

## EVALUATIE DNA-CHEQUES

Kristien De Wolf  
Prof. Dr. Bart Clarysse

16 Mei 2005



the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven



## Executive Summary

1. Ondanks een gedegen media campagne zijn de DNA-cheques niet of nauwelijks bekend onder het brede publiek. Het gebruik ervan wordt vooral gestimuleerd door de erkende adviseurs. Gezien het belang van de “lokale” adviseur zijn ook onder de adviseurs veel te weinig erkenningen (313 in totaal). De maatregel zou dus moeten ondersteund worden door een commerciële communicatiecampagne naar beide groepen, ic de adviseurs die kunnen erkend worden en de pre-starters.
2. Uit onderzoek blijkt dat boekhouders/accountants door meer dan 90% van de starters worden geconsulteerd als eerstelijnsadviseur. Ook bij de DNA cheques is het administratief en financieel advies veruit de belangrijkste categorie. Er zijn echter aanwijzingen dat in de meeste gevallen de boekhouder/accountant de rol van doorverwijzer voor ander advies niet speelt. Het feit dat meer dan 50% van de adviezen in het domein “strategie en organisatie” bovendien geleverd worden door één organisatie versterkt het vermoeden dat doorverwijzing een reëel probleem vormt. Gezien het belang van boekhouders/accountants, sociaal secretariaat en – in mindere mate – advocaten als eerstelijnsadviseurs moet nagedacht worden of deze personen in ruil voor erkenning geen (verplichte?) opleiding moeten kunnen voorleggen in bedrijfsbeheer om hun taak als doorverwijzer in de domeinen die niet financieel/administratief/fiscaal zijn optimaal te kunnen uitoefenen. Misschien moeten zij ook daar een incentive voor krijgen. Het systeem van erkenningen wordt trouwens als zeer positief ervaren.
3. De gegevensregistratie van personen die gebruik maken van DNA cheques moet sterk verbeterd worden wil men in de toekomst een beter zicht hebben op de bereikte populatie. Ook indien een output of impactmeting van de maatregel in de toekomst wordt gedaan is het nodig om een link te hebben tussen de natuurlijke personen die een aanvraag doen en hun eventuele ondernemingsnummer bij oprichting.
4. Bijna alle ondervraagden hadden na gebruik van de cheques ook effectief een zaak opgestart of waren dit van plan te doen in de volgende maanden. De cheques zijn dus duidelijk effectief, alhoewel het overdreven zou zijn om hier een oorzaak-gevolg relatie aan te koppelen. Alle ondervraagden zijn het er wel over eens dat de cheques ondernemerschap in een positief daglicht stellen en zelfs indien het al of niet toegang hebben tot dit geld de cruciale beslissingsfactor is om een zaak op te richten, dan nog is het beleid een zeer geapprecieerde positieve stimulans naar de would-be ondernemer.
5. De DNA cheques onder de huidige vorm bereiken de “gemiddelde” ondernemer. Dit is zeer positief indien de maatregel bedoeld is om het ondernemerschapsklimaat in Vlaanderen te stimuleren. Men moet er zich echter van bewust zijn dat ondernemerschap niet automatisch leidt tot economische groei op macro-niveau, wel tot een dynamisch maatschappelijk stelsel. Voor economische groei zorgt slechts een zeer klein gedeelte van de starters, met name diegenen die een groeiambitie hebben bij opstart en deze groeiambitie laten resulteren in export of als facilitator van exporterende Vlaamse bedrijven optreden. Deze – statistisch kleine – categorie maakt, voor zover wij kunnen zien, geen gebruik van DNA cheques. Er kunnen hier twee oplossingen voor worden geformuleerd: enerzijds de eerstelijnsadviseurs beter opleiden omtrent de mogelijkheden. Anderzijds voor de groei-bedrijven een specifiek mechanisme

**opzetten waarbij DNA-cheques passen, naast adviescheques, het innovatiefonds,...**

- 6. Het bedrag van 5010 Euro is ruimschoots voldoende om kosten van financieel/administratief advies te dekken en zelfs aan de hoge kant. Meestal wordt dit maximumbedrag dan ook niet opgebruikt. Daartegenover staat dat voor marktonderzoek of strategisch advies dit bedrag ruimschoots onvoldoende is. Ook hierin schuilt weer de tegenstelling tussen groeigeoriënteerde ondernemingen en anderen. De eerste categorie heeft veelal nood aan een andere vorm van advies dan de laatsten. Qua grootte van bedrag vallen DNA-cheques een beetje tussen beiden in. Het maximumbedrag zou gerust wat kunnen verlaagd worden indien de doelstelling is het algemene ondernemersklimaat te stimuleren.**

## Inhoudopgave

Evaluatie Dna-cheques.....	1
1. Perceptie en probleemstelling .....	5
a. De dna-cheque: kenmerken van het instrument en kerncijfers .....	5
b. Kernvragen van de administratie.....	6
2. Methodologie en aanpak .....	8
3. Stap 1 – Analyse van de dna-databank en vergelijking met de adviescheque databank. ....	9
a. DNA cheques .....	9
a.1. Aanbodzijde .....	9
a.2. Vraagzijde .....	10
a.3. Enkele markante bevindingen .....	11
b. Adviescheques .....	12
b.1. Aanbodzijde .....	12
b.2 Vraagzijde .....	12
b.3. Enkele markante bevindingen. ....	13
4. Stap 2 – Kwalitatieve studie van de vraagzijde.....	15
a. Populatie en selectie van de bevroagde partijen .....	15
b. Vragenlijst.....	15
c. Resultaten en inzichten.....	15
5. Stap 3. Kwalitatieve studie van de aanbodzijde .....	20
a. Populatie en selectie van de bevroagde partijen .....	20
b. Vragenlijst.....	20
c. Resultaten .....	20
6. Stap 4. Samenvattende conclusies uit het kwalitatief onderzoek van de vraagzijde en de aanbodzijde.....	23
a. De dna-cheque binnen een beperkt kader: communicatie als grootste aandachtspunt .....	24
b. Wat met de groei-bedrijven? .....	25
b.1. Belang van groei-bedrijven .....	25
b.2. Benchmark: twee interessante initiatieven – Chalmers in Zweden en Sitra in Finland.....	26
7. Algemene aanbevelingen .....	30
Bijlage 1. Vragenlijst interview klanten.....	32
Bijlage 2. Vragenlijst adviseurs .....	33

## 1. Perceptie en probleemstelling

### *a. De dna-cheque: kenmerken van het instrument en kerncijfers*

Op 23 april 2004 keurde de Vlaamse Regering het besluit goed betreffende de starterscheques voor prestarters. Het werd verder uitgevoerd met het ministerieel besluit van 19 mei 2004.

De dna-cheques maken onderdeel uit van het Actieplan Ondernemen waarmee de Vlaamse overheid op verschillende manieren het ondernemerschap wil stimuleren. De dna-cheque is bedoeld als de eerste financiële stimulans voor iemand die van plan is een zaak op te starten of over te nemen. Dna-cheque staat voor Durf-Na-Advies. Deze cheque maakt professioneel advies goedkoop voor personen die de stap willen wagen.

Met dit cheque-instrument kan meer bepaald een natuurlijk persoon die geen koopman is of die geen zelfstandig beroep uitoefent en die een onderneming wil oprichten of overnemen in het Vlaamse Gewest advies inkopen bij een erkende adviesinstantie tegen gereduceerd tarief. Onder advies wordt verstaan schriftelijke, specifieke, waardevolle en toekomstgerichte raadgevingen en aanbevelingen en studies. Een erkende adviesinstantie is een onafhankelijke private dienstverlener die geheel of gedeeltelijk gespecialiseerd is in het in kaart brengen en onderzoeken van problemen betreffende het bedrijfsfunctioneren die vervolgens passende acties kan aanbevelen en kan helpen met de implementatie ervan, en die door de minister wordt erkend voor het systeem van de Vlaamse starterscheques.

Kenmerken van de dna cheque:

- 1 dna-cheque = 30 euro
- de Vlaamse overheid betaalt 75%, de prestarter betaalt de overige 25 %
- maximum per kalenderjaar = 167 dna-cheques of (5.010 euro)
- dna-cheques moeten gebruikt worden bij een erkende adviesinstantie
- dna-cheques moeten eerst uiterlijk binnen de 14 dagen na afsluiten van een contract met een erkende adviesinstantie gereserveerd worden
- de verstrekking van het advies mag pas starten na de reservering van de cheques
- de prestarter moet minstens 10 cheques van 30 euro reserveren en bestellen
- dna-cheques kunnen enkel worden gebruikt voor de betaling van de factuur (exclusief BTW)
- de advieskosten exclusief BTW moeten minstens 300 euro bedragen
- aan de dna-cheque is een uitgiftedatum verbonden
- dna-cheques moeten gebruikt worden als betaalmiddel binnen 14 maanden na uitgiftedatum

Dna-cheques kunnen gebruikt worden door natuurlijke personen:

- die een onderneming willen opstarten of overnemen in het Vlaams gewest
- die geen koopman zijn en geen zelfstandig beroep uitoefenen

De dna-cheques kunnen gebruikt worden voor schriftelijke, specifieke, waardevolle en toekomstgerichte raadgevingen en aanbevelingen verband houdend met de opstart of overname van een onderneming zoals:

- Haalbaarheidsstudies met het oog op de opstart of de overname van een onderneming.
- Alle adviezen die tot doel hebben om een onderneming op te starten zoals:
  - Juridisch advies, bvb. voor oprichting van een vennootschap, geschikte ondernemingsvorm, enz...
  - Milieuadvies, locatieadvies
  - Boekhoudkundig advies of advies inzake aanwerving van werknemers
  - Begeleiding bij opstelling van een businessplan

Deze en meer info betreffende de dna-cheque is terug te vinden op [http://www.vlaanderen.be/NASApp/cs/ContentServer?pagename=MVG\\_AEO\\_PC/Page/ShowPage&id=1078417551748&divIK=1079095957054&loggedIn=no#9](http://www.vlaanderen.be/NASApp/cs/ContentServer?pagename=MVG_AEO_PC/Page/ShowPage&id=1078417551748&divIK=1079095957054&loggedIn=no#9)

De dna-cheques zijn nog maar in voege sinds juni 2004. Ondanks een gedegen mediacampagne blijkt de kennis rond deze beleidsmaatregel ondermaats te zijn bij de beoogde doelgroep. Er is ook weinig cijfermateriaal beschikbaar.

