begin 2008 in gebruik worden genomen.

²⁷ Alleen de kosten voor begeleiding van de ondernemers tijdens de voorbereidingen op zelfstandig ondernemerschap en de aansluitende startfase vallen binnen het kader van de EQUAL-aanvraag. De ontwikkeling van het gebouw zelf valt buiten het kader van de aanvraag.

nemende gemeenten. Ook andere personen die niet aan deze criteria voldoen kunnen deelnemen, onder de voorwaarde dat zij betalen voor deelname.

In het kader van dit EQUAL-project gaat het concreet om het aanbieden van verdiepingsmodules ondernemersvaardigheden voor de doelgroep ondernemers die net van start zijn. In termen van de aanvraag valt deze groep onder 'werkenden', maar vanuit een ander perspectief zou men deze groep ook 'starters' kunnen noemen. Het huidige aanbod seminars van de Kamers van Koophandel wordt door deze groep als te specialistisch ervaren, bovendien is de prijs een grote drempel voor veel startende ondernemers. Naar verwachting is het aandeel mannen en vrouwen bij seminars van de Kamer van Koophandel tamelijk gelijk. De groep mensen van 45 jaar en ouder met een WW of WAO uitkering bestaat naar verwachting uit meer mannen dan vrouwen, vandaar de inschatting dat 35 mannen en 25 vrouwen aan deze seminarcycli zullen deelnemen.

Beoogde resultaten

Behalve het verhogen van de zelfredzaamheid van de startende ondernemer heeft het project nog enkele punten waardoor het een meerwaarde heeft als EQUAL-project:

- Ontwikkeling, uitvoering als pilot en evaluatie van voornoemde trainingen ondernemersvaardigheden binnen de projectperiode.
- De trainingen hebben een doelgericht en praktisch karakter en zijn door de relatieve kleine groep deelnemers ook in staat om met persoonlijke omstandigheden van de ondernemers rekening te houden en daar op in te spelen.
- Gast sprekers betrekken die zelf ook ondernemer zijn.
- Na de projectperiode kunnen de trainingen geheel door de Kamer van Koophandel verzorgd en/of gecoördineerd worden.

Het kwantitatief beoogd resultaat voor de projectperiode van ca 2,5 jaar:

- Ontwikkeling van een zestal seminars van elk twee dagdelen.
- Het totaal aan seminars is een cyclus bedrijfsvoering voor starters/beginners.
- Deelname aan seminars door 60 kandidaten.
- Gemiddeld twee seminar onderwerpen per deelnemer.

Er bestaat bij dit deelproject een overlap met andere deelprojecten en met toetreding door 'reguliere' starters.

Deelproject 4: mentortrajecten

Doel van dit deelproject is dat startende zelfstandigen vanuit de samenwerking met Netwerk Midden Brabant twee van de vitale succesfactoren binnen bereik krijgen, namelijk een netwerk, en een mentor/sparringpartner.

Ook kan de (startende) ondernemer contacten opdoen voor de nodige zakelijke dienstverlening, zoals fiscaal advies, administratieve dienstverlening, bankrelaties, verzekeringen, vormgeving en ontwerp, juridisch advies en dergelijke.

Finale doelgroepen van het deelproject mentortrajecten

- Alle (startende) ondernemers in dit EQUAL project.
- Overige (startende) ondernemers die bij Startersadvies een oriëntatietraject volgen.
- Ondernemers die een Bbz uitkering ontvangen.

Beoogde resultaten

De kwalitatieve doelstelling en meerwaarde als EQUAL project:

- Een laagdrempelige ingang voor startende ondernemers naar een netwerk en/of mentor.
- Veelzijdige kennis en expertise van bestaande ondernemers beter benutten, vanuit een soort commercieel voorportaal, uiteindelijk snijdt het mes aan twee kanten.

Het kwantitatief gezien beoogd resultaat tijdens de projectperiode van ca 2,5 jaar:

- Gastsprekers binnen het netwerk over bedrijfsmatige zaken, die ondernemer een spiegel voor houden, de juiste informatie geven, waardoor men TIJDIG de weg vindt naar het juiste advies.
- Begeleiding van 25 trajecten in de strategische bedrijfsfase (> 3 jr).

