

Z²O

**HANDBOEK
VOOR
ZELFSTANDIG &
ZELFSTUREND
ONDERNEMEN**

SUPPORTED
EMPLOYMENT
VOOR
ZELFSTANDIG
ONDERNEMERS



Supported Employment
Entrepreneurship
and Disability

SEEDS Supported Employment Toolkit voor zelfstandig ondernemerschap geeft de mening van de auteur, en de Europese Commissie kan niet verantwoordelijk gesteld worden voor informatie die erin opgenomen is.

SEEDS Project is gefinancierd door het
Erasmus+ Programma van de Europese Unie
Agreement Nummer – 2015-1-ES01-KA202-015690

INHOUD

VOORWOORD	4
<hr/>	
INLEIDING TOT HET PROJECT	6
NOOT AAN DE LEZER	6
VISIETEKST	8
INLEIDING BIJ HET HANDBOEK	11
<hr/>	
FASE 1: PRE-STARTERBETROKKENHEID (PRE-STARTER)	14
DEFINITIE VAN PRE-STARTERBETROKKENHEID	15
WAAROM IS EEN GOEDE PRE-STARTERBETROKKENHEID NODIG?	15
PROCES VAN PRE-STARTERBETROKKENHEID	17
TOOLS	22
TIPS, ADVIES & REFLECTIEVE VRAGEN	23
<hr/>	
FASE 2: ONDERNEMERSGERICHTE PROFILERING	26
DEFINITIE VAN ONDERNEMERSGERICHTE PROFILERING	27
WAAROM HEBBEN WE ONDERNEMERSGERICHTE PROFILERING NODIG?	27
PROFILERINGSPROCES	29
TOOLS	34
TIPS, ADVIES & REFLECTIEVE VRAGEN	35
<hr/>	
FASE 3: BEPALEN & VINDEN VAN ONDERSTEUNING	38
DEFINITIE VAN BEPALEN & VINDEN VAN ONDERSTEUNING	39
WAAROM HEBBEN WE BEPALEN & VINDEN VAN ONDERSTEUNING NODIG?	39
PROCES VAN BEPALEN & VINDEN VAN ONDERSTEUNING	41
TOOLS	46
TIPS, ADVIES & REFLECTIEVE VRAGEN	46
<hr/>	
FASE 4: ONDERSTEUNING OP & NAAST DE WERKVLOER	48
DEFINITIE VAN ONDERSTEUNING OP & NAAST DE WERKVLOER	48
WAAROM HEBBEN WE ONDERSTEUNING OP & NAAST DE WERKVLOER NODIG?	48
PROCES VAN ONDERSTEUNING OP & NAAST DE WERKVLOER	51
TOOLS	54
TIPS, ADVIES & REFLECTIEVE VRAGEN	56
<hr/>	
APPENDIX	60
COLOFON	66

VOORWOORD

“IK HEB HET NOG
NOOIT GEDAAN,
DUS IK DENK DAT
IK HET WEL KAN.”

– Pippi Langkous

Beste lezer,

We zijn blij dat we jou het handboek voor Zelfstandig en Zelfsturend Ondernemen (Z²O) mogen voorstellen. Dit handboek is de Nederlandse versie van de SEEDS-toolkit¹. We willen jou hiermee een houvast bieden om mensen te helpen opstarten of aan de slag te blijven als zelfstandig ondernemer, en dit via de methodiek van Supported Employment.

Pas de jongste jaren is men in Europa gaan beseffen dat zelfstandig ondernemen ook een mogelijkheid is voor mensen met een intensievere ondersteuningsnood. Tegelijk is het ondernemingsklimaat positief geëvolueerd en durven meer mensen de sprong wagen.

In Vlaanderen hebben we dankzij projecten als o.a. ‘Maak werk van je zaak’ al een ruime ervaring in het ondersteunen van werkzoekenden naar zelfstandig ondernemen. Via het project Z²O heeft GTB de nodige vaardigheden ontwikkeld om mensen in een wat moeilijker positie toch als zelfstandige aan de slag te krijgen of te houden.²

Het leek ons zeer zinvol onze inzichten en praktijken te bundelen, samen met die van enkele Europese partners, en zo het bestaande handboek voor Supported Employment³ aan te passen naar een handboek voor Zelfstandig en Zelfsturend Ondernemen. De waarden, principes en methodiek van Supported Employment kunnen we immers ook inzetten om mensen te ondersteunen naar zelfstandig ondernemerschap.

Toch zijn er tussen beide vormen van ondersteuning enkele significante verschillen. Zo zal de Z²O-coach zichzelf voldoende moeten onderdompelen in de ondernemerswereld om – in nauwe samenwerking met de bestaande mainstream dienstverlening – op het juiste moment de juiste geïndividualiseerde ondersteuning te kunnen bieden.

Wij zijn ervan overtuigd dat nog veel meer mensen als zelfstandige aan de slag kunnen gaan of blijven, zolang we maar zorgen voor een kwaliteitsvol en breed ondersteuningsnetwerk dat rekening houdt met hun specifieke noden en situatie.

Met dit handboek willen we jou inspireren en warm maken om het potentieel van elke persoon ten volle te benutten, ook richting zelfstandig ondernemen.

Bedankt voor je inzet en veel leesplezier!

Ilse, Karen en Nathalie

1. Erasmus+ project SEEDS (projectnummer 2015-1-ES01-KA202-015690): supported employment entrepreneurship and disability

2. Zie www.gtb.be

3. www.suem.be/pdf/EUSE_handboek.pdf

Z²O

INLEIDING TOT HET PROJECT

NOOT AAN DE LEZER

Volgende zaken hou je best voor ogen bij het lezen van dit handboek:

- Een **ZELFSTANDIGE** werkt voor zichzelf, als freelancer of als eigenaar van een bedrijf, in plaats van voor een werkgever. Een zelfstandige kan ook worden omschreven als een autonome werknemer, in tegenstelling tot een werknemer die ondergeschikt is aan en afhankelijk van een werkgever. In Vlaanderen spreken we ook van een zelfstandig ondernemer of gewoon ondernemer – dit in tegenstelling tot in sommige andere talen.
- **ONDERNEMERSCHAP** draait om het bestaan van een businessconcept of -idee. Ondernemende mensen proberen graag iets nieuws. Een gevolg daarvan kan zijn dat men als zelfstandige opstart, maar men kan ook perfect ondernemend zijn als werknemer.
- **SUPPORTED SELF-EMPLOYMENT** wordt afgekort als SSE in het Engels. In het Nederlands wordt dat Z²O. De afkorting Z²O staat voor Zelfstandig & Zelfsturend Ondernemen. Dit is gestart als een project gesubsidieerd door het Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen, onder leiding van de Vlaamse organisatie GTB. Deze werking is thans volledig ingebed in de reguliere werking van GTB. Ook het netwerk kent de term Z²O voor deze vorm van ondersteuning.
- Het **HANDBOEK** zoals aangepast voor het SEEDS-project is de 'EUSE- toolkit' (www.euse.org), ook vertaald naar het Nederlands (www.suem.be). Om herhaling over de methodologie rond Supported Employment te vermijden, verwijzen we naar de 'EUSE- toolkit' voor alle basisinformatie. Het aangepaste handboek voor ondersteuning tot zelfstandige noemen we verder het Z²O-handboek.
- We gebruiken de mannelijke vorm van namen, voornaamwoorden enz. als een neutrale vorm die verwijst naar zowel mannen als vrouwen.
- De **TERMEN** 'persoon met een arbeidsbeperking', 'persoon uit een kansarme groep' ... worden vervangen door:
 - **PRE-STARTER**: voor de fasen 'Pre-starterbetrokkenheid', 'Beroeps- en ondernemersgerichte profilering' en 'Bepalen en vinden van ondersteuning'
 - **ONDERNEMER**: voor de fase 'Ondersteuning op en naast de werkvloer'
- Na elk hoofdstuk voorzien we ruimte voor notities.
- De professional die de pre-starter/ondernemer doorheen het proces ondersteunt, wordt in dit handboek de 'Z²O-coach' genoemd. De Z²O-coach is een SE-coach met een aantal specifieke bijkomende competenties om te ondersteunen naar ondernemerschap.

- Doorheen het handboek zullen we diverse tools en praktische methodes aanbevelen. Gezien de nationale/regionale verschillen in wetgeving en (ondernemings)cultuur is het voor een Z²O-coach belangrijk om de opportuniteiten in zijn eigen land en netwerk op te sporen en te verkennen.
- Z²O is bedoeld voor mensen met een arbeidsbeperking, mensen die nood hebben aan professionele begeleiding en ondersteuning tijdens en na het opstarten van hun eigen onderneming.
- Z²O kent dezelfde principes en waarden als Supported Employment: empowerment, sociale inclusie, waardigheid van en respect voor het individu.
- **INDIVIDUALITEIT:** in Supported Employment wordt elk individu beschouwd als een uniek persoon, met zijn eigen interesses, voorkeuren, omstandigheden en levensverhaal.
- **RESPECT:** de activiteiten van Supported Employment zijn altijd afgestemd op de leeftijd, helpen het individu vooruit en bevorderen zijn waarde en waardegevoel.
- **VRIJE WIL:** in Supported Employment worden individuen geholpen om hun interesses en voorkeuren te verbeteren, uiting te geven aan hun keuzes, en hun werk-/levensplan te bepalen volgens persoonlijke en contextuele omstandigheden. Supported Employment bevordert en promoot de principes van vrije wil en zelfbeschikking bij de mensen die van de diensten gebruikmaken.
- **GEÏNFORMEERDE KEUZE:** Supported Employment helpt individuen hun opportuniteiten helemaal te begrijpen, zodat ze keuzes kunnen maken op basis van hun eigen voorkeuren en met een goed begrip van de gevolgen.
- **EMPOWERMENT:** Supported Employment helpt individuen beslissingen te nemen over hun manier van leven en hun deelname aan de samenleving. Het individu wordt centraal betrokken bij de planning, evaluatie en uitwerking van de dienstverlening.
- **VERTROUWELIJKHEID:** de aanbieder van SE-diensten beschouwt de informatie die hij van de individuele personen krijgt als vertrouwelijk. De persoon die van de diensten gebruikmaakt heeft toegang tot zijn persoonlijke informatie die de aanbieder heeft verzameld. Elke bekendmaking of verspreiding van zulke informatie gebeurt met de goedkeuring en het akkoord van het individu.
- **FLEXIBILITEIT:** de betrokken medewerkers en de organisatiestructuren kunnen veranderen naargelang de noden van de pre-starter/ondernemer. De diensten zijn flexibel en spelen in op de noden van het individu. Ze kunnen worden aangepast om aan specifieke noden te beantwoorden.
- **TOEGANKELIJKHEID:** de SE-diensten, voorzieningen en informatie zijn volledig toegankelijk voor alle mensen met een arbeidsbeperking.
- Ondernemerschap/zelfstandige tewerkstelling geeft personen met een arbeidsbeperking een kans om volwaardig deel te nemen aan de samenleving en de economie.
- Ondernemerschap is een van de mogelijkheden voor werkzoekenden, en dus ook voor werkzoekenden met een arbeidsbeperking, om terug aan het werk te gaan. Vaak ontbreekt het mensen echter aan de expertise en ervaring om de nodige leveranciers- en pre-startersnetwerken uit te bouwen en te onderhouden, of om aan de nodige financiële middelen te geraken. Maar zelfstandige tewerkstelling is niet altijd de beste optie. De keuze moet altijd gemaakt worden door de persoon zelf; zelfstandige tewerkstelling mag niet de enige optie zijn om aan werk te geraken (vgl. een schijnzelfstandige, die in feite maar voor 1 of 2 andere bedrijven werkt en dus eigenlijk eerder als werknemer van deze bedrijven beschouwd moet worden).
- Hoewel de meeste zelfstandigen wellicht werknemers in dienst zouden kunnen nemen, zullen er altijd zelfstandigen zijn die op hun eentje (blijven) werken. Steeds meer zelfstandigen doen een beroep op innovatieve ICT-toepassingen en internetplatforms om hun werk te organiseren en nieuwe opdrachten van klanten binnen te halen. Dit kan voor velen het pad naar zelfstandige tewerkstelling effenen, zeker voor oudere werknemers, hoogopgeleiden en vrouwen met kinderen.
- Z²O biedt ook ondersteuning aan pre-starters en hun werkomgeving. Zo kan men problemen op het werk, die een bedreiging kunnen vormen voor het welslagen van de onderneming, voorkomen en/of aanpakken. De Z²O-coaches staan garant voor professionele ondersteuning om obstakels op het werk, in de werkomgeving en in interpersoonlijke relaties te overwinnen. Dit kan de kans op slagen aanzienlijk vergroten. Op die manier kunnen de Z²O-diensten de stap van ondervertegenwoordigde groepen richting zelfstandige tewerkstelling faciliteren en bevorderen. Naast financiële steun, niet-geldelijke steun enz. vormt de Z²O-dienstverlening een draaischijf naar succes.
- Advies voor beleidsmakers:

Z²O coacht de pre-starter bij de stappen die hij zet tot zelfstandig ondernemer. Voor de beroeps- en ondernemingsgerichte steun aan ondernemers moet dit voorzien kunnen worden door samenwerking met mainstream organisaties die al dergelijke ondernemerssteun aanbieden. Die organisaties zouden toegang tot hun programma's moeten bieden aan alle ondernemers (bijv. 'Maak Werk van je Zaak' in Vlaanderen).