Actueel bestaat de dnacheque 7 maanden. Hierna volgen de belangrijkste kerncijfers van de maatregel (situatie van 16/12/2004):

MAAND	Aantal Goedgekeurde Reservaties	Aantal geregistreerd adviesverstrekkers	Aantal Gereserveerde Cheques
jun/04	4	579	217
jul/04	12	67	993
aug/04	35	1	3739
sep/04	43	170	3436
okt/04	60	50	4864
nov/04	54	18	4174
dec/04	58	0	5311
TOTAAL	266	885	22734

### ***b. Kernvragen van de administratie***

De onderzoekers worden gevraagd hun wetenschappelijk onderbouwde visie te geven over de beste aanpak voor de begeleiding van kandidaat-ondernemers.

**Vraag 1 - Geniet een vraaggestuurde aanpak de voorkeur, of eerder een aanbodgerichte?** Wanneer men, in tegenstelling tot de cheques, de voorkeur zou geven aan een aanbodgerichte aanpak, hoe dient dit dan het beste te gebeuren? De aanbodzijde is zeer

gevarieerd; Vlerick, BAN, Ondernemingsplanwedstrijd, Unizo, Voka, etc. Welke zijn de kwaliteitsvolle initiatieven in Vlaanderen?

**Vraag 2 – Schuilt er gevaar tot misbruik in het huidige systeem wegens het zowel privé als publiek invulbaar zijn van het advies?** De intermediairen zoals de adviesverstrekkers, bedrijfsrevisoren fiscalisten e.d. bieden advies aan en aanvaarden voor hun diensten de dna-cheques. Dna is namelijk regulier advies, dat zowel privé als publiekelijk kan ingevuld worden. Hierin schuilt een vergroot risico voor misbruiken.

**Vraag 3 – Waarom blijken de dna-cheques minder aan te slaan dan de adviescheques? Zijn er hiervoor inhoudelijke, structurele of communicatie-technische redenen?** De markt van de dna-cheques heeft zich op korte termijn sterk ontwikkeld. Dankzij de soepele overstapmodaliteiten tussen advies en dna zijn heel wat erkende adviesverstrekkers op beide segmenten actief. De vraagzijde laat het echter volstrekt afweten. Waar bij de adviescheques het omvangrijke contingent na zes maanden in 2004 was uitgeput, is dit van de dna-cheques amper aangesproken. Nochtans is het budget slechts half zo hoog (7,4 versus 15 miljoen euro) terwijl anderzijds de doelgroep potentieel als groot mag worden bestempeld.

**Vraag 4 – Zijn er specifieke redenen waarop de klassieke mediacampagne haar doel heeft gemist?** De maatregel werd begin juni 2004 gelanceerd met een perscampagne in de geschreven pers (kranten en tijdschriften). De campagne was klassiek te noemen in deze zin dat ze vergelijkbaar was met deze gehanteerd voor de adviescheque, de groeipremie en de ecologiepremie. De vraag dient gesteld of gegeven de doelgroep van de dna-cheques deze campagne en de maatregel op zich de meest adequate was. De cijfers doen vermoeden dat dit niet het geval was.

## **2. Methodologie en aanpak**

De aanpak bestond uit drie bewegingen. Eerst werd een analyse uitgevoerd op de databank en het cijfermateriaal dat bij de Vlaamse Overheid ter beschikking was. Op basis daarvan en op basis van een korte studie van bestaande wetenschappelijke analyses ter zake, werden een aantal assumpties gemaakt en twee vragenlijsten opgesteld om een steekproef van klanten en adviseurs te bevragen over hun tevredenheid over het dna-systeem. Het betrof dus een kwalitatief (en niet kwantitatief) stakeholderonderzoek, waarbij we de verschillende belanghebbende partijen van het systeem hebben bevraagd. Dit laatste gebeurde dus zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde. Er werd gewerkt met diepte-interviews en geschreven enquêtes. Tenslotte werd een vergelijking gemaakt met enkele buitenlands initiatieven en werden de aanbevelingen op kernachtige wijze geformuleerd.

### 3. Stap 1 – Analyse van de dna-databank en vergelijking met de adviescheque databank.

De bedoeling van deze preliminaire analyse was te zoeken naar eventuele opvallende verschillen tussen de dna-cheques en de adviescheques zowel wat betreft de aanbodzijde, als wat betreft de vraagzijde. Dit in het licht van het verwerven van inzichten in het waarom van de merkelijke verschillen in succes tussen beide initiatieven.

De dna-cheques onderscheiden zich van de adviescheques op volgende punten:

- waar bij adviescheques de klant een ondernemer is, is dit bij de dna-cheque de kandidaat-ondernemer;
- waar bij de adviescheques enkel gespecialiseerd advies in aanmerking komt voor steun, is dit bij de dna-cheque ook mogelijk voor regulier advies;
- waar de interventie vanwege de Vlaamse overheid bij de adviescheque 50% bedraagt, belooft deze bij de dna-cheque 75%;
- waar het contingent cheques per klant in het stelsel van de adviescheques 820 eenheden bedraagt, is dit bij de dna-cheques 167 eenheden;
- voor wat betreft de erkende adviesinstanties is de toegang tot het stelsel voor de geïnteresseerde adviesverlener identiek met 1 uitzondering: een erkenning als lid van een beroepsorganisatie met een deontologische code waarbij de beroepsorganisatie of het beroep erkend werd onder de bepalingen van de kaderwet van 1 maart 1976 tot reglementering van de bescherming van de beroepstitel en van de uitoefening van de dienstverlenende intellectuele beroepen of, bij gebrek daaraan, via een (bijzondere) wet, geeft normaal toegang tot het stelsel zonder supplementaire verplichting.

We beschouwden enkel de opsplitsing naar hoofddomein. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de diverse hoofddomeinen die gedekt worden door de dna-cheques.

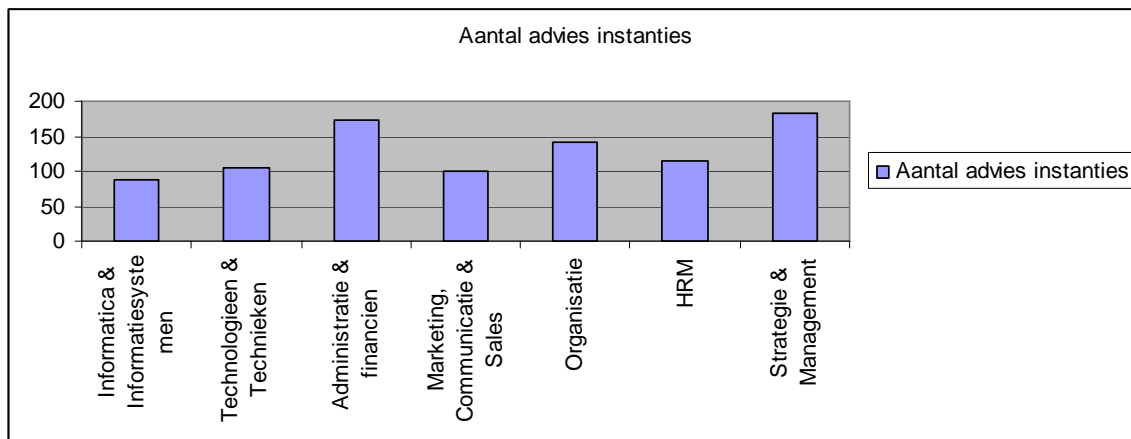
Hoofddomein	DomeinID
Informatica & Informatiesystemen	1
Technologieën & Technieken	6
Administratie & financiën	13
Marketing, Communicatie & Sales	23
Organisatie	31
HRM	43
Strategie & Management	55

#### a. DNA cheques

##### a.1. Aanbodzijde

In totaal komen er in de ons aangeleverde databank 313 erkende instanties voor, voor het leveren van advies via DNA cheques. De gemiddelde instantie verstrekt advies in ongeveer 3

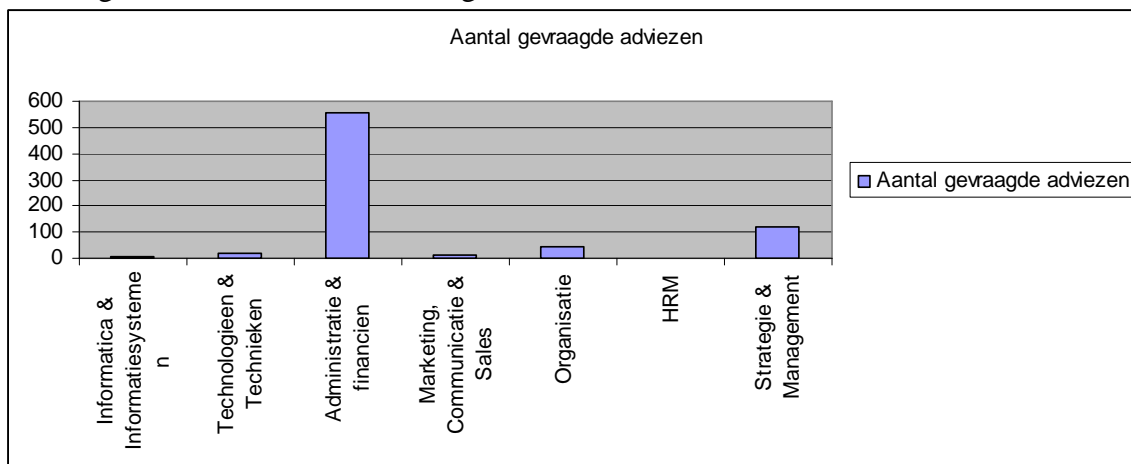
hoofddomeinen. Wanneer we kijken naar het aantal instanties per hoofddomein dan zien we een licht overwicht voor Strategie & Management en Administratie & financiën (elk ± 20%). Het minst vertegenwoordigd zijn instanties die advies verlenen in de domeinen Informatica & Informatiesystemen, Marketing, Communicatie & Sales en Technologiën & Techniek (elk ± 10%). Toch kan men stellen dat er voor elk groot adviesdomein er in dezelfde grootorde adviseurs voor handen zijn. Er zijn per domein minstens 75 verschillende instanties beschikbaar. Voor bepaalde gespecialiseerde adviezen lijkt dit veel. Voor meer standaard startersadvies, zoals boekhoudkundig en financieel advies kan men zich echter wel vragen stellen bij de genoegzame geografische spreiding en het voldoende aantal adviseurs. Als we kijken naar het succes van precies dit soort advies, is wellicht het potentieel daar nog totaal niet benut.