Deelproject 5: intermediaire doelgroepen

Het belangrijkste doel van dit deelproject is dat de intermediaire doelgroepen zich bewust worden van de mogelijkheid dat uitkeringsgerechtigden kunnen uitstromen naar ondernemerschap. De intermediairs moeten hierbij leren de juiste personen op de keuze voor ondernemerschap te attenderen of verder te stimuleren, begeleiden en ondersteunen in hun wens om zelfstandig ondernemer te worden. Het is belangrijk dat intermediairs hiervoor goed op de hoogte zijn van alle facetten dat het starten van een eigen bedrijf met zich meebrengt.

Doelgroep

Onder de intermediaire doelgroepen worden verstaan:

- Re-integratiecoaches van het UWV.
- Arbeidsdeskundigen van het UWV.
- Medewerkers CWI in de drie steden (Tilburg, Eindhoven, 's Hertogenbosch).
- Medewerkers CWI kleinere gemeentes binnen de stedendriehoek.
- Medewerkers van de Unit Zelfstandigen, belast met de uitvoering van de BbZ.

Casemanagers van gemeentelijke afdelingen Sociale Zaken zijn NIET betrokken als intermediaire doelgroep.

Beoogde resultaten

Punten van dit deelproject die een meerwaarde opleveren als EQUAL-project:

- Veelzijdige kennis en expertise op het gebied van ondernemerschap vanuit een uitkering van intermediairs.
- toename in het aantal uitkeringsgerechtigden dat zich vanuit een uitkering gaat oriënteren op mogelijkheid om als zelfstandige te starten.
- betere samenwerking en afstemming tussen UWV, CWI en gemeenten bij doorverwijzing, begeleiding en ondersteuning van uitkeringsstarters.

Verder gaat het in dit deelproject om de begeleiding van:

- Ca. 30 re-integratiecoaches van UWV.
- Ca. 38 arbeidsdeskundigen van UWV.
- Ca. 36 medewerkers van CWI in de drie steden.
- Ca. 8 medewerkers van CWI in kleinere gemeenten.
- Ca. 18 medewerkers van de unit zelfstandigen, belast met de uitvoering van de Bbz.

BIJLAGE II Kosten-baten-analyse

Voor de uitvoering van de kosten-batenanalyse is gebruik gemaakt van de SEO handleiding "Kosten en baten van EQUAL-projecten: verantwoordingsdocument". Hierin staan enkele praktische aanwijzingen voor het maken van bepaalde keuzen en schattingen. In de praktijk blijkt dat niet alle gewenste gegevens voor handen zijn en er daarom gebruik moet worden gemaakt van de vuistregels in de SEO handleiding.

Kosten

De kosten behorende bij de posten "Intake en doorstroomadvies 45+", "Individuele begeleiding kandidaten 45+" en "Collectieve trajecten 45+" zijn alle directe kosten die betrekking hebben op de uitvoering van het 45+ project. De indirecte kosten van het 45+ project bestaan uit een gedeelte van de kosten die voor alle deelprojecten zijn gemaakt. Deze kosten zijn berekend op basis van een schatting van het percentage toe te rekenen kosten door de projectleider. Een relatief hoog percentage is toegerekend aan het 45+ project, in de eerste plaats omdat het 45+ project in de praktijk het belangrijkste en grootste deelproject van Duurzaam van Start was, ten tweede omdat de overige deelprojecten zich in de beginfase van de uitvoering bevinden waardoor er nog relatief weinig kosten zijn gemaakt. De post "Werving en communicatie ism UWV" heeft betrekking op de kosten die gemaakt zijn voor de ketensamenwerking tussen de gemeente Tilburg en het UWV ten behoeve van het 45+ project. Deze kosten zijn daarom voor 100% toerekenbaar aan deelproject 45+.

Het aantal deelnemers aan het 45+ project kan worden onderverdeeld in 4 fases die betrekking hebben op de voortgang van het starten van een onderneming. Deelnemers zijn niet genoodzaakt om alle fases van het traject te doorlopen indien er na het starten van de onderneming geen behoefte meer is aan verdere ondersteuning.