Algemene programma's en beleidsmaatregelen ter ondersteuning van ondernemerschap moeten dan ook tools voorzien die rekening houden met diversiteit, bijv. door bijkomende steun te voorzien waar mensen met een arbeidsbeperking nood aan kunnen hebben. Het beleid moet erop toezien dat er een effectief aanbod is vanuit mainstream dienstverlening om zelfstandig ondernemerschap te stimuleren en mensen hierin te begeleiden. Deze dienstverlening moet vlot toegankelijk zijn voor iedereen, ook voor

mensen met een arbeidsbeperking. Z²O-organisaties kunnen dan extra ondersteuning bieden parallel aan en in samenwerking met deze mainstream dienstverlening. Zo hebben bijv. Noord-Ierse gemeentes de verantwoordelijkheid om businessprogramma's te organiseren die start-ups faciliteren.

In Vlaanderen bestaat het beleidsinitiatief 'Met falen en opstaan'⁴. Het maakt mensen bewust dat het oké is om eens te falen en sensibiliseert met het oog op betere kansen voor een nieuwe start na faillissement. Zo kan het bedrijfsleven worden aangemoedigd om nieuwe financiering en ondersteuning te geven aan ondernemers die eerder failliet gingen.

INLEIDING BIJ HET HANDBOEK

Anders dan het 5-fasenproces van Supported Employment (proces naar een job als werknemer) bevat het Z²O-proces maar 4 fasen. Dit is logisch, zo blijkt wanneer we de verschillende fasen van dichtbij bekijken:

In fase 3 en 4 van SE moet men de 'match' vinden tussen de gewenste job en een werkgever/werkvloer die de betreffende job kan bieden. Bij Z²O gebeurt dit in één fase, wanneer er wordt beslist welke onderneming men wil opstarten en welke ondersteuning daarbij nodig is.

Volgens onderstaande levenscyclus kent een onderneming – net als een persoonlijke loopbaan – verschillende fasen in haar bestaan. Elke periode gaat gepaard met bepaalde uitdagingen en noden:

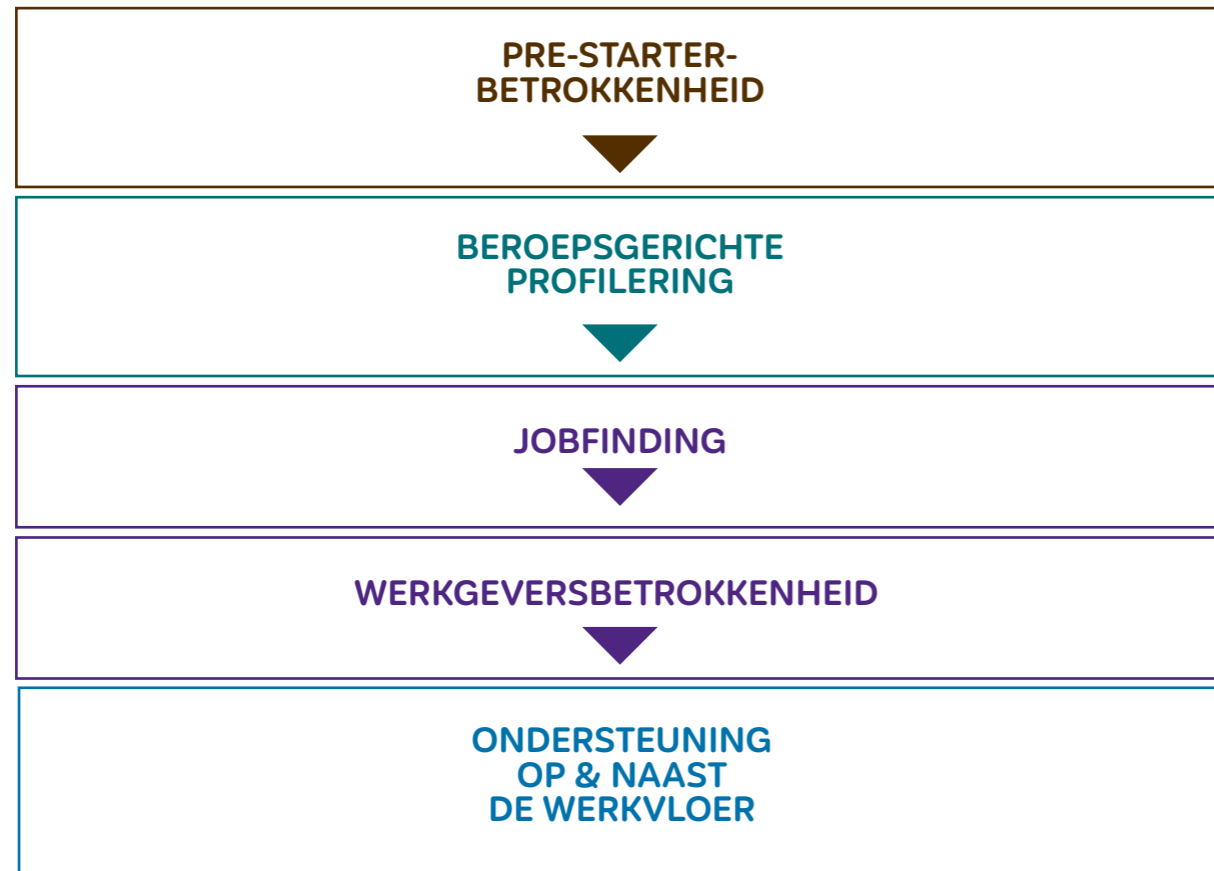
- **PRE-START:** de fase vanaf het moment waarop iemand er voor het eerst aan denkt een eigen onderneming op te starten tot de formele oprichting van die onderneming.
- **JONGE ONDERNEMING:** het bedrijf is opgericht, maar er moet nog heel wat gebeuren. Alles moet voor het eerst worden gedaan en er is nog veel werk aan het netwerk van leveranciers, klanten, partners enz.
- **GROEIENDE ONDERNEMING:** (bijv. omgaan met personeel ...) Dit kan al plaatsvinden in een zeer vroege fase, maar we definiëren het als een afzonderlijke fase omdat de uitdagingen en hindernissen zeer kenmerkend zijn voor groeiende ondernemingen.
- **EINDFASE:** dit is het ogenblik waarop men moet beslissen of en hoe men de onderneming zal stopzetten of overdragen. De redenen hiervoor kunnen zeer divers zijn: pensionering, de zaken die slecht lopen (faillissement), niet in staat de nodige taken uit te voeren, iemand wil het bedrijf overnemen ...

Binnen Z²O kunnen we ondersteuning bieden in de verschillende fasen en om uiteenlopende redenen. Deze fasen zijn aangeduid in de rode gebieden in onderstaande figuur. De ondersteuning zelf is altijd zowel persoonlijk als beroepsgericht.

Persoonlijke ondersteuning verwijst naar de steun die nodig is om de persoon die wordt begeleid te helpen omgaan met de impact van zijn beperking of kwetsbaarheid, en om die impact te boven te komen.

Beroeps- en ondernemersgerichte ondersteuning verwijst naar steun op het vlak van professionele vaardigheden, zoals beroepsopleiding, carrièreplanning, businessplan, klantgerichtheid, marketing, informatie over financiën en belastingen, enz.

4. www.metfalenopstaan.be



LEVENSCYCLUS VAN EEN ONDERNEMING				
Z ² O-FASEN	PRE-START	JONGE ONDERNEMING	GROEIENDE ONDERNEMING	EIND-FASE
PRE-STARTER-BETROKKENHEID ▼				
PROFILERING ▼				
BEPALEN & VINDEN VAN ONDERSTEUNING ▼				
ONDERSTEUNING OP & NAAST DE WERKVLOER				



Z²O

FASE 1:

PRE-STARTER- BETROKKENHEID

DEFINITIE VAN PRE-STARTERBETROKKENHEID

Pre-starterbetrokkenheid is de eerste van de 4 fasen. Deze fase garandeert dat de pre-starter geïnformeerde keuzes zal maken over het gebruik van het Z²O-model bij het opstarten van zijn initiatief. We benadrukken dat de inspanningen in deze fase het werk in de volgende fasen gemakkelijker zal maken. In deze fase wordt immers de aanzet gegeven voor het verdere actieplan, dit door het verzamelen en ordenen van informatie, bijv. over welk soort ondersteuning de pre-starter tijdens zijn proces wil krijgen (en de vraag wie die ondersteuning zou kunnen bieden). Het actieplan op het einde van deze fase vormt de start van het actieplan in de volgende fasen.

WAAROM IS EEN GOEDE PRE-STARTERBETROKKENHEID NODIG?

Een gezonde pre-starterbetrokkenheid is nodig om te verzekeren dat de potentiële ondernemer in staat is geïnformeerde keuzes te maken, dat hij de ondersteuning krijgt die hij nodig heeft en dat hij controle heeft over het proces, samen met de SE-coach. (We spreken hier over de SE-coach, omdat elke SE-coach, en niet alleen een Z²O-coach, de alertheid moet hebben om een potentiële zelfstandige ondernemer te herkennen.)

Het is dan ook van cruciaal belang dat elke SE-coach er stellig in gelooft dat ondernemerschap mogelijk is voor mensen met een arbeidsbeperking of intensieve ondersteuningsnood. Op die manier garandeert de SE-coach dat elke pre-starter een kans krijgt op basis van objectieve informatie. Het is belangrijk vooroordelen of uitsluiting te vermijden, bijv. op basis van eerdere ervaringen, businessideeën, gebrek aan ervaring enz.

Het is cruciaal dat de verwachtingen en de mogelijke ondersteuning zich in deze fase op één lijn bevinden. Op die manier kan men bepalen of het ondernemerschap en de Z²O-methode aan te raden zijn. Het is daarom belangrijk een comfortabele omgeving voor de pre-starter te creëren, door respect en vertrouwen te schenken en door relevante informatie te geven. De acties die in deze fase worden ondernomen zullen variëren naargelang de pre-starter.

Relevante informatie:

- Mogelijke soorten van ondersteuning:
 - Z²O-coach
 - Professioneel netwerk
 - Persoonlijk netwerk (vermeld dat men dit netwerk kan gebruiken)
- Financiële gevolgen (uitkering, sociale zekerheid, tewerkstellingsmaatregelen enz.)
- Timing voor het opstarten (wettelijke beperkingen?)
- Mentoring/peer mentoring



Mark nam contact op met GTB om zijn droom te verkennen. Hij werkte als monteur en in zijn vrije tijd herstelde en verkocht hij 2pk'tjes. Zijn Z²O-coach Ilse moedigde hem aan om een cursus bedrijfsbeheer te volgen. Hij volgde haar advies en volgde daarnaast nog een andere cursus. Daarna begon hij zijn eigen bedrijf. Zijn advies: "Volg je gevoel, maar doe het goed voorbereid. Volg het traject zodat je elk aspect van het ondernemerschap kunt onderzoeken en de nodige steun vindt."

PROCES VAN PRE-STARTERBETROKKENHEID

Voor het algemene proces verwijzen we naar de rubriek over klantbetrokkenheid in het Europees Handboek Supported Employment.

Er zijn een aantal specifieke verschillen wat coaching naar ondernemerschap betreft:

- Bewustzijn van de SE-coach: hij moet ondernemerschap zien als een mogelijkheid voor iedere persoon; vooroordelen mogen geen rol spelen.
- Specifieke informatie: de Z²O-coach geeft specifieke informatie over ondernemerschap en de bijbehorende coaching in de voorbereiding daarvan.