## a.2. Vraagzijde

Er werden in totaal 62.886 DNA-cheques uitgeschreven voor 762 projecten uitgevoerd bij 682 klanten. Dit wil zeggen dat slechts 1,8 miljoen euro van de 7.4 miljoen euro werd gebruikt.

Op onderstaande figuur is duidelijk te zien dat het leeuwendeel van de adviezen zich bevinden in het domein van administratie en financiën. In sommige domeinen, zoals bijvoorbeeld HRM en Informatica & Informatiesystemen, werden tot op heden bijna geen projecten uitgevoerd. Er lijkt geen rechtstreeks verband te bestaan met het niet voldoende aanwezig zijn van adviseurs, vermits er toch even groot aantal adviseurs ter beschikking is de domeinen die minder goed scoren dan in deze die goed scoren.



Wanneer we het hoofddomein Administratie & Financiën verder uitsplitsen stellen we vast dat toekomstige ondernemers vooral raad inwinnen rond boekhouding (45%), financiën (17%) en fiscaliteit (12%). Dit ligt volledig in lijn met de resultaten van voorgaand onderzoek uitgevoerd door het Steunpunt Ondernemingen, Ondernemerschap en Innovatie (Starterboek, 2005). Uit dit onderzoek blijkt dat meer dan 90% van de starters in eerste instantie advies zoekt bij de boekhouder. Het sociaal secretariaat en de advocaat volgen met iets meer dan 70% op respectabele afstand. De meest toegankelijke eerstelijnsadviseur is dus duidelijk de boekhouder/accountant, die financieel en ander advies geeft. Uit de databankgegevens is het niet duidelijk in hoeverre die eerstelijnsadviseur ook doorverwijst naar andere. Het feit dat zeker niet altijd het maximaal aantal cheques wordt aangevraagd per project lijkt te suggereren dat de doorverwijzing niet plaatsgrijpt.

Technologieprojecten blijken in bijna de helft van de gevallen milieuvragen te zijn voor de landbouwsector. Slechts in een heel beperkt aantal gevallen worden andere technische adviezen die raken aan de kern van de bedrijfsactiviteit met de cheques gefinancierd.

Interessant is verder te kijken naar de cheques/project ratio per hoofddomein. Hiermee bepalen we het relatief belang van een project door te kijken hoeveel cheques het vertegenwoordigt. Een ratio van 1 wijst erop dat het hoofddomein gelijk vertegenwoordigd is in zowel het aantal projecten als het aantal voorziene DNA cheques.

Hoofddomein	Cheques/project ratio*
Informatica & Informatiesystemen	1
Technologieën & Technieken	1,333
Administratie & financiën	0,932
Marketing, Communicatie & Sales	1
Organisatie	1,5
HRM	1
Strategie & Management	1

\*Deze ratio toont het verschil aan tussen bestede middelen vs aangevraagde projecten. Een ratio van meer dan één toont aan dat er relatief meer middelen zijn besteed dan het aandeel in de projectaanvragen. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, hoe groter de gemiddelde projectgrootte in het domein.

Uit de tabel leiden we af dat projecten in de domeinen Technologieën & Techniek en Organisatie de grootste zijn. Dit lijkt enerzijds verband te houden met het groot overwicht aan eerder dure procedures voor het bekomen van een milieuvergunning bij het domein Technologie en Techniek.

Bij het domein Organisatie blijkt 50% van de adviezen bij eenzelfde organisatie te zijn genomen en systematisch voor het maximale bedrag van de cheques. Deze adviseur blijkt echter een netwerkorganisatie te zijn die een heel pakket aan adviezen verleent. Dit kan aldus een vertekend beeld geven over het relatieve belang van dit of andere domeinen.

### a.3. Enkele markante bevindingen.

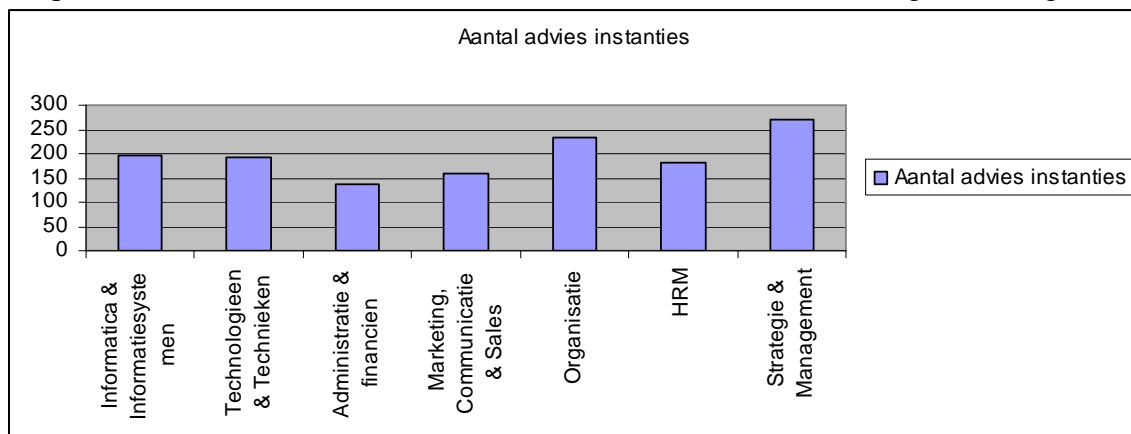
- 123 erkende adviesinstanties op een totaal van 313 hebben nog nooit een project uitgevoerd. Dit kan deels worden verklaard door het feit dat een aantal instanties pas later werden erkend.

- Meer dan 80% van de actieve adviesinstanties heeft minder dan 5 projecten uitgevoerd.
- De 10% “beste” instanties vertegenwoordigen meer dan 50% van alle aangevraagde adviezen (383 projecten op een totaal van 762).
- Over de aard en ambitie van de aanvragers valt uit de databank niets af te leiden. De databank geeft spijtig genoeg geen enkel inzicht in welk soort bedrijven de aanvragers op het oog hebben: noch wat betreft de sector van de activiteiten, noch naar de groeiambities die de ondernemers hebben. Het verdient zeker aanbeveling met het oog op het verder verwerven van inzichten in de samenstelling van de doelgroep en het uitbreiden van de mogelijkheden tot het sturen ervan, meer gegevens te verzamelen via de aanvraagprocedure.
- In de databank blijken ook af en toe onnauwkeurigheden te sluipen wat betreft het domein van het advies.

## ***b. Adviescheques***

### **b.1. Aanbodzijde**

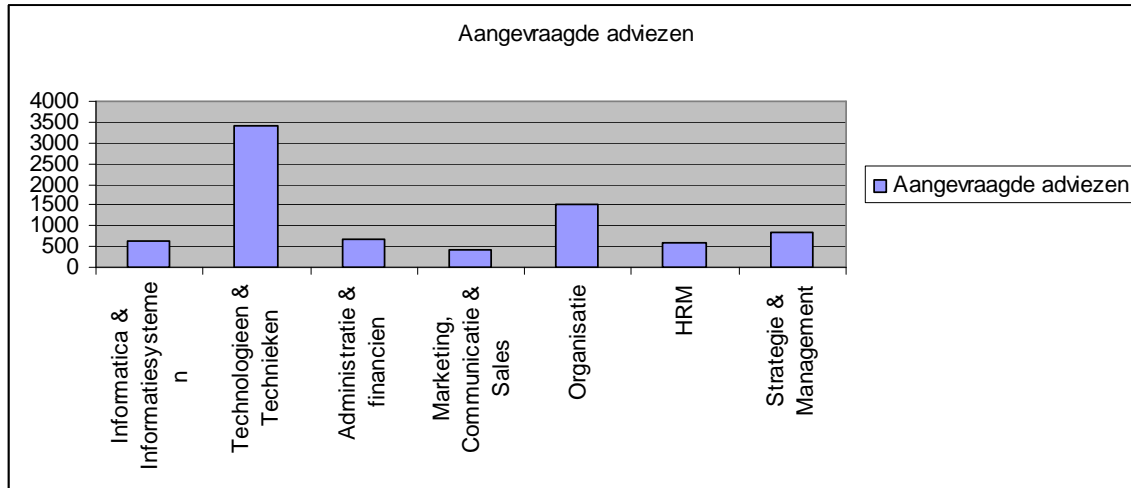
Voor het verstrekken van advies met behulp van Advies cheques zijn er 487 instanties bevoegd. Gelijkaardig aan de situatie bij DNA cheques, kan men terecht voor advies in ongeveer 3 hoofddomeinen per instantie. Opnieuw zien we licht overwicht voor de advies instanties op het domein van Strategie & Management ( $\pm 20\%$ ). In tegenstelling tot de DNA cheques is het hoofddomein Administratie & Financiën het minst vertegenwoordigd ( $\pm 10\%$ ).



### **b.2 Vraagzijde**

In totaal werden er 8150 adviezen aan 5431 verschillende ondernemingen gegeven met behulp van Adviescheques. Dit aantal projecten vertegenwoordigt in totaal 1.970.201 cheques. Opvallend, meer dan 40% van de adviezen zijn in het domein van Technologieën & Technieken. Administratie en financiën kent een eerder miniem impact. Dit betekent wellicht dat de boekhouders en accountants niet op dezelfde ingrijpende manier meespelen bij het adviseren van ondernemingen in de groeifase. Uit voorgaand onderzoek (zie Start 2003) kwam deze tendens ook reeds naar voor. Na opstart gaan ondernemingen, ook jonge, gemakkelijker op zoek naar meer gespecialiseerd advies en wagen zij zich ook gemakkelijker aan het invoeren van bijvoorbeeld consultants. Dit wijst wellicht op een verschuiving naar meer strategisch denken na de opstart en/of technische problemen bij opschalen. De analyse van de adviescheques behoort echter verder niet tot de opdracht. In elk geval blijkt uit de gegevens ter beschikking in de dna-databank, zowel als uit voorgaand onderzoek dat de modale starter toch steeds bij de boekhouder begint. De vraag is daarbij natuurlijk of dit

evenredig geldt voor alle soorten ondernemingen. De gegevens laten echter niet toe een segmentering te maken tussen de eenvoudige eenmanszaak en anderzijds de meer complexe bedrijven in termen van ambitie of innovativiteit. Een vermoeden bestaat dat dit soort bedrijven ook in de pre-opstartfase behoefte hebben aan strategisch advies of marktonderzoek. In de interview-fase wordt extra aandacht besteed aan deze groep voor zover mogelijk.