Tabel 8 Overzicht vorderingen deelnemers 45+ project

<i>Fase</i>	<i>Aantal deelnemers</i>
Totaal aantal deelnemers	219
Intakefase	57
Oriëntatiefase	52
Realisatiefase	62
Begeleidingsfase (na de start van het eigen bedrijf)	48

Bron: EIM o.b.v. Startersadvies

De intakefase bestaat uit een intakegesprek en een vooral op de persoon gericht intake-traject. Personen die tot de intakefase zijn gekomen, krijgen tijdens een intakegesprek het aanbod om een intake-traject te volgen. Deze kunnen dan vervolgens ervoor kiezen om te starten met het intake-traject of om af te zien van deelname. Het intake-traject kan 'op maat' worden aangeboden en kan verschillende vormen aannemen, met daarbij meerdere gesprekken met (externe) adviseurs.

Het opnemen van de gehele intakefase in de KBA resulteert in een overschatting van het uitvalpercentage van de deelnemers aan het 45+ project. De groep mensen die tijdens de intakefase afhaakt bestaat namelijk voor een groot deel uit personen die na het eerste gesprek afzien van deelname. Dit gegeven beïnvloedt de resultaten van de KBA in negatieve zin. In de werkelijkheid kunnen de baten van het 45+ project hoger uitvallen dan wat er in de KBA is berekend.

Tabel 9 Uitstroomcijfers 45+ project gebruikt voor de KBA

<i>Uitstroomresultaat</i>	<i>Aantal deelnemers (KBA)</i>
Totaal aantal deelnemers 45+	219
Aantal uitstromers naar ondernemerschap	87
Aantal uitstromers naar loondienst	37
Aantal uitstromers naar zowel ondernemerschap als loondienst	6
Aantal deelnemers in traject (nog geen uitstroom)	27
Aantal deelnemers dat gestopt is met het traject (zonder succes)	62

Bron: EIM o.b.v. Startersadvies

Van de 27 deelnemers in traject zullen er naar verwachting 18 uitstromen naar ondernemerschap of loondienst, waardoor het totale aantal uitstromers wordt geschat op 148 personen.

Tabel 10 Overzicht kosten 'Duurzaam van Start'

	2005	2006	2007	Totaal
<i>Directe kosten</i>				
Intake en door- stroomadvies 45+	€ 0,00	€ 44.177,08	€ 57.179,65	€ 101.356,73
Individuele begelei- ding kandidaten 45+	€ 0,00	€ 22.774,15	€ 306.411,79	€ 329.185,94
Collectieve trajecten 45+	€ 0,00	€ 21.835,32	€ 250.267,82	€ 272.103,14
Subtotaal	€ 0,00	€ 88.786,55	€ 613.859,26	€ 702.645,81
<i>Indirecte kosten</i>				
Werving en commu- nicatie ism UWV	€ 3.039,16	€ 13.706,70	€ 71.908,40	€ 88.654,26
Regievoering collec- tieve trajecten	€ 2.834,28	€ 5.677,11	€ 27.160,44	€ 35.671,83
MS Projectbijeën- komsten	€ 0,00	€ 1.293,76	€ 12.234,57	€ 13.528,33
MS Focusgroepen bijeënkomsten	€ 0,00	€ 0,00	€ 7.536,33	€ 7.536,33
Projectleiding	€ 5.522,25	€ 8.377,22	€ 9.647,54	€23.547,01
Projectondersteuning	€ 12.063,13	€ 21.089,22	€ 47.368,96	€80.521,30
Managementonder- steuning	€ 28,70	€ 2.525,71	€ 364,27	€ 2.918,68
Externe kosten	€ 24,64	€ 5.707,68	€0,00	€5.732,32
Subtotaal	€ 23.512,16	€ 58.377,40	€ 176.220,50	€ 258.110,06
Totaal	€ 23.512,16	€ 147.163,95	€ 790.079,76	€ 960.755,87