Voor deze eerste fase (pre-starterbetrokkenheid) kunnen meerdere ontmoetingen tussen de pre-starter en de Z²O-coach nodig zijn. Mogelijk zal men hierbij ook andere professionals of andere belangrijke mensen in het leven van de pre-starter moeten betrekken. Het is daarom belangrijk kennis te hebben van het persoonlijk netwerk/de natuurlijke ondersteuning die de pre-starter heeft. Dit netwerk kan helpen om een kmo op te starten, of kan kansen bieden om een nieuwe, bijkomende onderneming op te starten.

Zodra deze fase is afgerond, zal de pre-starter in staat zijn te beslissen of Z²O de geschikte ondersteuning is om hem te helpen als ondernemer op te starten.

Indien dit zo is, gaat men verder met het proces.

Het volgende schema toont de acties die men in deze fase kan ondernemen.



BEWUSTZIEN OMTRENT ZELFSTANDIGE TEWERKSTELLING

BEWUSTZIEN BIJ DE PRE-STARTER

Bij de start van de Z²O-dienstverlening hangen veel zaken af van de pre-starter. Misschien krijgen we te maken met een werkzoekende die op zoek is naar verandering in zijn loopbaan, maar die zelfstandige tewerkstelling vooralsnog niet beschouwt als een mogelijke manier om dit te bereiken. Of we krijgen te maken met een werkzoekende die een businessidee heeft, dat volgens hem leefbaar is en waarmee hij direct wil beginnen, hoewel hij nog een aantal stappen te zetten heeft vooraleer dit realiteit kan worden.

BEWUSTZIEN BIJ ALLE SE-COACHES

Het is de verantwoordelijkheid van SE-coaches om klanten met een arbeidsbeperking of intensieve ondersteuningsnood bewust te maken van de mogelijkheid om zelf ondernemer te worden: ondernemerschap is voor deze (werkzoekende) klant net zo goed een optie als voor elke andere persoon. Tegelijk is het een complexe uitdaging, waaraan men de nodige zorg moet besteden. Men moet zich bewust zijn van de impact van de keuze.

Het is bijgevolg de verantwoordelijkheid van Z²O-coaches om andere SE-coaches en -diensten ertoe aan te moedigen ondernemerschap te beschouwen als een mogelijkheid tot werk. Met andere diensten bedoelen we: diensten die zich bezighouden met het oriënteren en begeleiden van individuele personen met een arbeidsbeperking. Dit kan door informatie te geven, door te communiceren over goede verhalen ('good practices') of door tools te delen.

VERWELKOMING

Voor het algemene 'verwelkomings'-proces verwijzen we naar het Europees Handboek Supported Employment. Er zijn echter een aantal specifieke verschillen wat coaching naar ondernemerschap betreft:

WAT WORDT IN DIT CONTACT BESPROKEN?

- De Z²O-coach stelt zich voor, al dan niet in aanwezigheid van de SE-coach. Hij geeft duidelijke en verstaanbare informatie over:
 - zijn naam
 - zijn professioneel profiel: zijn rol tijdens het gesprek en tijdens het verdere verloop van het proces
 - het doel van het gesprek en de mogelijke manieren om achteraf contact op te nemen
 - alle andere mogelijk relevante informatie
- Bepaal waar de pre-starter zich op de ondernemingsladder bevindt. Zie hiervoor onderstaande figuur.



Er wordt een onderscheid gemaakt tussen latent en bestaand ondernemerschap. In fase 1 van het proces kan een pre-starter zich enkel op de eerste 3 treden bevinden. De laatste 3 treden houden verband met fase 4.

De dienstverlening wordt voorgesteld inclusief het doel/de doelstellingen, het doelpubliek, de structuur, de organisatie en waar die gevestigd is, de rechten en plichten van elke betrokken partij en andere relevante informatie.

OVERTUIGINGEN EN (VOOR-)JOOEDELEN VAN DE PRE-STARTER

In het Engels noemt men dit 'self-efficacy' (zelfeffectiviteit). Dit kan men definiëren als *“het geloof dat mensen hebben in hun eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op gebeurtenissen die impact hebben op hun leven. Zelfeffectiviteit bepaalt hoe mensen voelen, denken, zichzelf motiveren en zich gedragen. Die uiteenlopende effecten komen tot stand via vier grote processen: cognitieve, motivationele, affectieve processen en selectieprocessen.”*

[“... people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives. Self-efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves and behave. Such beliefs produce these diverse effects through four major processes. They include cognitive, motivational, affective and selection processes.”⁵] Het is m.a.w. belangrijk erachter te komen of en waarom de pre-starter overweegt een initiatief tot zelfstandig ondernemerschap te nemen. Daarom is het belangrijk stil te staan bij zijn beschrijving van succes- en faalervaringen in het verleden.

VAARDIGHEDEN WAAROVER DE Z²O-COACH MOET BESCHIKKEN

Terwijl de pre-starter zich voorstelt, moet de Z²O-coach gebruikmaken van zijn vaardigheden op het vlak van actief luisteren en moet hij het gesprek zo sturen dat hij relevante informatie kan verzamelen. In deze fase is een algemeen overzicht voldoende; meer gedetailleerde informatie zal worden verzameld in de 2e fase: profilering.

5. (Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman (Ed.), Encyclopedia of mental health. San Diego: Academic Press, 1998).

In deze eerste contacten moet de Z²O-coach:

- kunnen bepalen of de klant een mogelijke pre-starter is
- zich een algemeen beeld kunnen vormen van de steun die de pre-starter nodig zal hebben
- het zelfbeeld van de pre-starter m.b.t. diens zelfeffectiviteit evalueren

AFSTEMMING TUSSEN ONDERSTEUNING & VERWACHTINGEN

In deze fase is het belangrijk de verwachtingen van de pre-starter ten opzichte van de Z²O-dienstverlening te kennen. Dit zal het vertrekpunt zijn voor het bepalen van de doelstellingen en de bijhorende taken.

Daarom zal de Z²O-coach de pre-starter vragen naar zijn vraag en verwachtingen. Door het resultaat van dit gesprek te vergelijken met de mogelijkheden van Z²O, kan men beslissen of Z²O de juiste dienstverlening is voor deze pre-starter. Het kan nodig zijn de verwachtingen bij te stellen of op zoek te gaan naar een ander aanbod dat een oplossing kan bieden.

Eens deze afstemming is gebeurd, is het goed een afsprakenblad op te stellen, waarin wederzijdse verantwoordelijkheden worden beschreven. Dit afsprakenblad is het vertrekpunt voor verdere acties: doelstellingen bepalen en een actieplan opstellen.

DOELSTELLINGEN BEPALEN

Als de pre-starter en de Z²O-coach het eens zijn over dit afsprakenblad, kunnen ze doelstellingen bepalen. Die doelstellingen houden eerder verband met het proces naar ondernemerschap dan met het opstarten van de onderneming zelf.

We willen hier bereiken dat de pre-starter de drijvende kracht wordt in het proces. Dit betekent dat de pre-starter zal bepalen wat de doelstellingen zijn, welke engagementen hij wil aangaan, hoeveel tijd hij wil besteden, enz.

De rol van de Z²O-coach bestaat erin het denkproces te begeleiden en erop toe te zien dat de doelstellingen duidelijk zijn.

De rubriek 'Tools' bevat tools die men kan gebruiken om doelstellingen te bepalen.

EERSTE ACTIEPLAN

Het actieplan is het resultaat van de samenwerking tussen de Z²O-coach, de pre-starter en, indien men dat nodig vindt en het erover eens is, andere betrokken personen en/of organisaties.

Het plan wordt zo opgemaakt dat de betrokkenen het proces waar ze voor staan kunnen visualiseren. Men moet het in de loop van het proces vlot kunnen aanpassen.

Planningmethodes zoals K-Tool, Kanban, Northstar enz. kunnen hiervoor gebruikt worden. Meer informatie over deze tools vind je in de rubriek 'Tools'.

Dit actieplan bevat de hoofdpunten in de uitwerking van het plan:

- in kaart brengen van het professioneel netwerk
 - professioneel netwerk dat de pre-starter ondersteunt als persoon
 - professioneel netwerk dat ondersteuning biedt op weg naar ondernemerschap
- betrekken van het persoonlijk netwerk, indien relevant
- tijdlijn
- wie is verantwoordelijk voor wat

Het actieplan wordt bij de uitwerking op papier gezet en alle betrokken individuen krijgen een exemplaar. Er wordt voor gezorgd dat de stappen in het plan duidelijk zijn voor iedereen.

Het eerste actieplan is de springplank naar de profilering en naar het bepalen en vinden van ondersteuning. Het zal in de loop van het proces worden herbekeken, bijgesteld en uitgebreid.

TOOLS

Het kan handig zijn om een lijst met vragen over het ondernemerschap voor te bereiden, om aandachtspunten (zoals toewijding, relaties van de pre-starter, verantwoordelijkheid of veiligheid) in deze fase met de pre-starter te bespreken. Zo krijgt men meer zekerheid over het realistisch beeld van een pre-starter m.b.t. het proces en de implicaties van het opstarten van een onderneming.

- Wanneer je aan de pre-starter probeert duidelijk te maken hoe het is om zelfstandig te ondernemen, kun je een kijkje nemen bij de praktijk zoals uitgevoerd door de organisatie Stepping Stones in Noord-Ierland. In het kader van het project 'BE Inspired' (Business Enterprise Inspired) werd een 'Business Enterprise course CCEA – Understanding Business Enterprise Level 1 (QCF)' uitgewerkt voor volwassenen met leerproblemen. De cursus bestaat uit 3 delen
 - Deel 1 - Understand enterprise and enterprising skills (Begrijpen van ondernemen en ondernemersvaardigheden)
 - Deel 2 - Understand the personal qualities and abilities for business (Begrijpen van de persoonlijke businesskwaliteiten en -vaardigheden)
 - Deel 3 - Understand the opportunities and risks in running a business (Begrijpen van de opportuniteiten en risico's m.b.t. het runnen van een onderneming)

Het BE-programma werd geschreven op maat van de meest algemene leereigenschappen van volwassenen met lichte verstandelijke problemen. De opleidingscursus kan echter worden aangepast naargelang de gewenste inhoud (bijv. één hoofdstuk uit de hele cursus geven) of volgens een bepaalde doelgroep (bijv. meer praktische activiteiten voor individuen met lichte tot matige verstandelijke problemen).

- Het Spaanse samenwerkingsverband ANIDA, waarvan ook de Fundación EMPLEA deel uitmaakt, werkt aan een methodologie om de zelfeffectiviteit te beoordelen en op die manier de fase van de pre-starterbetrokkenheid te verbeteren. ANIDA heeft 2 (Spaanstalige) handboeken uitgewerkt om jobcoaches bij dit proces te helpen.
- Het Vlaams Agentschap voor Ondernemersvorming (Syntra Vlaanderen) heeft de webtool ENTRE-Spiegel 2.0^o uitgewerkt, om pre-starters bewust te maken van hun ondernemersvaardigheden.
- Een handige, eenvoudige en visuele tool om doelstellingen te bepalen is de mentale kaart. In die tool staat de pre-starter centraal in de afbeelding en worden de persoonlijke en professionele doelstellingen rondom hem voorgesteld door middel van symbolen of woorden. Verder zijn ook de tools en methoden die worden gebruikt in Person Centered Planning (Persoonlijke Toekomstplanning) uitermate aanbevelenswaardig.

Welke tool je ook kiest, de keuze moet het werk dat voor de boeg ligt vergemakkelijken en zowel de Z²O-coach als de pre-starter moeten zich er goed bij voelen.

TIPS, ADVIES & REFLECTIEVE VRAGEN VOOR PRE-STARTERBETROKKENHEID

HANDIGE TIPS

- Denk eraan dat zelfstandige tewerkstelling slechts één van de vele mogelijkheden op weg naar tewerkstelling is.
- Weet wanneer het tijd is om de doelstellingen opnieuw te bepalen.
- Het handboek scheidt een kader; voel je vrij om de tools en procedures aan te passen aan de behoeften van de pre-starter.
- In deze fase kun je zoveel activiteiten opnemen als de jobcoach en de pre-starter samen beslissen, afhankelijk van de specifieke situatie van de pre-starter.
- Vergewis je ervan dat de pre-starter de informatie die je geeft goed begrijpt.
- Neem alle tijd die je nodig hebt voor deze eerste fase, tot je er zeker van bent dat zowel jij als de pre-starter klaar zijn voor de volgende stap.
- Denk eraan dat de pre-starter te allen tijde centraal staat in het proces en dat geen enkele beslissing mag worden genomen zonder zijn inspraak.
- Onthoud dat dit nog maar de eerste fase is in een lang proces. Zorg dat het een zinvolle fase wordt.