Interessant is ook hier te kijken naar de cheques/project ratio per hoofddomein. Hiermee bepalen we het relatief belang van een project door te kijken hoeveel cheques ze vertegenwoordigt. Een ratio van 1 wijst erop dat het hoofddomein gelijk vertegenwoordigt is in zowel het aantal projecten als het aantal voorziene Advies cheques.

Hoofddomein	Cheques/project ratio
Informatica & Informatiesystemen	1,125
Technologieën & Technieken	0,81
Administratie & financiën	1,25
Marketing, Communicatie & Sales	2
Organisatie	0,895
HRM	1
Strategie & Management	1,3

Uit bovenstaande tabel kunnen we afleiden dat de projecten in het domein van Marketing, Communicatie & Sales veruit de grootste zijn. De ratio's voor Technologieën & Techniek en Organisatie leren ons dat het vaak om kleine projecten gaat. In de interviewfase trachten we ook na te gaan of het feit dat marketing-projecten meestal zeer omvangrijk zijn ook een reden is voor het niet aanvragen van dit soort advies met dna-cheques.

### b.3. Enkele markante bevindingen.

- 29 erkende adviesinstanties op 487 hebben nog nooit een project uitgevoerd. Dit is dus veel minder dan bij de dna-cheques.
- Bijna de helft van de actieve adviesinstanties (47%) heeft minder dan 5 projecten uitgevoerd.

- De 10% “beste” instanties vertegenwoordigen ook hier meer dan 50% van alle aangevraagde adviezen (4169 projecten op een totaal van 8150). Dit loopt dan weer wel gelijk. Dit suggereert dat de pro-activiteit van de adviseur een grote rol speelt bij het al dan niet aanvragen van cheques.

Over het algemeen valt dus bij deze analyse op dat bij de adviescheques meer strategisch advies wordt genomen, daar waar bij dna vooral het financieel-administratief advies populair is. Voor beide instrumenten zijn ongeveer een gelijk aantal adviseurs voor handen, maar trekt een kleine groep adviseurs het laken naar zich toe, al is het niet dezelfde groep.

#### **4. Stap 2 – Kwalitatieve studie van de vraagzijde**

##### ***a. Populatie en selectie van de bevroegde partijen***

De gegevens van de administratie rond DNA cheques laten enkel een geografische opdeling van de klanten of een opdeling per domein toe. Zij bevat immers enkel natuurlijke personen, zonder een referentie naar het soort bedrijf. In een groot deel van de gevallen bevat de databank bovendien niet de contactgegevens van de aanvrager, maar deze van de adviseur of de adviseur van UNIZO, die de aanvraag indiende in naam van zijn klant. Voor het bevragen van de vraagzijde werd een opdeling gebruikt van de populatie naar soort advies.

Dit onderdeel heeft als doel een idee te krijgen van de mate waarin de aanvragers tevreden zijn over het initiatief, wat hun perceptie is over de aard van het advies, over de mate waarin het advies voor hen cruciaal en toepasselijk was, over de toereikendheid van het bedrag en de vlotheid van de procedure. Voor deze doelstelling was het bevragen per adviesdomein en het zoeken naar overeenkomsten in het profiel en de noden van de ondernemer per adviesdomein zeker een interessante leeropdracht. Een geografische stratificatie leek ons daarentegen niet nuttig.

Er werd eerst gewerkt met interviews binnen de verschillende categorieën.

De kandidaten werden ad random uit de lijst gelicht en opgebeld. Zoals bij een kwalitatief onderzoek gebruikelijk is werd verder gewerkt tot een samenhangend beeld ontstond voor de spelers in het betreffende domein.

Aanvullend werden ook schriftelijke vragenlijsten doorgestuurd.

In totaal bekwamen we zo een respons van een 43 ondernemers.

Nogmaals dient te worden benadrukt dat hier op een kwalitatieve wijze is gewerkt. De 43 ondernemers zijn dus geen representatieve steekproef en daarnaar is in dit beperkte kader ook niet gestreefd. Het aantal werd bepaald op basis van de zogenaamde exploratieve data extrusie methode. Dit betekent dat zolang nieuwe inzichten worden bekomen bij elk extra interview, de steekproef wordt uitgebreid. Het selecteren van additionele elementen stopt op het moment dat repetitiviteit in de antwoorden optreedt. De gegevens dienen om de cijfers die in de voorgaande stukken zijn opgenomen te interpreteren.

##### ***b. Vragenlijst***

De gebruikte vragenlijst werd bijgevoegd in bijlage 1.

##### ***c. Resultaten en inzichten***

Over de domeinen heen vallen onmiddellijk een aantal zaken op in de gesprekken met potentiële en reeds opgestarte ondernemers.

Vermeldenswaardig is om te beginnen dat meer dan de helft van de ondervraagden hun zaak reeds had opgestart. Bijna alle ondervraagden waren het nog steeds van zin binnen de zeer korte termijn.

Teleurstellend dan weer was het profiel van de ondernemingen. Onder de 43, was geen enkele ondernemer met een uitgesproken groeiambitie. Het genomen advies is zeer operationeel is van aard en trekt dus alle soorten ondernemers aan. Het feit dat heel veel administratief advies hulp blijkt te betreffen bij het in orde brengen van papierwerk staat dit vermoeden. De DNA cheques worden echter niet gebruikt om assumpties te gaan testen van een ambitieus bedrijfsplan. Slechts bij uitzondering wordt er daarbij dan nog verder gekeken dat het uitrekenen van een financieel plan. Zelfs onder het domein 'marketing' en 'strategie' bleken dikwijls gewone administratieve of juridische adviezen te vallen.

Slechts een enkele ondervraagde had op basis van het advies afgezien van de opstart. Dit kan betekenen dat de meeste ondernemers vrij zeker zijn van hun stuk. Dat blijkt ook uit een ander onderdeel van het interview waar de deel van de ondervraagden toch stelt dat men zonder advies ook zou zijn opgestart. Dit wil in ieder geval zeggen dat weinig adviezen van die aard zijn dat zij de ondernemer afraden om de stap te wagen. Ook hieruit kan met afleiden dat de ondernemingen niet echt complex zijn en dat het veelal om operationeel advies gaat dat de opstart versnelt of administratieve vergissingen tegengaat. Veel ondernemers duiden aan 'dat het hen een gerust gemoed geeft' of 'dat het op zich bemoedigend is dat er iets voor ondernemers wordt gedaan'. Blijkbaar hebben veel ondernemers de bevestiging nodig dat een zaak beginnen geen marginale bezigheid is, maar een belangrijk maatschappelijk gegeven dat steun en applaus verdient.

Slechts een miniem aantal ondernemers gaf echter aan te willen groeien. Heel dikwijls ging het om eenmanszaken en wilde de ondernemer het ook zo houden. Meer lifestyle-ondernemingen dus met het oog op meer persoonlijke vrijheid en zelfstandige tewerkstelling (self-employment), dan ambitieuze groeiondernemingen. Het merendeel betrof dienstenbedrijven met een lokale marktfocus of winkels.

Bijna alle ondernemers vinden het zeer belangrijk om zelf de adviseur te kunnen kiezen. In heel veel gevallen en dan zeker in het geval van de boekhouder wordt een relatie met de adviseur op lange termijn verwacht. Een klein aantal geïnterviewden heeft op zich geen bezwaar tegen het meer in handen nemen door de overheid van de adviesfunctie bij garantie op constante kwaliteit, maar stelt zich vragen, onder andere bij de geografische bereikbaarheid. Sommigen duiden aan te vrezen voor een te grote centralisering. Ook vraagt men zich af of het advies enerzijds even gespecialiseerd zou kunnen worden aangeboden en anderzijds of een lange termijnrelatie mogelijk is. Aan de hand van ervaringen met vrij jonge adviseurs bij onder andere UNIZO duidt een ondernemer aan dat hij toch vreest voor het algemene ervaringsniveau en begrip voor ondernemerschap op zich. Ook uit onderzoek van het Steunpunt Ondernemingen, Ondernemerschap en Innovatie blijkt dat de toegevoegde waarde van overheidsadviseurs als minder ingrijpend wordt ervaren dan deze van privé-personen. Wellicht is een eerstelijnsrol als doorverwijzer, wegwijzer en promotor voor de verschillende initiatieven voor de bestaande overheidsdiensten wel de beste rol. Daarbij dienen deze eerstelijns mensen dan zeer goed het lokale netwerk van adviseurs te kennen. Uit het onderzoek van de aanbodzijde blijkt dat daar bij sommige diensten nog veel aan te verbeteren valt (zie lager). Anderzijds rekenen de ondernemers wel op de overheid om de kwaliteit van de adviseurs te bewaken. Tenslotte zien sommige ondernemers precies in de mogelijkheid voor private adviseurs op het verwerven van een nieuwe vaste klant en dus mogelijke 'repeat business', een extra motivering om de starter goed te bedienen. Slechts enkelen van de ondervraagden maakten melding van een adviseur die een bepaald project had geweigerd wegens te klein. Verder verklaarden alle ondervraagde stellig het gevoel te hebben

even goed te zijn bediend dan andere klanten. Wat men over het algemeen ook zeer geruststellend vindt is het feit dat alle adviseurs door de overheid zijn gecontroleerd.

Bijna alle ondervraagden vinden dat de cheques alle noodzakelijke adviesdomeinen dekken. Niemand kon een domein bedenken dat ontbrak of zou kunnen worden toegevoegd. De enige uitzondering was de zeldzame technostarter die vond dat er naast advies ook nog andere kosten zouden gedekt moeten worden, zoals het zoeken naar risicokapitaal. Een enkele keer werd ook gevraagd de pure administratieve kosten af te schaffen, zoals registratiekosten voor het Belgische Staatsblad en de notariskosten.