Bron: EIM o.b.v. Startersadvies

BIJLAGE III Resultaten vragenlijsten deelnemers

In deze bijlage worden de resultaten weergegeven van de schriftelijke vragenlijst die is afgenomen onder deelnemers van het 45+traject. Gedurende de evaluatieperiode zijn twee metingen gehouden onder deelnemers, een tussentijdse meting in april 2007 en een eindmeting in november 2007. In deze bijlage worden de resultaten van de eindmeting weergegeven. Waar interessant wordt een vergelijking gemaakt met de resultaten van de tussentijdse meting. Er wordt achtereenvolgens ingegaan op de steekproef, de uitstroomresultaten, de geleerde persoonlijke en ondernemersvaardigheden, het oordeel van de respondenten over het product en als laatste hun oordeel over het proces.

Steekproef

64 deelnemers hebben de vragenlijst ingevuld.²⁸ Dit is 48% van het totale aantal deelnemers dat deelneemt of heeft deelgenomen aan het 45+ traject. Van de 64 respondenten hebben 15 deelnemers een individueel traject gevolgd en 6 hebben zowel een individueel als een groepstraject gevolgd.

Uitstroomresultaten

In deze paragraaf staat beschreven wat de situatie is van de respondenten op het moment dat zij de vragenlijst beantwoordden. Zij zijn ingedeeld in vier mogelijke situaties (nog in traject/ traject afgerond en gestart als zelfstandige/niet gestart als zelfstandige). In Tabel 11 is hiervan een overzicht gegeven.

Tabel 11 Respondenten eindmeting ingedeeld naar uitstroomresultaat

<i>Stand van zaken</i>	<i>Aantal respondenten</i>
Selectie 1: nog deelnemer in het traject en nog niet gestart	12
Selectie 2: nog deelnemer in het traject en reeds gestart	17
Selectie 3: het traject is afgerond, maar (nog) niet gestart	12
Selectie 4: het traject is afgerond, en al gestart	22
Niet bekend	1
Totaal aantal respondenten	64

Bron: EIM

Stand van zaken: start

Voor de 29 respondenten die nog bezig zijn met een traject loopt het project in december 2007 af. Stand van zaken:

- 17 personen zijn nog deelnemer in het traject en al gestart met hun eigen bedrijf. 7 daarvan weten nog niet wanneer zij hun individueel traject gaan afronden. 11 personen zijn er in 2007 gestart, 3 in 2006 en 3 al vóór 2006.

²⁸ Dit waren 2 respondenten meer dan in de tussentijdse meting.

- 9 deelnemers weten zeker dat zij binnenkort gaan starten. Dit gaan zij doen in ongeveer dezelfde periode (eind december 2007/januari 2008).
- 1 persoon heeft werk in loondienst aanvaard.

Van de 34 respondenten die hun traject hebben afgerond zijn:

- 22 personen gestart. 9 daarvan zijn gestart in 2007, 9 in 2006 en 3 al eerder.
- 7 deelnemers verwachten in de nabije toekomst te starten, maar zij hebben nog tijd nodig om zich voor te bereiden op de start voor hun onderneming. 2 van hen volgen bijvoorbeeld (nog)een studie of opleiding om zich optimaal te kunnen voorbereiden. Anderen geven aan nog niet voldoende opdrachten te hebben, te wachten op de ontwikkeling van hun product of de financiering daarvoor. Enkelen zijn zich aan het heroriënteren of denken erover om het oorspronkelijke plan aan te passen of te herzien, dan wel te solliciteren naar een baan in loondienst als zich de gelegenheid mocht voordoen.
- 4 deelnemers gaan er vooralsnog van uit dat zij geen eigen bedrijf gaan starten. 1 heeft een baan in loondienst gevonden en 3 personen zijn aan het solliciteren; zij hebben ontdekt dat zelfstandig ondernemen niets is voor hen.

Stand van zaken: uitkering

Voor de 29 deelnemers die nog bezig zijn met het traject geldt:

- 7 ontvangen een volledige of gedeeltelijke WW-uitkering.
- 1 ontvangt een WW-uitkering in combinatie met een WAO/WIA-uitkering.
- 14 ontvangt een volledige WWB-uitkering.
- 2 maken gebruik van de Bbz-regeling of WW-startperiode (6 maanden).
- 4 personen ontvangen geen uitkering (meer).