TE VERMIJDEN

- Vooroordelen over de mogelijkheden van de persoon die zelfstandig wil gaan ondernemen
- Stereotypes

REFLECTIEVE VRAGEN (VOOR DE COACH)

- Hoe denk je over zelfstandige tewerkstelling?
- Heb je zelf bepaalde faalangsten in verband met zelfstandig ondernemen?
- Zijn veel mensen in jouw omgeving zelfstandige ondernemers?
- Heb je enig idee wat er nodig is om zelfstandig te worden?
- Heb je de pre-starter genoeg reflectieve vragen gesteld over zijn hobby's, passies, ideeën over zelfstandig ondernemen ...?
- En wat denk je zelf over die interesses/hobby's?

FASE 2: ONDERNEMERS- & BEROEPS- GERICHTE PROFILERING

“Geen enkele beoordeling, hoe diepgaand ook, kan je met zekerheid zeggen of je succesvol zult zijn als ondernemer. Het enige wat ze kan doen is jou een idee geven van waar je staat ten opzichte van hen die op een succesvolle manier zelfstandig zijn geworden. Zelfs als je over alle kwaliteiten van een ondernemer beschikt, is dat nog geen garantie voor succes. Maar het biedt wel een uitgangspunt, een manier om in te schatten waar je staat ten opzichte van zelfstandige tewerkstelling en hoeveel werk ervoor nodig zou zijn.”⁶

DEFINITIE VAN ONDERNEMERS- & BEROEPSGERICHTE PROFILERING

De belangrijkste doelstelling is het verzamelen en inschatten van informatie over de pre-starter die relevant is voor zijn ondernemersaspiraties. Het is de bedoeling een duidelijk beeld te krijgen van de motivatie van de pre-starter, zijn interesses, werkhouding, middelen en mogelijkheden, ondersteuningsbehoeften en omvang van de toekomstige onderneming, en realistische doelstellingen te bepalen.

Informatie verzamelen over eerdere werkervaring en tewerkstelling, over rehabilitatieprogramma's en opleiding, is een noodzakelijk onderdeel van het profileringsproces. Maar hierbij denkt men ook vooruit om middelen, mogelijkheden, ervaringen en ondernemersdoelen samen met de pre-starter te bepalen. De verzamelde informatie moet vooral op de toekomst gericht zijn.

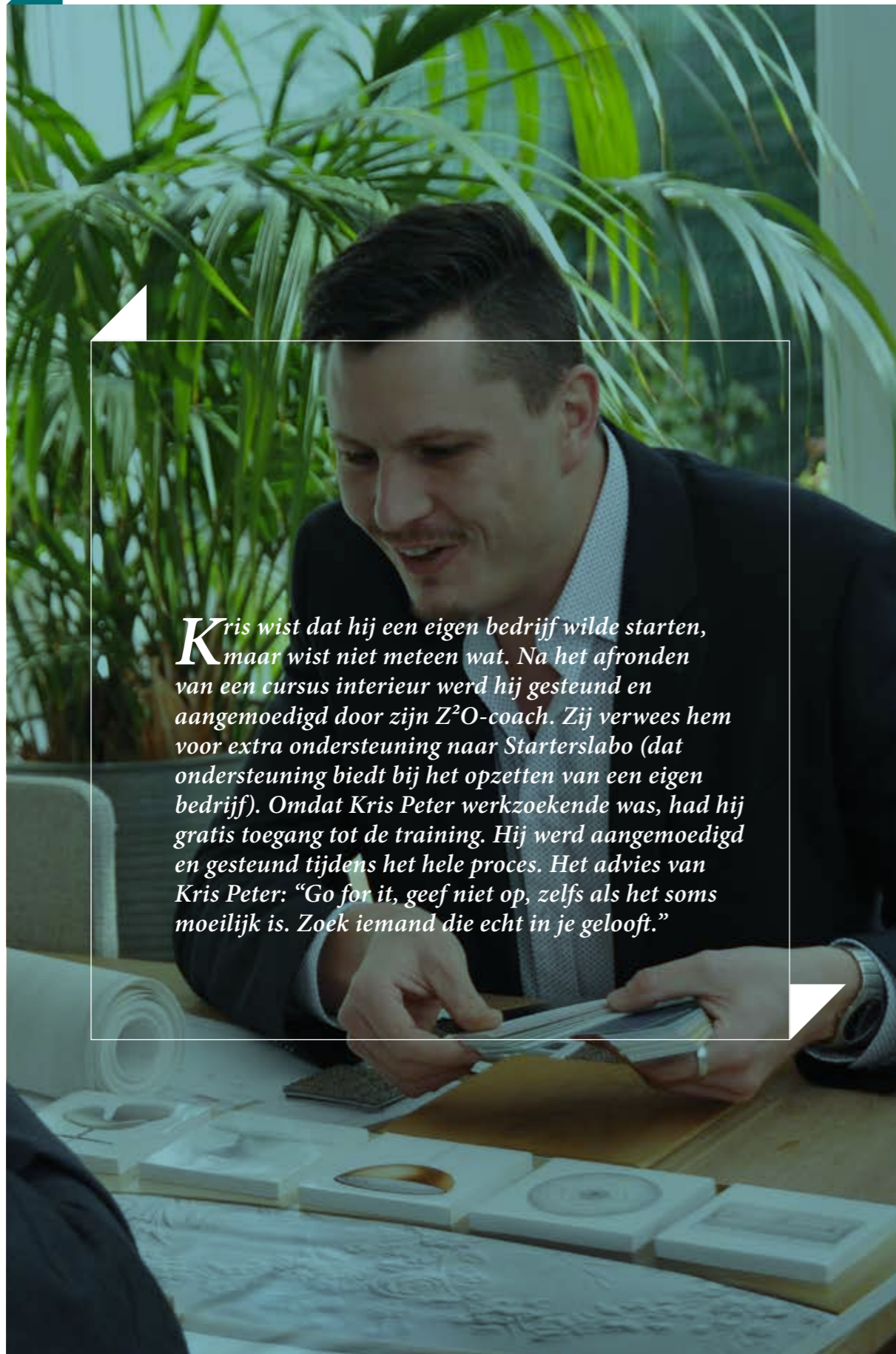
Enkel op dit soort informatie focussen volstaat echter niet om kennis op te doen over de ondernemersmogelijkheden van de pre-starter. Het profileringsproces moet erop gericht zijn de overgang naar het ondernemerschap te vergemakkelijken. Dit betekent dat men de vaardigheden en mogelijkheden van de pre-starter moet vergelijken met de vaardigheden en mogelijkheden die nodig zijn om te ondernemen.

WAAROM HEBBEN WE ONDERNEMERS- & BEROEPSGERICHTE PROFILERING NODIG?

De profilering helpt de pre-starter geïnformeerde keuzes over het ondernemerschap te maken en zal daarom ook nuttig blijken in de volgende fasen:

- fase 3: de informatie kan van pas komen om de nodige opleiding en ondersteuningsstrategieën te bepalen;
- fase 4: ondersteuning op en naast de werkvloer: ondernemersdienstverlening.

6. Career Quizzes: 12 Tests to Help You Discover and Develop Your Dream Career © 2008 by John J. Liptak Published by JIST Works, an imprint of JIST Publishing



Kris wist dat hij een eigen bedrijf wilde starten, maar wist niet meteen wat. Na het afronden van een cursus interieur werd hij gesteund en aangemoedigd door zijn Z²O-coach. Zij verwees hem voor extra ondersteuning naar Starterslabo (dat ondersteuning biedt bij het opzetten van een eigen bedrijf). Omdat Kris Peter werkzoekende was, had hij gratis toegang tot de training. Hij werd aangemoedigd en gesteund tijdens het hele proces. Het advies van Kris Peter: “Go for it, geef niet op, zelfs als het soms moeilijk is. Zoek iemand die echt in je gelooft.”

Profilering kan ook verderop in het Z²O-proces nodig zijn, bijv. wanneer de onderneming verandert of wanneer er nieuwe aspecten in de onderneming opduiken (bijv. personeel in dienst nemen).

Het profiel is belangrijk als resultaat. Maar ook het opmaken van dat profiel – het eigenlijke profileringsproces – is belangrijk: zelfreflectie, inzicht in de eigen mogelijkheden, motivatie om bepaalde competenties te ontwikkelen ... Met andere woorden: essentiële informatie voor het plannen en bepalen van de ondersteuning. De basiswaarden en -principes van SE en het centrale idee van ‘de pre-starter aan het stuur’ zijn onmiskenbaar aanwezig in deze manier van werken.

PROFILERINGSPROCES

ALGEMEEN ADVIES VOOR HET PROFILEREN

ONDERNEMERSCOMPETENTIES

VERZAMELEN VAN RELEVANTE INFORMATIE

- Persoonlijke eigenschappen
- Eigenschappen van de onderneming
 - Motivatie
 - Competenties

ALGEMEEN ADVIES VOOR HET PROFILEREN

In dit proces moet de persoon centraal staan. Dit betekent:

- De wensen en noden van de pre-starter zijn richtinggevend voor het proces. De rol van de Z²O-coach bestaat erin de werkzoekende te steunen en begeleiden doorheen het profileringsproces.
- De pre-starter en de Z²O-coach bepalen in onderlinge samenwerking welk soort informatie relevant is. Relevante informatie is informatie uit de huidige situatie van de pre-starter, die een positief of negatief effect op het ondernemerschap kan hebben.
- De pre-starter bepaalt actief mee wie informatie gaat aanleveren. Dit kan bijvoorbeeld gaan over familie, vrienden, professionals uit diverse domeinen, vroegere werkgevers enz. Het is belangrijk dat hierin alleen mensen worden opgenomen die relevante informatie kunnen geven.
- De Z²O-coach geeft aan de pre-starter informatie en contactgegevens van ondernemers-/bedrijfsorganisaties waar hij terecht kan voor meer informatie over het opstarten van een onderneming.
- De uiteindelijke beslissing over welk soort informatie wordt vrijgegeven, wordt genomen door de pre-starter.

Merk op: er kan al persoonlijke informatie (bijv. over gezondheid, huisvesting, inkomen enz.) verzameld zijn in de fase van de pre-starterbetrokkenheid (fase 1). Het is van cruciaal belang om informatie over de pre-starter en/of zijn familiale en gezondheidsomstandigheden zo objectief mogelijk te houden. Zo niet, kan dit leiden tot stereotyperen, en kan het de werkrelatie tussen de Z²O-coach en de pre-starter verstoren. (Zie ook 'Bewustzijn omtrent zelfstandige tewerkstelling')

Het profileringsproces is een levendig, dynamisch en creatief proces en omvat diverse tools (Zie 'Tools voor het evalueren van competenties'). De informatie over het profiel kan op verschillende manieren worden verzameld:

- zelfevaluatie via vragenlijsten (bijv. ENTRE-Spiegel 2.0*)⁷
- evaluatieoefeningen met observatie
- de pre-starter maakt een portfolio (met informatie over opleiding, ideeën voor de onderneming ...)
- de activiteiten moeten jobspecifiek zijn. Enkele voorbeelden:
 - werkplaatsbezoeken en ervaring in de context van inleiding tot taken
 - praten met persoonlijk een professioneel netwerk
 - bijwonen van informatiesessies (bijv. georganiseerd door professionele ondernemersorganisaties)
 - praten met mensen uit de peergroup
 - mentoringactiviteit (bijv. alumni-ondernemers)
 - ondernemingen vinden op het internet
 - meedraaien in een onderneming tijdens proefdagen en werkervaringsstages
 - identificeren van de stakeholders
 - ... elke activiteit die de Z²O-coach en de pre-starter zinvol vinden

Het combineren van verschillende profileringsmethodes zal bijdragen tot de volledigheid en correctheid. Het profileren impliceert dat er een aantal ontmoetingen wordt georganiseerd tussen de pre-starter, de Z²O-coach en andere relevante personen.