Anderzijds blijkt echter ook dat zeer weinig ondervraagden wisten welke domeinen er bestaan. Wat vooral opviel was dat in de categorie 13 en dan nog vooral in het subdomein 16 (boekhouding) bijna alle ondervraagden dachten dat het systeem enkel voor ‘papierwerk en boekhouding’ gold. In vele gevallen hadden ze ook niet zelf de cheques besteld en wisten ze er het fijne eigenlijk niet van. De boekhouder blijkt dus veelal niet het volledige beeld te schetsen. Wanneer we dan kijken naar het aantal cheques dat gemiddeld werd gebruikt, dan moeten we vaststellen dat er zeker nog ruimte overbleef voor andere soorten advies. Blijkbaar wordt er in dit adviesdomein en door deze categorie adviseurs zeer pragmatisch en zeker niet strategisch omgesprongen met cheques. Ook is het zo dat in deze categorie het bijna altijd de boekhouder is die de klant attent maakt op de mogelijkheid dna-cheques te gebruiken. Hij is hier het enige kanaal van verspreiding en schermt in vele gevallen de kennis gedeeltelijk af.

De bereidheid van adviseurs om voor starters te werken werd zoals hoger reeds vermeld meestal zeer positief ervaren. Slechts in een enkel geval vond de adviseur het bedrag te klein of maakte hij er problemen van dat hij langer op betaling moet wachten. Hierop gaan we nog dieper in in volgend onderdeel. Echter in de perceptie van de klant is dit een positief gegeven.

Bij de vraag of mensen nog andere kosten gedekt zouden willen zien buiten het advies, kregen we weinig respons. De meeste bedrijven gaven aan niet te hebben moeten reizen in de aanloop tot de opstart, noch zag men veel andere kosten die onder een subsidie zouden kunnen vallen. Wel waren er sommige bedrijven die stelden dat het nuttig zou zijn de inbreng en andere administratieve kosten voor attesten en vergunningen tot nul te herleiden.

Bij de vraag of het aanbod en de keuze aan adviseurs groot genoeg is, was het antwoord volmondig positief. De aanvragers van het eerste uur geven een gezonde evolutie aan ten aanzien van de prille opstart want toen kon het nog wel eens moeilijk zijn iemand geschikt te vinden. Bij vele respondenten is het echter zo dat zij niet via de cheques bij een adviseur terecht komen, maar dat zij een adviseur kiezen en de cheques als een welkome bonus beschouwen. Voor deze categorie, toch wel zeker de helft van de ondervraagden, is de vraag of de keuze groot genoeg is, natuurlijk niet zo relevant. Soms is het wel zo dat een adviseur erkenning aanvraagt naar aanleiding van een vraag van een klant om met dna te werken. Om dit onderdeel goed in kaart te brengen zou er een grote controlegroep moeten worden ondervraagd, maar dit is binnen het bestek en de doorlooptijd van deze zeer kleine studie niet mogelijk. Zoals hoger reeds gezegd bestaat zeker het vermoeden dat er nog een grote mogelijkheid moet bestaan tot uitbreiding in het segment van de boekhouders en accountants.

Op de vraag of het advies meer dagdagelijks dan wel aangepast en specialistisch was, waren de antwoorden uiteenlopend. Beide komen dus aan bod. Wel is het zo dat hoe meer de perceptie leeft dat het advies specifiek is, hoe meer men zelf de adviseur wil kunnen kiezen.

Over het bedrag van de steun waren de meningen ook unaniem positief. Om te beginnen waren er veel ondervraagden die niet het volledige steunbedrag hadden gebruikt. Sommigen wisten zoals reeds vermeld niet dat er nog andere zaken konden worden gevraagd. Echter de meeste zouden het ook niet doen, wegens de perceptie dat zij een vrij eenvoudig soort zaak hadden. Echter ook bij degenen die het volledige bedrag hadden aangewend leefde de mening dat 'men ook niet alles in schoot moet geworpen krijgen'. Men is vooral blij dat men een hoger niveau van advies kan nemen of iets meer advies kan nemen en is men ook blij dat ondernemen in een positiever daglicht wordt geplaatst.

Over de procedure is ongeveer 90% absoluut positief. Alles verliep 'vlekkeloos'. Enkel bij een paar ondervraagden waren er problemen gerezen, vooral technische defecten of foute leveringen. Maar telkens gaf men aan dat men per telefoon dan zeer professioneel en vriendelijk was verder geholpen en dat men de cheques op een minimum van tijd ter beschikking had gekregen. Een enkeling pleitte ervoor om het nog simpeler te maken en de cheques zelf te laten vallen om te komen tot een systeem zoals bij de opleidingscheques. In de kant moet er wel bij worden gesteld dat bij vele aanvragers de boekhouder of de UNIZO-adviseur alles afhandelt. Dit is duidelijk af te leiden uit het hoge aantal contactgegevens van adviseurs in de klantendatabank. Hierin ligt wellicht ook een deel van het algemene gevoel dat het gemakkelijk ging. Zoals lager blijkt zijn niet alle adviseurs hierover unaniem positief.

De positieve tendens zet zich ook door ten aanzien van de verstrekte informatie via de website. Men vindt het gewoon goed. Een suggestie was om een klantenkwoteringssysteem in te voeren en ook meer informatie te geven over de verwezenlijkingen en echte specialisaties van de adviseurs. Sommige ondervraagden vonden het wel moeilijk om op de website een adviseur uit te kiezen, wegens het gebrek aan randinformatie.

Wat betreft de manier waarop mensen in contact komen met de cheques zijn er verschillende manieren. Bijna niemand heeft rechtstreeks de link gelegd tussen de reclamecampagne en website. Wel geeft men af en toe aan dat men algemeen wel had opgevangen 'dat er allerlei steun te krijgen was'. Waar men dat dan gehoord of gezien heeft weet men niet meer. Vervolgens gaat men in een enkel geval aan het surfen en komt men via de site van de Vlaamse Overheid terecht bij de site over de cheques, maar die toegang blijkt zeker niet evident voor velen. Meestal gaat men eerst eens polsen bij UNIZO of VOKA of bij de adviseur en komt men zo meer te weten. Meestal is het echter omgekeerd en hoort men voor het eerst van het systeem van de adviseur zelf die men los van het bestaan van de cheques heeft gekozen en aangesproken. De aanvragers bekijken in dit geval niet altijd het volledige potentieel van de cheques en gaan ook zelden adviseurs vergelijken. Natuurlijk weet men ergens wel dat alle erkende adviseurs een zeker kwaliteitslabel hebben. Er is dus volgens ons een duidelijke nood aan doorgedreven en herhaalde communicatie en het uitspelen van de eerste lijn. We komen hier later nog op terug. Wel moet gezegd dat vooral over UNIZO er heel positieve feedback kwam, niet zozeer als inhoudelijk adviseur, maar wel op vlak van eerstelijnsinformatie over het dna-systeem, alsook over de adviseurs in de regio.

Misbruiken zien de meeste ondervraagden niet. Wij hebben wel kunnen vaststellen dat soms te veel cheques worden aangevraagd. Oneigenlijk gebruik ligt niet voor de hand omdat zoveel domeinen gedekt zijn. Een ondervraagde merkt op dat het wel mogelijk is tweemaal te registreren. In tegenstelling tot de adviseurs vonden de klanten deze vraag in het algemeen moeilijk te beantwoorden en konden zij zelfs geen enkele manier bedenken om misbruik te maken.

Tenslotte vinden de meeste respondenten dat het advies een zeer ernstige troef is geweest in het vermijden van fouten. Velen geven toch aan zonder het advies niet te zouden zijn opgestart of slechts veel later. Zonder de cheques zouden velen het advies dikwijls hebben beperkt of niet genomen. Zelfs al vindt niet iedereen het advies cruciaal en zouden velen hoe dan ook opgestart zijn, men heeft er achteraf altijd een positieve indruk aan overgehouden, in de zin dat men na het advies pas ging beseffen hoe belangrijk het was. Precies door het bestaan van de cheques werd aldus het nemen van advies in de hand gewerkt.

Nog enkele opmerkelijke categorie-eigen resultaten worden hierna opgesomd:

Zoals hoger reeds gesteld bleken in de categorie Technologie en Techniek 12 op 20 adviezen milieuadviezen te zijn. Alle ondervraagden onder de noemer milieuadvies bleken telkens een activiteit in de landbouw te willen opzetten. Slechts 1 aanvrager bleek een technologiebedrijf in spe te hebben opgestart. Bij nader inzien bleek echter de categoriëaanduiding verkeerd en betrof het toch gewoon advies op vlak van fiscaliteit. Er is dus zeer weinig advies verleend in deze categorie en hoewel we hadden verwacht in deze categorie misschien enkele groei-bedrijven aan te zullen treffen, was dit niet het geval.

Over de categorieën sales en marketing en strategie, zaten wel enkele respondenten met een voorzichtige groeiambitie. Verder waren de resultaten niet anders dan voor de andere categorieën. Dikwijls bleek dat dikwijls ook een goed kritisch gesprek met de boekhouder/accountant voor de ondernemer al vlug onder de noemer marktonderzoek of het opstellen van een businessplan sorteert. Het valt toch wel op dat de categorieën niet echt met zorg worden aangegeven. Er is dikwijls een hiaat tussen wat men als advies aanvraagt en wat er dan uiteindelijk onder valt. Dit brengt ons ertoe te stellen dat het aantal echte business plannen en marktonderzoek dat onder de dna-cheques is uitgevoerd te verwaarlozen is.

Voor organisatie kregen wij slechts een enkele en voor HRM kregen wij geen enkele respons. Voor HRM waren er slechts enkele adviezen en we gaan er van uit dat het logisch is dat dit soort advies weinig wordt genomen door een populatie van vooral eenmansbedrijven en winkels. Dit lijkt meer iets voor de adviescheques en voor groei-bedrijven. Voor de categorie organisatie hebben wij de informatie betrokken via de adviseur die meer dan 50% van de adviezen in deze categorie voor zijn rekening had genomen. Hier bleek weerom dat het advies dat hier was gegeven eerder een samengesteld pakket betrof dat net zo goed onder categorie 13 had kunnen vallen.