Acht van de zeventien gestarte deelnemers uit deze groep geven aan al gekort te worden op de uitkering in verband met inkomsten uit hun onderneming.

Ook voor de 34 deelnemers die hun traject hebben afgerond, geldt dat een zeer ruime meerderheid WW ontvangt. Zes personen hebben reeds te maken met een korting op de uitkering.

Stand van zaken: inkomen

De personen die nog bezig zijn met hun traject maar al wel gestart zijn, ontvingen de volgende inkomsten uit onderneming (sinds ze van start gegaan zijn):

- tussen € 7.500 en € 15.000,- (4 deelnemers)
- tussen € 2.500,- en € 7.500,- (5 deelnemers)
- tussen € 0,- en € 2.500,- (7 deelnemers)
- € 0,- (3 deelnemers)

Elf van hen ontvingen hun eerste inkomsten binnen een half jaar na de start. Bij een persoon duurde dat een jaar.

De personen die hun traject hebben afgerond en gestart zijn, ontvingen de volgende inkomsten uit onderneming:

- meer dan € 15.000,- (9 deelnemers)
- tussen € 7.500 en € 15.000,- (3 deelnemers)
- tussen € 0 en € 2.500,- (6 deelnemers)
- € 0 (2 deelnemers)
- weet niet/wil niet zeggen (2 deelnemers)

Van deze ondernemers, ontvingen negen mensen een inkomen vanaf de start van het eigen bedrijf tot een half jaar daarna. Bij vijf mensen duurde het van

negen maanden tot een jaar na de start van hun bedrijf, voordat zij hun eerste inkomsten binnen kregen. Bij twee personen duurde dat meer dan twee jaar. Sommigen willen dit niet zeggen of weten dit niet (meer).

Oordeel over deelname aan het project

Algemeen

De mogelijkheid om deel te nemen aan het project wordt zeer positief ontvangen. Het stimuleert en motiveert de deelnemers in het zelfstandig ontwikkelen van een perspectief dat stapsgewijs haalbaar en bereikbaar wordt. 30% van de deelnemers ziet de weg naar, en de voorbereidingen om op eigen benen te staan in een zelfstandige onderneming als een grote persoonlijke uitdaging in de toekomst, waar zij nu veel optimistischer naar kijken. 64% van de respondenten vindt dat het project past in het politieke beleid als nieuwe ontplooiingskans. Het bevordert op een alternatieve manier de participatie van ouderen in de veranderende, werkende samenleving. Het project is voor de deelnemers een goed werkend en positief initiatief dat weliswaar nog kinderziektes kent, maar tot doel heeft de kennis en ervaring van 45+'ers productief in te zetten in de samenleving. Volgens de respondenten sluit dit aan op bestaande beleidsdoelen waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd.

De groepssessies

Het meest tevreden zijn de deelnemers van de groepssessies over de positieve invloed en de uitwisseling van ervaringen of ideeën met hun medegroepsgenoten. Men houdt elkaar een spiegel voor, krijgt inzicht in eigen valkuilen en mogelijkheden en leert veel van elkaar over efficiënt gedrag en de houding van een ondernemer.

Ook het contact met begeleiders en adviseurs scoren hoog, al blijven zij vaak moeilijk bereikbaar. Over de begeleiding tijdens het project is men heel tevreden. De belangrijkste rol van begeleiders is het meedenken met de groep. Het meedenken met de individuele problematiek van deelnemers, evenals de verdeling van de aandacht over alle groepsgenoten is voor sommige respondenten even cruciaal. Verder wordt ook een goede verhouding tussen het zakelijke en persoonlijke aanbod in de bijeenkomsten positief gevonden. Voor enkele mensen was dat juist minder goed gelukt.

In Tabel 12 is weergegeven over welke aspecten van de groepssessies de respondenten heel tevreden, redelijk tevreden of ontevreden waren.