Om te vermijden dat er informatie wordt verzameld louter omwille van het verzamelen, moet de Z²O-coach voortdurend onderstaande belangrijke vragen in het achterhoofd houden:

- Waarom heb ik die specifieke informatie nodig?
- Wat zijn de gevolgen van het kennen en onthullen van die specifieke informatie?
- Wat zijn de gevolgen van het niet kennen van bepaalde aspecten van het leven van de werkzoekende?
- Hoe jobrelevant is informatie over symptomen, gezondheidsaandoeningen en het persoonlijk leven?
- Hoeveel informatie moet er in het systeem worden bijgehouden?
- Van wat voor informatie zullen toekomstige collega's op de hoogte moeten zijn en wat is de beste manier om informatie aan iemand te geven?

7. Bron: Upgrade ENTRE-spiegel 2.0*: ESF-project door Syntra Vlaanderen en KU Leuven (Onderzoeksuniversiteit Leuven), met als resultaat de 'ondernemersspiegel 2.0'. 2014-2015, (ESF Vlaio vzw, 2013)

ONDERNEMERSCOMPETENTIES

Opsommen en bepalen van essentiële ondernemerscompetenties:

De ENTRE-Spiegel 2.0* (=tool/onlinevragenlijst om iemands ondernemerscompetenties in kaart te brengen) gaat uit van 11 ondernemerscompetenties:

1. Doorzettingsvermogen
2. Overtuigingskracht
3. Netwerken
4. Zicht op de markt
5. Inschatten van risico's
6. Pre-startergerichtheid
7. Besef van rendement
8. Verantwoordelijkheid
9. Besluitvaardigheid
10. Kansen zien
11. Toekomstgericht plannen

VERZAMELEN VAN RELEVANTE INFORMATIE

Diverse aspecten zijn van invloed op iemands ondernemersprofiel:

- persoonlijke eigenschappen
- eigenschappen van de onderneming
- motivatie
- competenties

PERSOONLIJKE EIGENSCHAPPEN

Het meest geschikte moment om de stap naar het ondernemerschap te zetten hangt af van iemands kennis, werkervaring, gezinssituatie en financiële middelen. Kennis over het ondernemerschap kan men opdoen via diverse cursussen, workshops enz.

Een belangrijke bron van ondersteuning voor de ondernemer komt van de familie en het persoonlijk netwerk. Die steun kan nuttig zijn bij het opstarten en bij de verdere groei van de onderneming.⁸

Deze eigenschappen kunnen worden aangevuld met ondernemerseigenschappen zoals zelfvertrouwen, streven naar autonomie en zin voor initiatief.⁹

Volgens de auteurs zijn deze eigenschappen de basis voor de geslaagde ontwikkeling van een onderneming.¹⁰

8. Longenecker et al, 2011, Sahin et al., 2009.

9. Kuratko, 2014

10. Bron: Upgrade ondernemersspiegel*: ESF-project door Syntra Vlaanderen en KU Leuven (onderzoeksuniversiteit Leuven), met 'ENTRE-Spiegel 2.0*' als resultaat. 2014-2015

- **WERKVERLEDEN** (formeel en informeel): Kunnen ook tot de werkervaring behoren: vrijwilligerswerk, inzet in organisaties, thuiswerk, zorg voor de kinderen in het gezin, werkpraktijk via scholing enz. Voor personen die zelfstandig zijn geworden omdat dit (naast werkloosheid) de enige optie was, stijgen de overlevingskansen aanzienlijk indien de onderneming gelinkt is aan eerdere beroepservaring.
- **OPLEIDING & FORMELE KWALIFICATIES** (opleiding, cursussen en vorming): geven een beeld van de soorten werkgebieden waarop men kan focussen en zijn daarom belangrijk om mee op te nemen in het profiel.
- **SOCIALE VAARDIGHEDEN**: vaardigheden en het vermogen om boodschappen van andere mensen te begrijpen en te interpreteren en navenant te handelen.
- **TAAL- & COMMUNICATIEVAARDIGHEDEN**: inclusief specifieke behoeften om communicatieproblemen te overwinnen.
- **WERKVOORKEUREN**: omgeving waaraan men de voorkeur geeft (d.w.z. binnen of buiten werken, in een grote of kleine onderneming, een drukke of stille omgeving, enz.).
- **LOCATIE VAN DE POTENTIËLE ONDERNEMING**: bijv. Portugal: de overheid stelt locaties ter beschikking voor start-ups.
- **HOBBY'S & INTERESSES**
- **FYSIEKE VAARDIGHEDEN**: zijn er fysieke of lichamelijke beperkingen?
- **COGNITIEVE VAARDIGHEDEN**: leervaardigheden, situaties inschatten en het eigen gedrag aanpassen aan verschillende situaties.
- **SOCIAAL KAPITAAL**: sociaal kapitaal in de vorm van netwerken kan ook een belangrijke bijdrage leveren tot het overleven van de onderneming.
- **EIGENSCHAPPEN VAN DE PERSOONLIJKE SITUATIE & HET GEZIN**: kunnen een belangrijke impact hebben op het overleven in zelfstandige tewerkstelling, aangezien ze een rechtstreekse impact hebben op iemands motivatie en mogelijkheden, op de inspanningen en op de risico's die hij zal nemen.
- **PERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN**: inclusief belangrijke werkgerelateerde vaardigheden zoals hygiëne, betrouwbaarheid, in staat zijn zelfstandig te reizen, enz.
- **EVENWICHT WERK/PRIVÉLEVEN**: bijv. de toegang tot kinderopvang wanneer nodig. Overleven in zelfstandige tewerkstelling hangt ook nauw samen met de mogelijkheid om een beroepsleven te combineren met verantwoordelijkheden in het gezin en het huishouden.

EIGENSCHAPPEN VAN DE ONDERNEMING

- **DE SOORT ONDERNEMING DIE DE PRE-STARTER WIL BEGINNEN**: bijv. e-commerce, winkel, dienstverlenende onderneming ...
Ook sectorspecifieke eigenschappen zijn belangrijk. In opkomende sectoren (bijv. handel in/productie van nieuwe hoogtechnologische producten) kunnen de overlevingskansen groter zijn naarmate de nieuwe ondernemingen meer ruimte hebben om te experimenteren en voordeel kunnen halen uit de groei en uitbreiding van de sector. Spin-offs binnen een bedrijfstak lijken betere overlevingskansen te hebben, met name wanneer kennis vooral in menselijk kapitaal – meer dan in fysiek kapitaal – wordt belichaamd. Een goede overheidsomkadering, zoals passende dienstverlening op het vlak van bedrijfsontwikkeling, kan een rechtstreekse impact hebben op het overleven van een onderneming, aangezien beter advies de onervaren starters kan helpen beginnersfouten te vermijden. Tot slot maken zelfstandigen en kleine ondernemingen meer kans om te overleven en hun activiteiten uit te breiden in een stabiele macro-economische omgeving (wanneer de effectieve algemene vraag hoog is).
- **WERKUREN** (voltijds/deeltijds, overdag, 's avonds of in het weekend, enz.).
- **FINANCIËLE SITUATIE & STATUUT** (sociale zekerheid, ziekteverzekering, andere middelen ...) en de impact ervan op het ondernemerschap. Informatie over het inkomen: afhankelijk van een uitkering is de combinatie met ondernemerschap wel of niet mogelijk. Denk bijvoorbeeld ook aan de recente discussies over de invoering van een basisinkomen. Sommige ondernemersverenigingen stellen dat de invoering van een basisinkomen het ondernemerschap zou kunnen aanmoedigen, omdat de ondernemer de financiële zekerheid krijgt om voor de basisbehoeften in te staan.
Heeft de persoon de financiële middelen om te investeren? Indien niet, welke andere mogelijkheden heeft hij om van start te gaan? (Bijv. eerst een webshop beginnen.)
Vrouwelijke zelfstandigen ondervinden een grotere negatieve impact op hun overlevingskansen door de beperktere toegang tot kapitaal dan bij mannen het geval is.

In de rubriek 'Tools' wordt het business model canvas gesuggereerd als een manier om die informatie te structureren.

MOTIVATIE

In kaart brengen van iemands motivatie om ondernemer te worden; waarom wil iemand ondernemer worden?

Push-factoren: uit noodzaak (bijv. werkloos, ontevreden ...)

Pull-factoren: ondernemerschap is aantrekkelijk (bijv. autonomie, flexibele tijdsbesteding, financiële vooruitgang ...)

COMPETENTIES

Een competentie is een combinatie van kennis, attitude en vaardigheden. Competenties kan men verwerven en verder uitbouwen in specifieke workshops, cursussen enz.

BEROEPSCOMPETENTIES: competenties die de pre-starter nodig zal hebben in de specifieke onderneming die hij wil beginnen. (Bijv. Een kapper moet over de nodige vaardigheden voor dit beroep beschikken.) Deze competenties zijn bij voorkeur aanwezig voor de start van de coaching naar zelfstandige tewerkstelling.

ONDERNEMERSCOMPETENTIES: de competenties die essentieel zijn om zelfstandig ondernemer te worden.

Belangrijke opmerking: faillissementen en stopzettingen zijn vaak niet het gevolg van een gebrek aan beroeps kennis, maar van een gebrek aan ondernemersvaardigheden en persoonlijk inzicht daarin.⁹

Nadat de informatie is verzameld, moet de pre-starter zo gedetailleerd mogelijk proberen uit te leggen hoeveel hulp hij nodig zal hebben. Dit gebeurt in de volgende fase: 'Bepalen en vinden van ondersteuning'.

TOOLS

Tools om de algemene ondernemerscompetenties te evalueren:

- **ENTRE-SPIEGEL 2.0***: Vlaamse online tool waarmee men de ondernemersvaardigheden in kaart kan brengen en linken aan een coachinggesprek. Bevat een ingebouwde mogelijkheid om 360° feedback te krijgen. Dit vergroot de zelfkennis van de pre-starter. De ENTRE-Spiegel 2.0* is de enige gestandaardiseerde vragenlijst in deze categorie.
- **360° FEEDBACK** (vragenlijst loopbaancoaching) om een algemeen beeld van de competenties te krijgen. De vragenlijst gaat breder dan enkel de ondernemerscompetenties en kan gebruikt worden als je geen duidelijk zicht hebt op hun eigen prestaties. Hier wordt het zelfbeeld van de pre-starter vergeleken met het beeld dat mensen uit zijn omgeving (familie, collega's, werkgever ...) van hem hebben. En er is observatie mogelijk op een werkplek volgens de methode observeren - noteren - registreren - kwalificeren - evalueren - rapporteren.
- Ook het maken van een **BUSINESS MODEL CANVAS** kan een nuttige oefening zijn.

TIPS, ADVIES & REFLECTIEVE VRAGEN VOOR ONDERNEMERSGERICHTE PROFILERING

HANDIGE TIPS

- Het verzamelen van relevante jobgerelateerde informatie moet gebeuren via een benadering waarin de persoon centraal staat.
- Empower de pre-starter om actief deel te nemen aan het hele proces.
- Laat de pre-starter beslissen.
- Herbekijk het profiel zeer regelmatig.
- Als Z²O-coach moet je je laten leiden door de waarden en principes van SE.
- Vat samen wat er is beslist en zorg dat je het hierover samen eens bent.
- Vertrouwelijkheid is vereist.
- Maak een actieplan en herbekijk dit zeer regelmatig.

TE VERMIJDEN

- Maak geen informatie bekend zonder akkoord van de pre-starter.
- Het ondernemers- en beroepsgerichte profiel mag geen beoordeling zijn.
- Vermijd communicatie die niet geschikt is voor de werkzoekende.
- Vermijd dat het proces van de ondernemers- en beroepsgerichte profilering enkel plaatsvindt in een kantooromgeving. Het moet plaatsvinden in een omgeving waarin de pre-starter leeft/leert en in interactie is met andere mensen.
- Vermijd dat tijdens het proces niet-relevante informatie wordt verzameld (bijv. ziektediagnoses op zich geven geen meerwaarde).

REFLECTIEVE VRAGEN

- Is kennis van het medisch verleden relevant? Heeft dit een impact op de zelfstandige tewerkstelling? Zo ja, welke?
- Wie beslist welke informatie in welke omstandigheden relevant is?
- Wat voor informatie kun je halen uit een ondernemersgerichte proefdag/ werkervaringsstage?
- Mocht je zelf als zelfstandige van start gaan, wat voor informatie zou je over jezelf geven?
- Wat kunnen de gevolgen zijn van het achterhouden van informatie?