## **5. Stap 3. Kwalitatieve studie van de aanbodzijde**

### ***a. Populatie en selectie van de bevroegde partijen***

Er zijn 313 adviseurs in de lijst geregistreerd. Enerzijds werden een 20-tal adviseurs ad random geselecteerd voor de mondelinge interviews. Hierbij werd een vereenvoudigde opdeling gebruikt aangezien de meeste adviseurs in verschillende categorieën erkend zijn. We hebben dus gekozen voor een eenvoudige opdeling naar het algemeen profiel van de adviseur. Vooreerst wilden we een aantal zuivere boekhoudkundige adviseurs en aanverwante selecteren en te ondervragen vermits zij als categorie zeer veel gebruik maken van de cheques. Er werd hierbij ook gekeken naar zowel eenmanszaken als iets grotere kantoren. Daarnaast werden vertegenwoordigers geselecteerd uit de categorie van eerder technische adviezen en tenslotte werden ook een aantal kantoren gebeld die voor verschillende managementcategorieën tegelijk erkend zijn. Ook hier betrof het telkens zowel grotere als kleinere bedrijven. Tenslotte werden alle bedrijven die niet telefonische geïnterviewd werden, per email gevraagd om een vragenlijst in te vullen en terug te sturen. Alles bij elkaar ontvingen we aldus feedback van een 63-tal kantoren.

Ook voor dit onderdeel werd gewerkt volgens de regels van kwalitatief/exploratief onderzoek. We hebben de verschillende categorieën dus bevroegd tot een consistent en begrijpelijk beeld ontstond.

Inhoudelijk hebben we hier vooral gepeild naar de motivatie van de adviseur om met de cheques te werken, zijn perceptie over het bedrag van de subsidie, de procedure en de mogelijkheden tot misbruik. Ook hebben we getracht via de adviseurs die zowel voor dna als voor advies erkend zijn, te weten te komen waarin het verschil in succes tussen de beide initiatieven nu eigenlijk schuilt.

### ***b. Vragenlijst***

De gebruikte vragenlijst werden opgenomen in bijlage 2.

### ***c. Resultaten***

Zoals kon worden voorspeld aan de hand van de analyse van de databank, was de respons in dit kwalitatieve onderdeel het grootst bij de administratief/financiële adviseurs. Vele van de ad random gecontacteerde adviseurs met een focus op technisch of strategisch advies hadden nauwelijks reeds een aanvraag gekregen.

De meeste adviseurs vinden dat de vraaggestuurde aanpak toch nog steeds de beste is, al merkten we wel dat vooral adviseurs in strategisch advies niet echt een focus hebben op starters en er dus ook niet veel op tegen zouden hebben mocht de overheid een aantal adviestaken meer aanbodgericht zou gaan organiseren. De meeste adviseurs stellen zich wel vragen bij de capaciteit van de overheid om de waaier aan advies zonder de private instellingen kwalitatief hoogstaand en gespecialiseerd te organiseren. Hoe meer gespecialiseerd het advies, des te groter de toegevoegde waarde van de private adviseur, zo klinkt het. De meeste adviseurs en dan vooral de financieel/fiscaal georiënteerde duiden ook wel op de vertrouwensband met de klant. De individuele consultants duiden op het feit dat de private adviseur dikwijls ooit in dezelfde positie verkeerde als de opstarter en zich dus zeer

goed kan inleven. Toch zijn er die stellen dat bijvoorbeeld voor mensen die zelfstandig worden in bijberoep, de administratie zelf zeker voldoende ondersteuning kan geven en zelfs beter geplaatst is, omdat een privaat adviseur op lange termijn een te dure oplossing is en misschien zelfs ook voor het pure initiële advies. Maar in feite regelt de markt dit ook min of meer automatisch.

Vele adviseurs hebben geen zicht op de reikwijdte van de adviesdomeinen die vallen onder de dna-cheques. Ze stellen zich tevreden met de vaststelling dat hun eigen werkingsdomein er onder valt. Degenen die zelf zeer breed advies verlenen hebben echter wel degelijk de indruk dat de cheques qua toepassingsgebied breed genoeg gedefinieerd zijn.

Wat betreft de bedragen valt op dat het grootste gedeelte van de ondervraagden stelt dat voor het domein van advies waarin zij zelf werkzaam zijn, het bedrag voldoet om te komen tot een zekere doorlichting van de haalbaarheid van een onderneming. Wel gaat het dan meestal over de pure financiële haalbaarheid en/of de administratieve haalbaarheid. Voor het opstellen van een business plan of het voeren van een marktonderzoek of voor een technische haalbaarheidsstudie vinden de adviseurs het bedrag manifest ontoereikend. Immers een bedrijfsplan met een minimale test van assumpties kost al vlug 30.000 euro op de markt, afhankelijk van de complexiteit. Dit is echter voor de meeste ondervraagden een vrij theoretische bespiegeling, want de vraag wordt door de ondernemers in spe niet frequent gesteld. De grote advieskantoren krijgen geen starters en zoeken er ook geen te krijgen en dus komen er zeker geen die een business plan willen opstellen. De andere adviseurs werken door de band met zeer kleine bedrijfjes die er ofwel niet aan denken een bedrijfsplan of marktonderzoek op te zetten, of die menen dat zij het niet nodig hebben wegens de eenvoud van het opzet van hun zaak, veelal een winkel. In dat geval volstaat het bedrag van de cheques ruimschoots om het nodige te doen voor de opstart, hetzij op financieel vlak, hetzij op administratief-juridisch vlak. In het algemeen wordt gesteld dat men door de cheques meer tot de grond van de zaak kan doordringen, het advies kan uitbreiden of kwalitatief kan optrekken. Een laatste aspect dat wel af en toe werd vermeld is dat het misleidend is dat de klant de BTW zelf moet betalen, waardoor het eigenlijke gefinancierde percentage niet echt 75% is, maar eerder 50%. Men vindt dat dit transparanter dient te worden gecommuniceerd. Bij de klanten zelf kregen wij deze feedback echter slechts een enkele keer.

Op de vraag of men opnieuw een erkenning voor DNA zou aanvragen is het antwoord genuanceerd. Een zeer klein aantal van de ondervraagden antwoordt volmondig positief. Meestal gaat het dan ook om kantoren die zeer de focus leggen op starters, meestal in administratief en financieel advies werkzaam zijn en ook niet voor de adviescheques zijn erkend. Bepaalde federaties hebben een groepserkenning voor hun leden afgedwongen en bij die groep leeft het gevoel dat erkenning krijgen gemakkelijk is en ook wel genoeg opbrengt. De grootste groep heeft echter de dna-erkenning bijna automatisch gekregen omdat zij voordien reeds adviescheque-erkend waren. Van deze groep stelt nagenoeg iedereen dat een erkenning voor dna alleen nooit zou worden aangevraagd. De zeer grote en multi-disciplinaire kantoren zijn hoe dan ook weinig in starters geïnteresseerd of werken af en toe pro deo voor deze groep. Daar speelt zeker ook het lage bedrag van de projecten een rol.

Wat de formaliteiten betreft zijn de adviseurs niet zo positief als de klanten. Vele adviseurs vragen de cheques aan voor hun klanten en zijn dus veel sterker geconfronteerd geworden met de moeilijkheden bij de opstartfase (verkeerd rekeningnummer bij Sodexo en het af en toe platvallen van de website). Daarnaast vindt men het uitwisselen van papieren cheques een beetje omslachtig. Toch duidt geen enkele ondervraagde de procedure aan als een breekpunt.

Wel grijpt men deze vraag steeds aan om de vergelijking te maken met de adviescheques waar er wel behoorlijk wat ergernis leeft die men bestempelt als een 'loterij'.

Wat betreft de manier waarop starters in contact komen met de adviseur, bevestigen de adviseurs grotendeels het beeld dat we ook bij de klanten kregen: meestal zijn het de adviseurs zelf die de klant wijzen op het bestaan van de cheques. Hierbij wordt meestal direct de link gelegd naar het concrete advies dat door de klant aan de adviseur wordt gevraagd en gaat men weinig exploreren wat het totale pakket aan mogelijkheden is. Weinig klanten zijn via de reclamecampagne en via een keuze op de website bij de adviseur terecht gekomen.

Adviseurs hebben de reclamecampagne wel meer opgemerkt dan de klanten. Soms verwijzen ze ook wel naar de communicatie per email door de overheid. Zij stellen dus zelf wel goed geïnformeerd te zijn geweest. Over de reclamecampagne naar de klanten toe kunnen zij zich echter niet echt veel concreet herinneren. Er wordt gesteld dat naar de onervaren starters veel frequenter moet worden gecommuniceerd. Immers starters komen er ook steeds in golven weer bij. Het is geen constante groep. Daarnaast vinden de adviseurs de rol van de eerste lijn wel heel belangrijk. Hiermee bedoelen ze UNIZO, waar positieve feedback op komt als het op doorverwijzen op aan komt, de kamers van koophandel en de ondernemingsloketten. Over deze laatste komt echter de feedback dat het leek of zij helemaal niet goed op de hoogte waren van de erkende adviseurs in de eigen regio. Veel adviseurs vinden de ondernemingsloketten de meest natuurlijke plaats van doorverwijzing, al kan geargumenteed worden dat bijvoorbeeld een haalbaarheidsstudie vroeger in het opstarttraject dient te worden opgezet dan op het ogenblik waarop men al zijn BTW-nummer komt aanvragen. In elk geval is iedereen het erover eens dat de starters geen gemakkelijke groep zijn om aan te spreken en dat een doorgedreven en repetitieve communicatie nodig is.

Op de cruciale vraag waarom adviescheques meer succes hebben dan de dna-cheques komt zeer frequent en resoluut het antwoord dat het verschil grotendeels te wijten is aan het verschil in mogelijkheden tot oneigenlijk gebruik tussen beide instrumenten. Sommige adviseurs klagen ronduit over het feit dat zij door klanten onder druk worden gezet om dagdagelijks advies tot en met puur uitvoerend werk zoals drukwerk met betaling van adviescheques uit te voeren. Dit misbruik is niet mogelijk bij de dna-cheques vermits de aanvragers particulieren zijn en nog geen dagelijkse operatie hebben. De adviseurs zijn nagenoeg unaniem over het feit dat er weinig of niet gefraudeerd wordt of kan worden met de dna-cheques.