Tabel 12 Tevredenheid over aspecten van groepssessies

	<i>heel tevreden</i>	<i>redelijk tevreden</i>	<i>ontevreden</i>	<i>totaal</i>
groepssessies	28	19	2	49
inhoud groepssessies (komt het overeen met uw behoefte?)	15	22	11	48
medegroepsgenoten (sfeer, hulpvaardigheid, uitwisseling van ideeën):	26	18	5	49
begeleiding tijdens project	24	19	6	49
verhouding tussen zakelijke en persoonlijke aspecten tijdens de sessies	23	18	7	48
contact met adviseurs	27	19	2	48
bereikbaarheid van adviseurs	17	24	7	48
de lengte van het EQUAL- traject	21	22	5	48
totaal	181	161	45	
totaal aantal respondenten				49

Noot: niet alle deelnemers hebben over alle aspecten hun tevredenheid weergegeven.

Het individueel traject

De eenentwintig respondenten die een individueel traject volg(d)en zijn tevreden vanwege het doelgerichte maatwerk en de persoonlijke één-op-één aandacht. Zes respondenten hebben eerst in een groep deelgenomen. Zij hadden (nog) een specifieke hulpvraag of zochten meer individuele ondersteuning. Acht mensen geven aan niet tevreden te zijn met het individuele traject. Zij zijn teleurgesteld in de ondersteuning. Dat heeft uiteenlopende oorzaken. Dit kan een miscommunicatie met de begeleider betreffen of een misvatting over de zelfwerkzaamheid die vereist wordt.

Groepsoverstijgende bijeenkomsten

Verder blijken de groepsoverstijgende bijeenkomsten (Pluscafé; Meet & Greet; Management Game; etc.) extra mogelijkheden toe te voegen om een netwerk op te bouwen, kennis te maken met collega-vakgenoten en vertrouwd te raken in een ondernemersklimaat op een informele manier. 42% van de deelnemers geeft dit aan. Ook door deelnemers aan het individuele traject worden deze bijeenkomsten zeer waardevol en leerzaam gevonden. Deze waardering geldt in het bijzonder voor de aangeboden zakelijke stof van interne begeleiders of externe deskundigen in de workshops van juridische, organisatorische, administratieve of financiële aard en op het terrein van marketing, verkooptechnieken, en acquisitie.

Persoonlijke ontwikkeling

Aan de hand van enkele vragen is op hoofdlijnen in kaart gebracht wat de deelnemers tot nu toe geleerd hebben in het 45+ project. Het accent lag hierbij op persoonlijke vaardigheden en –eigenschappen die belangrijk zijn bij het op de juiste wijze uitoefenen van zelfstandig ondernemerschap en op hun ontwikkeling als het gaat om ondernemerschapsvaardigheden. Om juist die ontwikkeling weer te geven is zowel de stand van zaken vooraf (nulmeting) als op het moment van het invullen van de vragenlijst gevraagd. In tabel 6 is de persoonlijke ontwikkelingen van respondenten weergegeven tijdens het traject.

Tabel 13 Persoonlijke ontwikkeling tijdens het traject

Mate waarin een aspect van toepassing was op de respondent (self-assessment) bij de start van het EQUAL-traject					Aspect	Mate waarin een aspect nu van toepassing is op de respondent (self-assessment)				
Altijd	Meestal	Soms	Niet	Weet ik niet		Altijd	Meestal	Soms	Niet	Weet ik niet
49	10	4	1		Zelfstandig werken	57	6		1	
56	3	2	3		Ik had geen 9 tot 5 mentaliteit	57	3	1	3	
45	14	3	2		Makkelijk contact met mensen	43	19	2		
46	15	2	1		Zelfoplossend gedrag	48	12	4		
33	23	7	1		Gemakkelijk dingen voor elkaar krijgen bij anderen	36	22	6		
30	28	5		1	Goed met geld	35	26	3		
25	21	8	8	2	Goed met deadlines/tijdsdruk	32	19	8	5	
25	16	16	7		Administratie op orde	35	18	7	4	
49	10	5			Sociaal contact leuk	48	14	2		
44	14	6			Doorzetten tot finish	50	12	2		
27	16	13	8		Motivator en initiatiefnemer	30	21	9	3	1
39	22	2	1		Zelfvertrouwen in goed einde	51	13			
28	18	16	2		bedenker van nieuwe ideeën	32	17	15		
23	15	7	15	4	Goede verkoper	38	14	8	3	1
38	21	4	1		Breed georiënteerd	40	23	1		
47	14	3			Harde werker	50	13	1		
34	12	16	1	1	Innovatieve plannen activeren	40	14	9		1
21	27	14		2	Aanvoelen van behoeften	28	30	6		
6	19	17	22		Veiligste weg kiezen (risico mijden)	8	17	22	17	
665	318	150	73	10	Totaal	758	313	106	36	3