FASE 3:

BEPALEN & VINDEN VAN ONDERSTEUNING

DEFINITIE VAN BEPALEN & VINDEN VAN ONDERSTEUNING

De pre-starter is nu op de hoogte van de taken en belangrijke aspecten in verband met het opstarten van een onderneming, en heeft een realistische kijk op zijn profiel. In deze fase moet de ondernemer zich ervan vergewissen dat hij zich bewust is van de uitdagingen waar hij voor staat. Vervolgens kan hij, overeenkomstig zijn eigen behoeften, op zoek gaan naar de nodige ondersteuning (in Z²O, andere ondersteunende organisaties, zijn persoonlijk netwerk en zijn professioneel netwerk).

Ondersteuning kan nodig zijn in 3 categorieën:

- toegang tot vaardigheden en competenties
- toegang tot financiële middelen
- toegang tot kennis

In deze fase worden dus de vereiste opleiding en ondersteuning bepaald en wordt ermee aan de slag gegaan. Het resultaat van deze fase is een welbepaald actieplan, waarover de Z²O-coach en de ondernemer het onderling eens zijn.

WAAROM HEBBEN WE BEPALEN & VINDEN VAN ONDERSTEUNING NODIG?

Een actieplan op basis van een degelijk profiel en dito analyse stelt de Z²O-coach en de pre-starter in staat het verdere proces en actieplan te bepalen. Zo kunnen ze het eens raken over wie wat doet, en kunnen ze evalueren en waar nodig bijstellen.

PROCES VAN BEPALEN & VINDEN VAN ONDERSTEUNING

ANALYSEFASE

- Beroepsanalyse
- Bedrijfsanalyse
- Impact van de beperking/andere hindernissen voor de onderneming/het gekozen beroep

SYNTHESE: BEPALEN VAN DE NOOD AAN ONDERSTEUNING

VINDEN VAN ONDERSTEUNING

- Natuurlijke ondersteuning
- Professionele ondersteuning

ACTIEPLAN

- Wat? • Hoe? • Wie? • Wanneer?
- Verwezenlijkingen

ANALYSEFASE

Deze fase begint met het bepalen van de taken en verantwoordelijkheden van de pre-starter in zijn specifieke business. Het analyseren van de taken betekent dat een antwoord moet worden gevonden op volgende vragen:

- Welke kennis is nodig?
- Welke fysieke vaardigheden zijn nodig?
- Welke procesvaardigheden zijn nodig?
- Welke psychologische vaardigheden zijn nodig?
- Welke sociale vaardigheden zijn nodig?
- In welke omgeving moeten de taken worden uitgevoerd?

Dit proces kan men onderverdelen in 3 belangrijke fasen:

BEROEPSANALYSE

De Z²O-coach en de pre-starter moeten onderzoeken en bespreken welke beroepsmatige taken zullen moeten worden uitgevoerd en welke vaardigheden en competenties dit impliceert. Bijv. Een kapper moet over de beroepsvaardigheden beschikken om haar te knippen/kleuren/brushen enz.

An had al een aantal jobs gehad en was zeer geïnteresseerd om te werken in een kapsalon. Ze had als kappersassistente gewerkt, maar had hiervoor geen diploma. Ze kwam naar RUMO, een Portugese SE-organisatie, en volgde een kapperscursus. Ze werd aangemoedigd om te verkennen of ze een eigen zaak wilde opstarten via het ondernemerschapsprogramma van RUMO. De training duurde 2 uur per dag gedurende 3 dagen per week. Daar leerde ze hoe je een zaak opstart. Ondertussen heeft ze haar eigen kapsalon.

BEDIJFSANALYSE

In deze analyse moet een overzicht worden gegeven van de onderneming als geheel (bijv. met het business model canvas). Op basis van het businessidee kan een overzicht worden gemaakt van de rollen en verantwoordelijkheden. Dit zal een zeer individueel proces zijn, aangezien elke pre-starter en elk businessidee anders zullen zijn.

De rol van Z²O-coach is hier ondergeschikt aan die van de mainstream partners, al heeft hij ook basiskennis van een bedrijfsplan, kent hij het onderscheid tussen de verschillende wettelijke systemen in zijn land en weet hij grosso modo welke verplichtingen ze meebrengen voor de pre-starter. De inhoudelijke ondersteuning moet in de eerste plaats bij het professioneel netwerk voor pre-starters en ondernemers gevonden worden. De Z²O-coach en de pre-starter hebben deze analyse anderzijds wel nodig om te kunnen bepalen waar de pre-starter ondersteuning nodig heeft. (Wat kan hij zelf, waar heeft hij hulp bij nodig?)

In elk geval kunnen een aantal algemene taken en verantwoordelijkheden worden opgelijst:

BUSINESSGERELATEERDE TAKEN	ADMINISTRATIEVE TAKEN
<ul style="list-style-type: none">• JE IDEE UITWERKEN• DE STARTVOORWAARDEN KENNEN EN ERAAN VOLDOEN (VERSCHILLENDE PER LAND)• EEN ONDERNEMINGSPLAN KIEZEN• ...	<ul style="list-style-type: none">• DE ONDERNEMING OPRICHTEN• ZORGEN VOOR EEN ONDERNEMINGSNUMMER• BELASTINGEN (VERSCHILLENDE PER LAND)• EEN REKENING OPENEN

IMPACT VAN DE BEPERKING/ANDERE HINDERNISSEN VOOR DE ONDERNEMING/HET GEKOZEN BEROEP

Om een gedetailleerd actieplan op te stellen moet de Z²O-coach de kloof bepalen tussen het profiel van de pre-starter en de ondernemersvereisten zoals vastgesteld in de beroeps- en bedrijfsanalyse. Door het profiel (zie 'ondernemersgerichte profilering', blz. 29) en de analyse (zie 'beroepsanalyse en bedrijfsanalyse', blz. 41-42) met elkaar te vergelijken, kunnen de Z²O-coach en de ondernemer beginnen met het bepalen van de ondersteuningsbehoefte en de ondersteuning zelf. Dit is nodig om de verschillende toekomstige taken te bepalen (zowel taken in het opstartproces als taken die moeten worden uitgevoerd wanneer de onderneming van start is gegaan).

Bijv. Een pre-starter heeft het moeilijk om contact te leggen met andere mensen. In hoeverre wordt dit problematisch in zijn aspiraties, zijn actieplan enz.?

Het bieden van steun in deze fase moet proactief zijn. Men moet m.a.w. vooruitplannen en een strategische kijk hebben op mogelijke uitdagingen in de verdere evolutie van de onderneming, alternatieve oplossingen vinden voor problemen, en voortbouwen op ervaringen naarmate het proces vordert.

SYNTHESE: BEPALEN VAN DE NOOD AAN ONDERSTEUNING

Zodra de analyse over alle onderdelen compleet is, moet de pre-starter samen met de Z²O-coach de puzzelstukjes samenleggen en bepalen op welke punten hij ondersteuning nodig zal hebben. Dit is een stap naar het concrete actieplan om de onderneming te starten.

VINDEN VAN ONDERSTEUNING

Bij het organiseren van de ondersteuning is het belangrijk dat de rol van de Z²O-coach voor alle betrokkenen duidelijk en transparant is. Waar, wanneer en door wie de ondersteuning moet worden geboden is afhankelijk van de behoeften van de pre-starter, de onderneming die hij wil beginnen en zijn middelen en mogelijkheden.

De Z²O-coach zoekt vooral natuurlijke/professionele ondersteuning buiten de werkomgeving van de pre-starter. Bijv. verwijzen naar professionals die kunnen helpen met economische of familiale aangelegenheden, taalproblemen, problemen op het vlak van geestelijke gezondheid, enz.

De Z²O-coach mag enkel ondersteuning op de werkvloer geven indien de beschikbare natuurlijke/professionele ondersteuning niet volstaat om aan de noden van de pre-starter te beantwoorden.

Naast steun aan de pre-starter kan de Z²O-coach ook steun bieden aan mensen die zelf de pre-starter ondersteunen, zoals bijvoorbeeld een leraar. Stel dat de pre-starter lessen wil volgen en op een specifieke manier instructies moet krijgen, dan kan de Z²O-coach de pre-starter helpen om de leraar hierover op de juiste manier te informeren. Of misschien moeten er specifieke afspraken worden gemaakt in verband met de aanwezigheid. (Bijv. Iemand met ernstige rugproblemen kan geen twee uur stilzitten om een cursus te volgen.)

NATUURLIJKE ONDERSTEUNING

Al vroeg in het proces moet de Z²O-coach ernaar streven natuurlijke vormen van ondersteuning te bevorderen. De pre-starter moet zeggen op welke manier en van wie hij de extra ondersteuning/opleiding graag zou krijgen.

De pre-starter neemt de verantwoordelijkheid om de vraag te stellen aan de betrokkenen. Het gaat bijvoorbeeld om een andere ondernemer die als mentor kan optreden (de mentor moet die taak vrijwillig vervullen en moet over de vereiste sociale en beroepsvaardigheden beschikken) of de partner van de ondernemer, die de zakelijke administratie kan doen.

Ondersteunende peers, individuen die betrokken zijn bij het leven van de pre-starter, enz. kunnen ondersteuning nodig hebben tijdens het proces. Die steun kan worden voorzien door de Z²O-coach, altijd op een empowerende manier. De pre-starter moet de leiding nemen bij het vinden van passende oplossingen.

Indien er problemen zijn in het persoonlijk leven van de pre-starter (bijv. op het vlak van gezondheid, huisvesting, economische problemen, familiale aangelegenheden of andere hindernissen), moet de Z²O-coach verwijzen naar specialisten die passende professionele hulp kunnen bieden. Afspraken omtrent die ondersteuning worden opgesteld in het actieplan.

PROFESSIONELE ONDERSTEUNING

Bestaande ondernemersorganisaties die toegankelijk zijn voor alle potentiële ondernemers, ook deze met een intensieve ondersteuningsnood. De Z²O-coach ondersteunt de pre-starter en verwijst naar de juiste partners of organisaties. De professionele ondernemingssteun zelf (bijv. 'Maak werk van je zaak'¹⁰) kan niet worden geboden door de Z²O-dienstverlener. Dit moet men gedurende het hele proces in gedachten houden.

ACTIEPLAN

Op basis van de vorige stappen maken de pre-starter en de Z²O-coach afspraken over het vervolg. Samen moeten ze beslissen wat realistische doelen zijn. Ze concretiseren het eerder opgestelde actieplan (zie fase 1) en komen hierover tot een overeenkomst.

Het actieplan moet informatie bevatten over de evolutie van de huidige situatie naar een eigen zaak en over de ondersteuning die daarvoor nodig is.

In het actieplan worden de verschillende nodige stappen bijgehouden om tot de fase van het ondernemerschap te komen en door te gaan naar de volgende fase in het proces.

Het actieplan moet duidelijk de langetermijndoelstellingen vermelden (d.w.z. het ondernemerschap) alsook de directe doelstellingen om die te bereiken.

Voor elke doelstelling moeten er beslissingen worden genomen over:

WAT?

Wat wil de pre-starter bereiken? Bijv. ervaring opdoen in diverse soorten bedrijven (ondernemersproefdagen), een diploma of getuigschrift behalen ... Dit zal gebaseerd zijn op de bevindingen in het profiel (zie vanaf blz. 26).

HOE?

Hoe gaat de pre-starter dit bereiken? Welke acties/activiteiten zal de pre-starter moeten ondernemen?

WIE?

Wie is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de actie? Bijv. pre-starter, Z²O-coach, familielid, andere professional ...

11. 'Maak Werk Van Je Zaak': www.maakwerkvanjezaak.be

WANNEER?

Bepaal realistische tijdsaders om de acties/activiteiten af te werken. Er moeten niet alleen afspraken worden gemaakt over de tijdsaders voor elke actie, maar ook over een moment waarop de pre-starter en de Z²O-coach de dingen samen opnieuw bekijken.

VERWEZENLIJINGEN

Noteer de afgewerkte acties/activiteiten. Dit moet worden besproken tijdens een opvolgingsmoment. Net als in de rest van het proces staat de pre-starter centraal in het actieplan, in samenwerking met de Z²O-coach.

Bij het voorbereiden van het actieplan is het belangrijk volgende zaken in gedachten te houden:

- alle betrokkenen moeten goed begrijpen wat er precies gaat gebeuren;
- alle betrokkenen moeten duidelijkheid hebben over hun specifieke verantwoordelijkheden;
- de doelstellingen moeten worden neergeschreven volgens het SMART-principe: Specifiek – Meetbaar – Acceptabel – Realistisch – Tijdsgebonden;
- Het plan moet regelmatig herbekeken worden.