Enkele adviseurs geven te kennen dat ze door de negatieve ervaring met het vroegtijdig opraken van de adviescheques ook de boot afhouden voor de dna-cheques naar de klanten toe. Dit is echter een kleine minderheid.

Dat wil echter niet zeggen dat er niet nog andere oorzaken worden aangegeven of paden tot verbetering ten aanzien van het eerder lagere gebruik van de dna-cheques. Meestal duiden de adviseurs het te weinig bekend zijn van het instrument aan als de voornaamste reden. Ze vinden dat het logisch is dat eenzelfde soort campagne als voor de adviescheques naar de starters toe niet hetzelfde resultaat gegeven heeft. Immers een operationeel bedrijf heeft een structuur om om te gaan met informatie. Bestaande bedrijven kunnen worden gedetecteerd en persoonlijk worden aangesproken. Bij natuurlijke personen is dit heel wat moeilijker en de groep verschuift ook constant zoals hoger reeds gezegd.

Sommige adviseurs wijten het gebrek aan succes aan hun eigen te vage profilering. Er werd geopperd dat de drempel naar de algemene consultant toch nog vrij hoog is omdat het niet altijd duidelijk voor de leek wat deze groep te bieden heeft.

Tenslotte komt ook hier terug dat de bedragen voor bepaalde soorten advies gewoon manifest te klein zijn. Eigenlijk zijn de bedragen enerzijds te hoog voor het financieel basisadvies, terwijl voor de andere belangrijke soorten advies zoals het opstellen van een bedrijfsplan ze manifest te klein zijn. Hierdoor stelt men, komt de starter er niet toe, toch niet voor opstart. Het is pas als bepaalde veronderstellingen niet waar gemaakt worden, dat men dan strategisch advies gaat zoeken.

Sommige duiden er ook op dat de groep starters op zich ook gewoon niet kan worden vergeleken met de veel grotere groep bestaande KMO's die elkaar beconcurreren om de adviescheques.

Ook werd aangegeven dat het begrip "dna" op zich te vaag is. Er werd gesuggereerd om in de cheques te differentiëren, zowel naar naam, als naar bedrag. Zo zou een puur boekhoudkundig advies ook zo moeten genoemd worden: "de boekhoudcheque". En een cheque voor het opstellen van een businessplan zou dan een 'businessplan-cheque' worden genoemd en een hoger bedrag dekken. Zo zou in de communicatie niet alleen direct op de nood worden geappelleerd, maar zou ook een beter zicht ontstaan op wat er allemaal aan advies nodig is voor de professionele opstart van een onderneming. Een andere adviseur stelt dan weer dat de klanten nu al niet meer weten waarvoor ze wel en niet in aanmerking komen door het te veel aan verschillende instrumenten.

Over het cruciaal zijn van het advies voor de leefbaarheid van de onderneming zijn alle adviseurs het eens. Meestal beschouwen zij het gegeven advies als cruciaal. Er worden hierin natuurlijk wel gradaties aangeduid. Zo kan een verkeerde vennootschapsvorm of een slechte fiscale optimalisatie voor onvoorziene problemen leiden. Af en toe zijn er adviseurs die ook signaleren dat zij bepaalde ondernemers afgeraden hebben om op te starten.

Tenslotte kan gesteld worden dat bijna alle adviseurs er in slagen een lange termijnrelatie met de nieuwe klant op te bouwen. Uiteraard is dit afhankelijk van het soort advies.

#### **6. Stap 4. Samenvattende conclusies uit het kwalitatief onderzoek van de vraagzijde en de aanbodzijde**

In het algemeen kan zeker worden geconcludeerd dat zowel de klanten starters, als het gros van de adviseurs positief staan tegenover de dna-cheques.

Wel is het duidelijk dat het instrument vooral geschikt is om mensen te ondersteunen die in een niet te complexe zaak stappen of zoeken naar self-employment. Voor groei-bedrijven, productiebedrijven of hoogtechnologische bedrijven schiet het instrument te kort, vooral omwille van het te lage bedrag. Een marktonderzoek of het opstellen van een ernstig getest business plan kan niet verwezenlijkt worden met behulp van de dna-cheque. De dna-cheque zal onder zijn huidige vorm dan ook niet leiden tot het ontstaan van ondernemingen die ook zorgen voor veel bijkomende toegevoegde waarde of significante groei in tewerkstelling.

***a. De dna-cheque binnen een beperkt kader: communicatie als grootste aandachtspunt***

De dna-cheque is dus het ideale instrument voor het ondersteunen van ondernemerschap in termen van self-employment en voor financieel/administratief advies. Laten we eerst even ingaan op mogelijke verbeteringen aan het systeem binnen dit beperkte kader.

In voornoemde functie valt er eigenlijk zeer weinig op het systeem zelf aan te merken. Ondernemers voelen zich gesteund en zien door dit initiatief dat ondernemerschap een meer positief aura krijgt toegemeten, wat naar motivatie toch niet onbelangrijk is. Ze kunnen een vertrouwensrelatie opbouwen met een zelfgekozen adviseur en voelen zich zekerder. Er is zeker geen indicatie dat de overheid beter een aanbodgedreven aanpak zou nastreven voor zover een goede kwaliteitscontrole blijft gelden. Al zijn sommige adviseurs wel te vinden voor een ernstige vereenvoudiging van het papieren chequesysteem, een breekpunt is het niet. De ondernemers vinden het systeem zelfs ronduit vlot te noemen. Ook over de bedragen binnen het beperkte kader is iedereen zeer positief en bovendien zijn er specifiek voor de dna-cheque weinig mogelijkheden of intentie tot misbruik, in tegenstelling tot de adviescheques.

Een zeer belangrijk aandachtspunt, zelfs binnen het beperkte kader blijft echter de communicatie:

- Er is een meer repetitieve campagne nodig afgestemd op de steeds hernieuwde golven kandidaat ondernemers. Men heeft geen constant aanspreekveld zoals bij het publiek voor de adviescheques en moet de communicatie daaraan aanpassen.
- De adviseurs en bij uitstek de boekhouders zouden niet zelf de enige eerste lijn mogen vormen, omdat blijkt dat ondernemers dan gefragmenteerde informatie ontvangen en minder meester zijn over de besteding van de cheques. De doorverwijzer zit als het ware met een conflicterend belang. Wat belangrijk blijkt is er voor te zorgen dat de natuurlijke eerste lijn bestaande uit organisaties en overheidsdiensten zoals de ondernemingsloketten, UNIZO, VOKA en eventueel de notarissen en banken beter op de hoogte is van het brede aanbod. Zij moeten ook aandacht besteden aan het zelf leren kennen van het lokale speelveld aan adviseurs om zo efficiënt en dicht bij de deur te kunnen doorverwijzen. De rol van organisaties zoals UNIZO en VOKA is cruciaal omdat zij de ondernemers vroeger in het opstartproces over de vloer krijgen dan bijvoorbeeld de ondernemingsloketten. Zij kunnen de ondernemer erop wijzen een aangepast en evenwicht pakket aan advies samen te stellen. In veel gevallen is het misschien voldoende om alles met de boekhouder af te handelen, maar in andere gevallen kan een breder advies noodzakelijk zijn.
- De communicatie mag ook helderder worden gemaakt in de zin dat het begrip 'dna' misschien een te grote abstractie is om echt te blijven hangen bij kandidaat ondernemers. Wellicht moet worden nagedacht over een helderder terminologie die de eenmalige klant die de starter uiteindelijk is zonder meer duidelijk maakt wat hij kan verwachten.
- Tenslotte lijkt het ons ook van belang ook de adviseurs te blijven bewerken om het aanbod ook aan die kan nog op te drijven.

**b. Wat met de groei-bedrijven?**

Zoals gezegd wensen wij even ingaan op de economisch toch zeer belangrijke groep van ondernemingen die door de dna-maatregel niet gestimuleerd blijken te worden en dat zijn de groeiondernemingen. Ondernemingen die in staat zijn aanzienlijke toegevoegde waarde te creëren en te zorgen voor tewerkstelling

**b.1. Belang van groei-bedrijven**

Onderstaande tabel werd door ons berekend op basis van de HITO-databank van het Steunpunt Ondernemingen, Ondernemerschap en Innovatie en geeft een overzicht van de groei van verschillende groepen startende bedrijven. Voor het bestuderen van de groei van elk van deze bedrijfsgroepen gebruikten de onderzoekers de toegevoegde waarde (TW) en de tewerkstelling (FTE), gemeten in 1997 en vijf jaar later. Als populatie nemen we de bedrijven opgestart tussen 1991 en 1997 (geboortecohorte 1). De tabel geeft de respectievelijke waarde per bedrijfsgroep weer.

**EVOLUTIE\_CH1**

	<b>Innovatieve bedrijven</b>			<b>Niet innovatieve bedrijven</b>	
	<b>SO</b>	<b>RBSU</b>	<b>VC</b>	<b>HT</b>	<b>TRAD</b>
<b>Populatie</b>	<b>22</b>	<b>135</b>	<b>34</b>	<b>1913</b>	<b>2444</b>
<b>MEDIAAN 2002</b>	<b>SO</b>	<b>RBSU</b>	<b>VC</b>	<b>HT</b>	<b>TRAD</b>
TW (KEuro)	522	391	1405	100	80
FTE	9	8	34	3	3
<b>MEDIAAN 1997</b>	<b>SO</b>	<b>RBSU</b>	<b>VC</b>	<b>HT</b>	<b>TRAD</b>
TW (KEuro)	201,5	79,5	272	44	66,5
FTE	5	3	11	3	3
<b>GEM JAARLIJKSE GROEI (%)</b>	<b>SO</b>	<b>RBSU</b>	<b>VC</b>	<b>HT</b>	<b>TRAD</b>
TW	32	78	83	25	4
FTE	16	33	42	0	0

Uit bovenstaande tabel blijkt duidelijk dat traditionele niet innovatieve bedrijven geen tewerkstelling creëren binnen de eerste 5 jaren na opstart. Ook de creatie van toegevoegde waarde is minimaal. Het is duidelijk dat het gros van de bedrijven in de dna-databank tot deze groep behoren. Ze maken geen nieuw product of dienst of gaan niet werken met een ander bedrijfsmodel en door de band mag geen echte groei van hen worden verwacht.