De score op 'waar' is op het moment van invullen 93x vaker genoemd dan vooraf aan het traject. Dit geldt vooral voor het voeren van een (bedrijfs)administratie,

het (zelf)vertrouwen hebben dat iets tot een goed einde wordt gebracht en een goede verkoper zijn. De inschatting van de deelnemers van hun persoonlijke capaciteiten is dus toegenomen. Sommige aspecten die te maken hebben met zelfvertrouwen zijn toegenomen, terwijl anderen, met name op gebied van sociale contacten, verschoven zijn naar 'gewoon'.

De kolommen 'niet waar' en 'weet niet' zijn tevens behoorlijk veranderd gedurende de training. Dat geeft aan dat de persoonlijke eigenschappen die vooraf niet van toepassing waren op deelnemers dat ten tijde van invullen van de vragenlijst wel zijn. Dit geldt vooral voor het verschil in verkooptechnieken. Concluderend kan er worden opgemerkt dat het gevolgde traject de deelnemers meer zelfvertrouwen heeft gegeven, omdat onzekerheden (deels) zijn weggenomen.

Zakelijke ontwikkeling

In Tabel 14 is weergegeven welke ontwikkeling deelnemers hebben ondergaan op het gebied van ondernemerschapvaardigheden. Deze is sterk verbeterd. Bij de eindmeting zijn de respondenten daarmee aanzienlijk positiever dan ten tijde van de tussentijdse meting. De scores 'redelijk goed' en 'niet goed' zijn in positieve zin veranderd naar 'heel goed'. Er is een ontwikkeling zichtbaar van de meeste onzekerheden van vóór de deelname aan het project in vergelijking tot nu. Dit laten de kolommen 'niet goed' en 'weet niet' zien.

Tabel 14 Ondernemerschapvaardigheden eindmeting

Beheersing aspect bij start EQUAL-traject				Aspect	Beheersing aspect, huidige situatie			
heel goed	redelijk goed	niet goed	weet niet		heel goed	redelijk goed	niet goed	weet niet
9	24	19	8	reclame maken voor dienst of product	17	39	4	
15	20	18	7	iets verkopen aan een klant	20	32	5	3
27	29	1	3	goed product of dienst maken	35	23	1	1
20	25	13	2	bepalen wat iets kost	29	24	5	2
12	21	21	6	bedrijfsadministratie voeren	23	26	10	1
12	24	15	9	vergunningen aanvragen	22	27	6	5
16	30	13	1	plannen en efficiënt met tijd omgaan	26	28	6	
111	173	100	36	totaal	172	199	37	12

De eindmeting laat op het gebied van reclame maken een duidelijke stijging zien. De vaardigheden om iets te verkopen aan een klant en een bedrijfsadministratie

te voeren zijn ook behoorlijk toegenomen. De score 'heel goed' is in vergelijking met de tussentijdse meting 34 keer vaker ingevuld. Die vooruitgang heeft vooral betrekking op de vaardigheid om te bepalen wat iets kost, het aanvragen van vergunningen en het plannen en efficiënt met tijd omgaan.

Toekomstverwachtingen

59% heeft het vaste voornemen in de toekomst ondernemer te blijven, 22% wil dit een aantal jaren proberen en ziet dan verder. Een aantal mensen zoekt de combinatie van het ondernemerschap met een deeltijdbaan in loondienst die een basisinkomen garandeert (9%). 6% zoekt ander werk omdat zij ervan overtuigd zijn geraakt dat het ondernemerschap niets is voor hen. 4% twijfelt hieraan nog, of sluit dit in de toekomst niet uit.