Tot slot is het actieplan cruciaal voor het monitoringproces. Via de opvolging kunnen we erop toezien dat we in de juiste richting evolueren en wordt het makkelijker om alternatieve strategieën te kiezen indien nodig.

De pre-starter zal samen met de Z²O-coach een timing afspreken om het actieplan te herbekijken. Men zal dan kijken naar de vooruitgang van de acties, hierover de nodige aantekeningen maken en alternatieve strategieën uitwerken.

Het actieplan vermeldt wie verantwoordelijk is voor welke acties en de bijbehorende timing. Dit actieplan gaat zowel over werkgerelateerde aspecten als over persoonlijke zaken en problemen die van invloed kunnen zijn op de prestaties van de pre-starter als ondernemer. De rollen en taken van alle betrokken partijen moeten worden genoteerd en naar iedereen gecommuniceerd.

De Z²O-coach kan problemen bespreken aan de hand van positieve voorbeelden uit eerdere situaties. Er zal tijdens het ondersteuningsproces continu worden gereflecteerd. Dit belangrijke

Z²O

FASE 4: ONDERSTEUNING OP & NAAST DE WERKVLOER

DEFINITIE VAN ONDERSTEUNING OP & NAAST DE WERKVLOER

Ondersteuning op en naast de werkvloer vormt de laatste fase in dit vierfasenproces. De pre-starter is nu een ondernemer. De ondersteuning kan nodig zijn om te starten als ondernemer, maar ook om de onderneming gedurende een zekere periode draaiende houden.

Z²O maakt het mogelijk eventuele problemen die de onderneming (en de tewerkstelling) op lange termijn kunnen bedreigen, te identificeren, te voorkomen, aan te pakken en op te lossen.

Het is voor de ondernemer belangrijk te weten op wie hij kan terugvallen wanneer hij moeilijkheden ervaart die verband houden met zijn arbeidsbeperking en met de zelfstandige tewerkstelling.

Welke ondersteuning nodig is na het opstarten, verschilt sterk van individu tot individu. De mate, de hoeveelheid en de vormen van te bieden ondersteuning zijn afhankelijk van de behoeften, mogelijkheden en ondernemerssituatie van de individuele persoon.

Mettertijd moet het de bedoeling zijn om als coach zoveel mogelijk overbodig geworden. Bijv. beschikbaarheid van de Z²O-coach, een contactpersoon blijven in geval van vragen of problemen, een oplossingsgerichte manier van tussenkomen ...

WAAROM HEBBEN WE ONDERSTEUNING OP & NAAST DE WERKVLOER NODIG?

Een efficiënte ondersteuning, eens de zelfstandige met zijn onderneming is begonnen (in de verdere levenscyclus van de onderneming), is een van de kernelementen van Z²O. Dit is precies wat de Z²O-dienstverlening anders maakt dan andere dienstverlening.

De Z²O-dienstverlening garandeert professionele ondersteuning bij het overwinnen van hindernissen op het werk, in de werkomgeving en in interpersoonlijke relaties die verband houden met de arbeidsbeperking van de ondernemer. Ze kan de kans op falen significant verkleinen. Op die manier faciliteert en bevordert Z²O de overgang van een ondervetegenwoordigde groep naar zelfstandige tewerkstelling.

Naast financiële en andere steun van dienstverleners in het netwerk, vormt de Z²O een draaischijf naar succes.

PROCES VAN ONDERSTEUNING OP & NAAST DE WERKVLOER

ANALYSEFASE

- Levenscyclus van de onderneming
- Specifieke uitdagingen in elke fase en mogelijke ondersteuning

SYNTHESE: BEPALEN VAN DE NOOD AAN ONDERSTEUNING

VINDEN VAN ONDERSTEUNING

- Natuurlijke ondersteuning
- Professionele ondersteuning

ACTIEPLAN

Zoran was al 8 jaar werkloos en zijn langste 'actieve' periode was 3 maanden. Door geestelijke gezondheidsproblemen was hij niet in staat om voor langere tijd een baan te houden. Hij volgde een cursus veeteelt en besloot om zelf een fokkerij te beginnen, waarin hij zich zou toelagen op een zeldzaam schapenras. Hij kreeg in dit proces steun van een Z²O-coach. Wegens zijn ziekte had hij veel psychosociale ondersteuning en monitoring in het besluitvormingsproces nodig.

ANALYSEFASE

LEVENSCYCLUS VAN DE ONDERNEMING

De ondersteuning beslaat de hele levenscyclus van de onderneming. Het is belangrijk eerst te bepalen in welke fase van de levenscyclus de onderneming zich bevindt.

De ondernemingsladder uit fase 1 kan hier opnieuw worden gebruikt, maar deze keer gaat het om de laatste 3 treden. Elke stap en overgang naar de volgende heeft zijn specifieke kenmerken en mogelijke ondersteuningsnaden.

De structuur van de levenscyclus van de onderneming wordt gebruikt voor het organiseren van de mogelijke manieren om ondersteuning te bieden aan de ondernemer.



SPECIFIEKE UITDAGINGEN IN ELKE FASE VAN DE LEVENSCYCLUS VAN DE ONDERNEMING

De oplijsting bevat mogelijke taken voor de ondernemer en mogelijke vormen van ondersteuning/behoefte/-aanbod. Het geheel wordt onderverdeeld in 4 categorieën (4 verschillende levensfasen van een onderneming):

1. pre-start
2. jonge onderneming
3. groeiende onderneming (bijv. omgaan met personeel)
4. eindfase (verkopen, pensionering, faillissement)

Aangezien de verantwoordelijkheden en taken veranderen naargelang de evolutie van de onderneming, zullen 'Profilering' en 'Bepalen en vinden van ondersteuning' opnieuw opduiken in elke fase.

Wanneer soort en niveau van de dienstverlening bepaald zijn, zal het actieplan worden aangepast. In dat actieplan staat wie verantwoordelijk is voor welke acties en de bijbehorende timing. Alle betrokken partijen moeten het over het plan eens zijn. Het plan moet regelmatig worden herbekeken en geactualiseerd in eensgezindheid met de ondernemer. Om een goede oplossing/ondersteuning te vinden, is een degelijke analyse van het probleem essentieel. Zo zal men ook zien voor welke aspecten van het probleem een oplossing/ondersteuning kan worden gevonden.

Hieronder volgen een aantal 'modellen' voor die analyse. Afhankelijk van het probleem/de vraag van de ondernemer kan de meest geschikte manier worden gekozen.

Taakanalyse:

- mensgerelateerde aspecten
- taakgerelateerde aspecten
- omgevingsgerelateerde aspecten

Volgende vragen kunnen worden gebruikt om de taak te analyseren:

- Uit welke verschillende stappen (en in welke volgorde) bestaat de taak?
- Wat is de inhoud van de taak in het werkproces?
- Wat is het gebruikelijke tijds kader voor de taak?
- Welk materiaal is voor de taak nodig?
- Wat zijn de mogelijke problemen?
- Hoe weet ik dat de taak met succes is volbracht?

Meer algemeen: in welke gebieden kan de ondersteuningsbehoefte zich voordoen? Dit is geen volledige lijst, maar een overzicht om een opsomming te geven van waar problemen kunnen opduiken. De lijst moet individueel worden opgesteld, en moet dus verder worden aangevuld door de ondernemer en/of de Z²O-coach.

Als Z²O-coach is het belangrijk dat je de motivatie in stand houdt, vooral in crisissituaties (zoals gezondheidsproblemen en andere persoonlijke problemen, uiteenlopende veranderingen op zakelijk vlak, enz.).

SYNTHESE: BEPALEN VAN DE NOOD AAN ONDERSTEUNING

Zodra de analyse over alle onderdelen compleet is, moet de pre-starter samen met de Z²O-coach de puzzelstukjes samenleggen en bepalen op welke punten hij ondersteuning nodig zal hebben.

VINDEN VAN ONDERSTEUNING

Bij het organiseren van de ondersteuning is het belangrijk dat de rol van de Z²O-coach voor alle betrokkenen duidelijk en transparant is. Waar, wanneer en door wie de ondersteuning moet worden geboden is afhankelijk van de behoeften van de pre-starter, de onderneming die hij wil beginnen en zijn middelen en mogelijkheden.

De Z²O-coach mag enkel ondersteuning op de werkvloer geven indien de beschikbare natuurlijke/professionele ondersteuning niet volstaat. De Z²O-coach moet zich vooral bezighouden met natuurlijke/professionele ondersteuning buiten de werkomgeving van de pre-starter, bijv. verwijzen naar professionals die kunnen helpen met economische of familiale aangelegenheden, taalproblemen, problemen op het vlak van geestelijke gezondheid, enz.

Naast steun aan de pre-starter kan de Z²O-coach ook steun bieden aan mensen die zelf de pre-starter ondersteunen, bijvoorbeeld een leraar. Stel dat de pre-starter lessen wil volgen en op een specifieke manier instructies moet krijgen, dan kan de Z²O-coach de pre-starter helpen om de leraar hierover op de juiste manier te informeren. Of misschien moeten er specifieke afspraken worden gemaakt in verband met de aanwezigheid (bijv. Iemand met ernstige rugproblemen kan geen twee uur stilzitten om een cursus te volgen.)

NATUURLIJKE ONDERSTEUNING

In de profileringsfase wordt relevante informatie over natuurlijke ondersteuning verzameld. Dit alles wordt beschreven in het hoofdstuk 'persoonlijke eigenschappen' (zie blz. 31). Afspraken over de ondersteuning moeten worden opgenomen in het actieplan.

PROFESSIELE ONDERSTEUNING

Bestaande ondernemersorganisaties moeten ondersteuning bieden die voor iedereen vlot toegankelijk is. Z²O kan verantwoordelijkheid nemen voor de coachende rol om de pre-starter/ondernemer te helpen die professionele ondersteuning te vinden/houden. Maar de professionele ondernemingssteun zelf (bijv. Syntra, Agentschap Innoveren en Ondernemen) kan niet allemaal worden geboden door de Z²O-dienst. Dit moet men gedurende het hele proces in gedachten houden.

ACTIEPLAN

Op basis van de vorige stappen maken de pre-starter en de Z²O-coach afspraken over het vervolg. De ondernemer moet beslissen welke richting hij met zijn onderneming uit wil en welke gevolgen dat met zich meebrengt. Die analyse wordt vertaald in een actieplan en wordt doorgesproken met de Z²O-coach.

TOOLS

Tijdens het hele proces zal de Z²O-coach zich er bewust van moeten zijn dat de periode en het niveau van de vereiste ondersteuning afhankelijk zijn van de ondernemer, zijn onderneming en de daarmee verwante noden.

Bij het voorzien van ondersteuning kan de Z²O-coach gebruikmaken van informatie die in voorgaande fasen werd vergaard via interviews en andere methoden, alsook informatie van andere relevante beschikbare bronnen. Dezelfde manier van denken kan worden gebruikt in het Z²O-proces.

- Tools/strategieën voor het aanpassen van taken: functiecreatie, jobcarving en jobverrijking¹²:
 - **Functiecreatie**: dit betekent dat taken uit functieomschrijvingen van verschillende bestaande jobs in de onderneming worden opgenomen. Op die manier wordt een nieuwe job gecreëerd, passend bij de mogelijkheden van de ondersteunde werknemer. De andere medewerkers in de onderneming hebben meer tijd om andere taken uit te voeren waarvoor ze gekwalificeerd of beter geschikt zijn.
 - **Jobcarving**: dit betekent dat uit de reguliere functieomschrijving bepaalde taken worden weggehaald die voor de werknemer moeilijk liggen omwille van zijn beperking, bijv. lezen of zware voorwerpen tillen. In ruil kan deze persoon taken van collega's overnemen.
 - **Jobverrijking**: dit verwijst naar het toevoegen van nieuwe taken aan de functieomschrijving, overeenkomstig de mogelijkheden van de werknemer, of om diens inclusie in de onderneming te bevorderen. Bijv. In een job met weinig contact met collega's overdag, kan de taak om in de onderneming de post op te halen aan de functieomschrijving worden toegevoegd, zodat de persoon meer contact met zijn collega's krijgt.
- Oplossingsgerichte coaching
- Follow-up: occasioneel coachinggesprek, kort informeren hoe het gaat. Niet alleen in geval van problemen (niet enkel op initiatief van de ondernemer).
- Privacydocument
- Individuele coaching/monitoring
- Advies

12. www.kennispleingehandicaptensector.nl/docs/producten/Verstandigondernemen.pdf

- Verwijzen naar andere diensten (via professioneel netwerk)
- Efficiënte probleemoplossing op de werkvloer
- Empowerment
- Begeleiden en ondersteunen bij het ontwikkelen van vaardigheden (bijv. training in sociale vaardigheden via rollenspellen of ondersteuning door peers)
- Oplossen van praktische problemen (bijv. vervoer)
- Spreken over interpersoonlijke werkrelatie (als er werknemers zijn)
- Helpen met het papierwerk rond sociale uitkeringen
- Contacten met gezondheidszorg, sociaal werk en andere professionals onderhouden
- Men kan een online community/intervisieplatform/platform met veelgestelde vragen oprichten waar jobcoaches, pre-starters en ondernemers vragen of suggesties kunnen achterlaten en goede praktijken kunnen delen en mekaar helpen bij het vinden van oplossingen of manieren om pre-starters/ondernemers te helpen.
- Elk land moet zijn eigen 'menu' maken. Een overzicht van alle mogelijke ondersteuning, opleiding, informatie ... omtrent ondernemerschap. Elke Z²O-coach kan daarvan gebruikmaken bij het begeleiden van pre-starters/ondernemers, of kan inhoud toevoegen.

S²E

APPENDIX

DE TABELLEN
HIERONDER
VORMEN GEEN
VOLLEDIGE LIJST,
MAAR GEVEN
HEEL WAT
VOORBEELDEN

JONGE ONDERNEMING (< 5 JAAR)

TAKEN VOOR DE ONDERNEMER	MOGELIJKE ONDERSTEUNING
Een locatie vinden	Bedrijvencomplex (zelfs met de mogelijkheid tot ondersteuning/coaching op de locatie), shop-in-shopconstructie... Ondersteuning bij het wegwerken van fysieke/omgevingsgebonden hindernissen.
Financiële geletterdheid	Zoeken naar vorming in plaatselijke scholen of opleidingscentra.
Aankondigen en adverteren	Trainen van ondernemersvaardigheden
Creëren van klantentrouw	Trainen van ondernemersvaardigheden
Evalueren van de marketingstrategie, het businessplan ...	Zoeken naar ondersteuning in het lokale bedrijvent centrum, of via het businessnetwerk
Toegang tot financiering voor het opstarten van de onderneming	Analyseren van de 'investeringsbereidheid' van de pre-starter.
Toegang tot informatie	Bijv. Informatie over diverse financieringsmogelijkheden: bank, crowdfundingplatforms, aanbieders van converteerbare leningen, business angels, risico-kapitaalfondsen en participatiefondsen.
Identificeren en benutten van nieuwe opportuniteiten	Een professioneel netwerk vinden dat kan helpen de benodigde ondernemersvaardigheden te ontwikkelen.
Toegang tot ondernemersvorming	Het doel moet altijd zijn te passen in het 'reguliere', bestaande professionele netwerk waar die vorming kan worden gegeven. Bepaalde coaching kan nodig zijn om op te starten, de eerste cursus te vinden... en kan worden gegeven door de SSE-coach. Maar professioneel advies en vorming moet worden gegeven door de professionele stakeholders. De coach kan helpen bij het identificeren van mogelijkheden tot vorming op het vlak van ondernemersvaardigheden.
Een netwerk uitbouwen waarop de ondernemer kan vertrouwen	Contact opnemen met bedrijvenvereniging...
Transport en verplaatsingen	De zelfstandige persoon helpen bij het gebruik van transportmiddelen
Timemanagement en planning	Bijv. het dagschema raadplegen

JONGE ONDERNEMING (< 5 JAAR)

TAKEN VOOR DE ONDERNEMER	MOGELIJKE ONDERSTEUNING
Communicatie	Bijv. helpen bij de informatie-uitwisseling met instellingen op het vlak van medische en sociale hulpverlening.
Periodieke evaluatie	
Analyseren van de huidige werkplaats, taken, situatie	Samen met de pre-starter, gebruikmakend van de tools in dit handboek
Zelfevaluatie m.b.t. de kwaliteit van het werk, de vooruitgang en de mate van tevredenheid	Regelmatige controle
Omgaan met moeilijke klanten, conflicten,...	Psychosociale ondersteuning, trainen in probleemoplossing, enz.

GROEIENDE ONDERNEMING

TAKEN VOOR DE ONDERNEMER	MOGELIJKE ONDERSTEUNING
Personeel aanwerven	
Verzekering	Zoeken van ondersteuning in alle formele en wettelijke aangelegenheden
Arbeidscontract en regelgeving	
Wettelijke vereisten m.b.t. arbeid (verschillend per land)	
Omgaan met personeel	
Wervingen/sollicitaties	
Investeren in personeelscompetenties (HR)	
Personeelskosten reduceren	Samenwerking met uitzendbureau, arbeidsbureau, beroepsrevalidatiediensten, enz.
Evolueren van nevenactiviteit naar hoofdactiviteit (of vice versa)	
Ondernemingsvorm herbekijken en zichzelf een loon uitkeren (+ belasting)	

GROEIENDE ONDERNEMING

TAKEN VOOR DE ONDERNEMER	MOGELIJKE ONDERSTEUNING
Omgaan met financiële situaties (cash-flow, rendabiliteit,...)	
Veranderingen in privéleven (bijv. geboorte van een kind)	
Toegang tot financiering: om activiteiten uit te breiden en mensen in dienst te nemen	Ondernemers op zoek naar kapitaal kunnen een beroep doen op diverse soorten investeerders: crowdfundingplatforms, aanbieders van converteerbare leningen, business angels, risicokapitaalfondsen en participatiefondsen. Bepalen welk type investeerder het best past bij de aspiraties van zijn onderneming. De SSE-coach kan helpen om dit uit te zoeken: wat zijn de mogelijke alternatieven? Dit verschilt van land tot land, bijv. beschikbaarheid van microkrediet... De SSE-coach moet weten welke professionele diensten (professioneel netwerk) hierbij kunnen helpen.
Identificeren en benutten van nieuwe opportuniteiten	Een professioneel netwerk vinden dat de benodigde ondernemersvaardigheden kan helpen ontwikkelen
Toegang tot ondernemersvorming	Het doel moet altijd zijn te passen in het reguliere, bestaande professionele netwerk waar die vorming kan worden gegeven. Bepaalde coaching kan nodig zijn om op te starten, de eerste cursus te vinden... en kan worden gegeven door de SSE-coach. Maar het professioneel advies en de professionele vorming moeten worden gegeven door de professionele stakeholders.
Verbeteren van leiderschapsvaardigheden en -kwaliteiten	
Ontwikkelen van managementvaardigheden	

GROEIENDE ONDERNEMING

TAKEN VOOR DE ONDERNEMER	MOGELIJKE ONDERSTEUNING
Kennis van wetgeving i.v.m. werkgelegenheidsbescherming en inefficiënte rechtsstelsels: kunnen aanleiding geven tot hoge ontslagkosten die zelfstandige kunnen ontmoedigen om mensen aan te werven. In sommige landen zijn minder strenge arbeidsregels van toepassing op de kleinste bedrijven, maar dit verlegt de hindernis naar de uitbreiding van de onderneming, waar men alsnog voor de drempel komt waarop strengere regels van toepassing worden	Zoeken van ondersteuning in alle formele en wettelijke aangelegenheden i.v.m. het runnen van een bedrijf (zoals verloning, incentives, enz.)
Een netwerk uitbouwen waarop de ondernemer kan vertrouwen	
De zelfstandige persoon helpen bij het gebruik van transportmiddelen	
Timemanagement en planning	Bijv. het dagschema raadplegen
Communicatie	Bijv. helpen bij de informatie-uitwisseling met instellingen op het vlak van medische en sociale hulpverlening
Periodieke evaluatie	
Analyseren van de huidige werkplaats, taken, situatie	Samen met de pre-starter, gebruikmakend van de tools in dit handboek
Zelfevaluatie m.b.t. de kwaliteit van het werk, de vooruitgang en de mate van tevredenheid	
Omgaan met moeilijke klanten, conflicten ...	

EINDFASE

TAKEN VOOR DE ONDERNEMER	MOGELIJKE ONDERSTEUNING
Regelen van een financieel vangnet	
Met pensioen gaan	Bieden van psychosociale ondersteuning in het proces van tewerkstelling naar pensionering
Voldoen aan de wettelijke verplichtingen m.b.t. tot stopzetten/uittreden	Zoeken van ondersteuning in alle formele en wettelijke aangelegenheden
Beperken van faillissementskosten	
Een netwerk uitbouwen waarop de ondernemer kan vertrouwen	Informatie geven over mogelijke opname in de verschillende verenigingen en gelijkaardige groeperingen voor bejaarden of verband houdend met ondernemersbelangen
Herstarten na faillissement	‘Tweedekansondernemerschap’ is een Belgisch beleidsinitiatief waarmee men het voor failliete ondernemers makkelijker wil maken om opnieuw te beginnen (wettelijk, door ervoor te zorgen dat de failliete ondernemer toegang heeft tot nieuwe financiële middelen om opnieuw te starten, en ook via steun aan een programma om failliete ondernemers op weg te helpen)
Opvolging/overname	

Z²O

COLOFON

DIT BOEK KWAM TOT STAND

— dankzij de financiële steun van het Erasmus + programma van de Europese Unie, KA2 Strategische Partnerschappen, Projectnummer 2015-1-ES01-KA202-015690. *De steun van de Europese Commissie voor de productie van deze publicatie vormt geen goedkeuring van de inhoud die uitsluitend de standpunten van de auteurs weergeeft, en de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik dat van de daarin vervatte informatie kan worden gemaakt.*

— door de inbreng van en samenwerking tussen Emplea Fundação, SUEM.be, APEA, Universiteit van Ljubljana en EUSE.

Z²O-pionier en bron: Ilse Brulmans (GTB)

Redactie en vertaling: Karen Warson (VDAB) en Nathalie Smets (GTB)

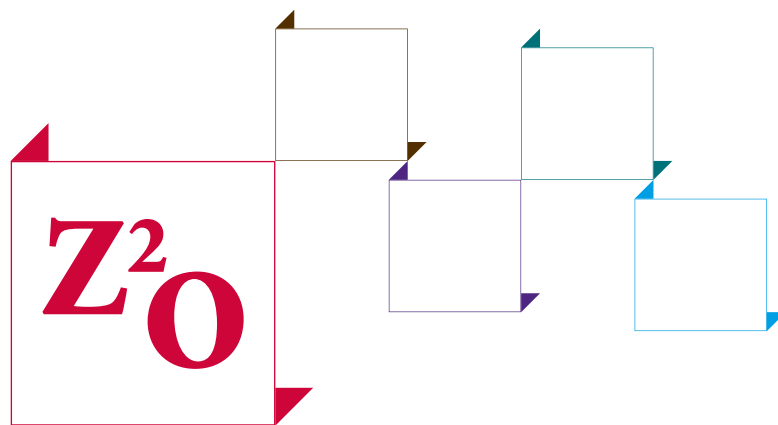
Vormgeving: Sharon Neiryck voor Handelsreizigers in Ideeën

Tekstcorrectie: Lode Demetter, ape-translations.be

Verantwoordelijke uitgever: Luc Henau, vzw SUEM.BE, Kongostraat 7, 9000 GENT

ISBN / EAN: 9789082812701





De jongste jaren is men in Europa steeds meer gaan inzien dat zelfstandig ondernemen ook een mogelijkheid is voor mensen die een intensievere ondersteuningsnood hebben. Tegelijk is het ondernemingsklimaat positief geëvolueerd en durven meer mensen de sprong wagen.

Dit handboek voor Zelfstandig en Zelfsturend Ondernemen (Z²O) wil begeleiders inspireren om het potentieel van elke persoon ten volle te benutten. De principes en waarden van Supported Employment worden aangevuld met specifieke tips en ideeën voor het begeleiden van mensen met een intensievere ondersteuningsnood die als zelfstandige aan de slag willen gaan of blijven.

Wij zijn ervan overtuigd dat nog veel meer mensen zelfstandig kunnen ondernemen, zolang we maar zorgen voor een kwaliteitsvol en breed ondersteuningsnetwerk dat rekening houdt met ieders specifieke noden en situatie.

Met dit handboek hopen we eenieder die ermee aan de slag gaat te inspireren en enthousiasmeren om meer mensen de kans te geven zichzelf als zelfstandig ondernemer te ontplooiën.