Deelname aan het project heeft voor 47% van de respondenten veel invloed gehad op eigen toekomstverwachtingen en bevordert bewustwording en zelfvertrouwen. Maar dit geldt tevens voor mensen die alsnog besluiten in loondienst te gaan werken. Voor bijna de helft van de respondenten (47%), is de toekomstverwachting hetzelfde gebleven. 6% heeft deze vraag niet beantwoordt.

Kritiek- en verbeterpunten

Als kritiekpunten worden de onduidelijkheid van het programma-aanbod en de mate van zelfwerkzaamheid genoemd. Deze kritiekpunten dateren vooral uit de beginperiode van het project, en zijn gaandeweg verbeterd. Waarschijnlijk met deze kritiek samenhangend wordt ook de *geringe sturing van de begeleiding* als negatief aspect genoemd.

Uit een aantal groepen komt de kritiek, die te maken heeft met een niet optimaal op elkaar afgestemde groep (28%). De *samenstelling van groepen* wordt van invloed gevonden op de bereidheid en de sociale opstelling van individuen ten opzichte van anderen. Dit bepaalt in hoge mate de openheid van de sfeer en het gevoel van vertrouwen. Te homogene groepen werken voor sommigen niet goed. Anderen vinden juist dat groepen te divers van samenstelling zijn, waardoor er in de sessies veel gesproken wordt, maar er soms veel kostbare tijd verloren gaat aan de afstemming op elkaar. Sommigen voelen zich onzeker worden door het vertrek van degenen die al gestart zijn. Velen vinden dat jammer omdat men van de ervaringen in de praktijk van de gestarte collega had willen kunnen leren. De communicatie tussen deelnemers (groepsdynamiek) verloopt dus niet in elke groep even goed. Het individuele traject blijkt voor sommigen een werkbaar alternatief.

De eindmeting laat verder enkele verschillen zien met de tussentijdse meting in april/mei 2007. Een belangrijk discussiepunt voor veel personen was de *bereikbaarheid van adviseurs en begeleiders* van Startersadvies (tussentijds 13%). Deze communicatie is volgens de deelnemers verbeterd (nu 6%). Ondanks de afname leven er nog klachten dat mail en telefoonberichten niet tijdig worden beantwoord, afspraken pas laat kunnen worden gemaakt of slecht worden nagekomen.

Bij *uitkerende instanties als UWV en de gemeente* werden de rol en bevoegdheden die de organisatie van het project claimt, niet altijd even serieus genomen. Men liep als deelnemer regelmatig aan, tegen met elkaar strijdende regelgeving op het terrein van re-integratie. Er was vooral twijfel over de kwaliteit en de opzet van het project als een mogelijke alternatieve manier van re-integratie. Dat had natuurlijk te maken met het experimentele karakter ervan en/of, met de bij deze instanties redelijke onbekendheid van het traject. Dit is weliswaar verbeterd (respectievelijk 9% en 5%). Toch zijn de verschillende regelingen ook nog steeds niet inzichtelijk voor de deelnemers zelf.

Veel respondenten meldden in de voorgaande enquête, *problemen* waar men toen *als pas gestart* tegen aan liep. Vooral op (bedrijfs)administratief gebied was er nog onzekerheid. Uit de huidige reacties blijkt dat de meeste respondenten nu een boekhouder of administratiekantoor inschakelen. Maar ook omdat men nog andere informatie tekort kwam, voelde men zich in de praktijk niet goed voorbereid. Vooral over verkooptechnieken, UWV-regelingen, marketing, verzekeringen of juridische en belastingtechnische aspecten waren nog vele vragen. Inmiddels voorziet de specifiek gerichte individuele begeleiding door trainers van Startersadvies of ingehuurde, externe deskundigen op aanvraag in een professionele nazorg. Zowel door deelnemers aan de groepsessies als door personen uit het individuele traject wordt gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.

Veel van de destijds door de deelnemers gemelde punten van kritiek zijn verbeterd. Hieruit blijkt dat ervaringen en kritiepunten van de deelnemers serieus zijn genomen en dat de organisatie van het project adequaat heeft gereageerd op de suggesties van de betrokkenen, die destijds in de verbeterpunten werden genoemd.