Welke bedrijven creëren er dan wel toegevoegde waarde en tewerkstelling?

Uit de gegevens blijkt dat de niet innovatieve bedrijven die echter wel in de technologische sector operationeel zijn, wel toegevoegde waarde creëren, maar geen tewerkstelling. Het

betreft hier consultancy en engineering bureau's (de zogenaamde R&D-boetieks). Van dit profiel kwamen we ook maar enkele voorbeelden tegen in de geteste populatie.

De groep die het best scoort naar creatie van tewerkstelling naar toegevoegde waarde en tewerkstelling wordt gevormd door de zogenaamde spin-offs (SO), de research based start-ups (RBSU) en de Starters die met risicokapitaal worden opgestart (VC). Bij de ondervraagden was er een bedrijf dat aangaf met risicokapitaal te zijn opgestart.

Op basis van deze inzichten kunnen we besluiten dat het vooral de verschillende soorten innovatieve ondernemingen zijn, die van belang zijn voor de realisatie van economische groei (TW) en de creatie van nieuwe jobs (FTE). Dit wil echter niet zeggen dat hun niet innovatieve tegenhangers minder belangrijk zijn. Integendeel, de bedrijven in de meer traditionele sectoren (HT & TRAD) zijn door hun aantal (4357 bedrijven versus 211 innovatieve bedrijven in de geboortecohorte 1 van het desbetreffende onderzoek naar bedrijven tussen 91 en 97 opgestart) van zeer groot belang voor het economisch weefsel in Vlaanderen.

Aangezien deze innovatieve bedrijvendoelstelling toch heel wat potentieel heeft naar economische groei toe, lijkt het ons van belang naast een instrument voor traditionele bedrijven, ook te voorzien in een instrument of meerdere instrumenten om deze groep te ondersteunen. Hierna geven we een overzicht in vogelvlucht van 2 initiatieven die speciaal voor deze groep ontwikkeld werden in het buitenland. Sleutels hierbij zijn:

- genoeg financiële ruimte voorzien voor strategisch advies en marktonderzoek; deze bedrijven hebben wel degelijk een bedrijfsplan nodig;
- niet alleen kapitaal voorzien, maar ook begeleiding bij het zoeken naar kapitaal
- begeleiding bij het opzetten van complementaire multi-disciplinaire teams
- coaching
- zorgen voor een transparante workflow waarbij adviesinstrumenten en het verschaffen van kapitaal in een natuurlijke en geïntegreerde stroom verlopen en volgens bepaalde milestones waarbij kritisch naar de vooruitgang van de onderneming wordt gekeken.

## **b.2. Benchmark: twee interessante initiatieven – Chalmers in Zweden en Sitra in Finland**

In dit gedeelte vergelijken we de DNA cheques met de initiatieven van Chalmers Innovation in Zweden en Sitra in Finland zoals ze beschreven worden in de studie van het IWT (juni, 2005). De studie is gebeurd door Prof. Clarysse en wordt gepubliceerd in juni 2005. Een elektronische versie is reeds beschikbaar op de website van het IWT.

De studie benadrukt dat een eerste dienst het begeleiden is van de ondernemers bij hun zoektocht naar kapitaal. Vaak hebben startende ondernemingen echter meer nodig dan enkel externe financiering. Denken we hierbij aan ondersteuning op het gebied van intellectuele eigendom, boekhouding en het vinden van de gepaste technologie partners. Daarnaast ontbreekt het de teams van veel startende ondernemingen aan de noodzakelijke business én commerciële ervaring. Om aan deze noden van de starters tegemoet te komen, hebben zowel Sitra's PreSeed Service als Chalmers Innovation een netwerk van partners opgebouwd waar deze competenties beschikbaar zijn. Het coachen van de teams gedurende de eerste jaren na opstart is de laatste dienst die beide initiatieven ontwikkelden. Het doel van de coaching is het management team te begeleiden in het dagdagelijks besturen van de onderneming. In de volgende paragrafen bespreken we elke dienst verder in detail.

### **b.2.1. Financiering**

Ondernemers uit de categorie van de hierboven beschreven groeiondernemingen zijn meestal werkzaam in een complexe bedrijfsomgeving en dikwijls van bij de start in een internationale context. Zij beschikken meestal niet over voldoende eigen middelen voor de ontwikkeling van hun nieuwe producten en diensten. Bijgevolg moeten ondernemers op zoek gaan naar externe financiering. Door het hoge risicoprofiel van het bedrijf slaagt de ondernemer er vaak niet in om potentiële investeerders te overtuigen. Ook de aanwezigheid van durfkapitaal verandert niet veel aan deze moeilijke situatie. Durfkapitalisten, zelfs met overheidsfinanciering, zijn niet geneigd om in een dergelijke vroege fase te investeren.

De financiële noden van starters kunnen in drie verschillende fasen onderscheiden worden.

In een eerste fase, de “pre-seed” fase, worden de assumpties in het businessplan getest en geëvalueerd. Deze fase komt overeen met de fase waarin de dna-cheques nu spelen. Voor het testen van de assumpties van het business plan is weliswaar slechts een beperkte som nodig, maar het is toch heel wat meer dan de 5000 euro die nu via dna voorhanden is. Gegeven het zeer hoge risico in deze fase is het voor de privé markt quasi onmogelijk om op die advies- en begeleidingsvraag in te spelen. Daarom heeft zowel Sitra als Chalmers een subsidie voor het verfijnen van het businessplan. In Finland, krijgen ondernemers een subsidie van 20.000 Euro van TEKES. Die som wordt aangevuld tot 40.000 Euro door Sitra. De bijdrage van Sitra is echter geen subsidie. De ondernemer kan ervoor kiezen om deze som terug te betalen (achtergestelde lening) of om op moment van opstart te laten omzetten in aandelen (converteerbare lening). Chalmers Innovation biedt zelfs 3 verschillende kanalen voor financiering in de “pre-seed” fase. Studenten en academici die van plan zijn een onderneming op te richten kunnen hiervoor een subsidie (10.000 Euro) ontvangen van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij. De twee andere kanalen, Venture Cup en Chalmers Innovation hebben geen commerciële doelstelling. De businessplan competitie Venture Cup (24.000 Euro) wordt betaald door het PR budget van de lokale durfkapitaalgemeenschap. De steun van Chalmers Innovation (30.000 Euro) wordt gefinancierd door een donatie van een business angel.

Het geld dat in de pre-seed fase wordt toegekend is absoluut geen durfkapitaal. Net zoals bij de DNA cheques, kan de ondernemer vrij autonoom beslissen wat hij ermee gaat doen. Om in aanmerking te komen hoeft hij enkel een “onkostenplan” voor te stellen aan een selectiecomité. In dit plan moet hij motiveren waarvoor hij bepaalde onkosten zal maken. Dit kunnen zowel betalingen zijn aan experts als reiskosten voor eigen marktonderzoek.

Het is duidelijk dat dna zoals het nu voorzien is niet vergelijkbaar is met wat gedaan wordt voor groeistarters in Chalmers en Sitra, wanneer het op de aan te wenden bedragen aankomt. Wat de inhoudelijke begeleiding betreft is de aanpak ook hier echter vraaggestuurd. De ondernemer kiest zelf zijn adviseurs en kan er zelfs ook voor kiezen bepaalde zaken zelf te onderzoeken en de kosten hiervoor te verhalen. De overheid bewaakt wel de milestones en de output.

Van belang is ook dat de begeleiding via Sitra en Chalmers bij dit soort groeibedrijven voortgezet wordt na opstart en dit op een georganiseerde manier.

Eenmaal het bedrijf formeel is opgestart spelen we van de “seed” fase. Tijdens deze fase probeert de onderneming haar business model te ontwikkelen en in praktijk te brengen. De financiële noden worden groter, gaande van 100.000 Euro voor de kleinere projecten tot 1

miljoen voor de meer ambitieuze. In deze fase ruimen de subsidies plaats voor leningen en zaaikapitaal en de spelers veranderen. In het model van Sitra, staan de business angels centraal tijdens deze fase. Sitra gelooft dat business angels naast kapitaal (minimum 15.000 Euro) ook hun ervaring en netwerk aanwenden om het bedrijf mee te helpen groeien. Sitra investeert ook zelf in de ondernemingen via een converteerbare lening van maximum 150.000 Euro. In Zweden treden de business angels en Vinnova met “soft” leningen (maximaal 200.000 Euro) naar voor als de spelers. Daarnaast worden in beide initiatieven ook de lokale zaaifondsen in het model betrokken.

Na het op punt stellen van het business model volgt de expansiefase van het bedrijf. Het is in deze fase dat veel bedrijven geconfronteerd worden met de zogenaamde “equity gap”. De lokale zaaifondsen beschikken niet over voldoende capaciteit om de onderneming te ondersteunen in haar groei. Daarnaast is het bedrijf niet matuur genoeg voor grote, internationale investeerders zoals bijvoorbeeld 3I of Venture Capital Partners. Zowel Sitra als Chalmers beschikken over een eigen follow-up fonds om deze “gap” te overbruggen. Onderstaande figuur geeft een overzicht weer van zowel de instrumenten als de spelers in de verschillende fasen van het financieren van een startende onderneming.

	Sweden: Chalmers	Finland: Sitra
Pre-seed (Initiation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regional development agency: subsidy 10.000 (students &amp; academics)</li> <li>• Venture Cup: 24.000</li> <li>• Chalmers Innovation: 30.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PreSeed Service: 20.000</li> <li>• Tekes: subsidy 20.000</li> </ul>
Seed (Development)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinnova: soft loan (max 200.000)</li> <li>• Local seed funds: 80.000</li> <li>• BAN Connect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAN: min 15.000</li> <li>• PreSeed Service: convertible loan (max 150.000)</li> <li>• DIILI: max 20.000</li> <li>• Local seed funds</li> </ul>
Follow-up (Growth)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chalmers Invest: 200.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitra Venture Capital (min 200.000)</li> </ul>

Figuur 1: financiering

### b.2.2. Networking

Algemeen wordt aanvaard dat toegang hebben tot goed uitgebouwde netwerken een zeer grote meerwaarde betekenen voor starters. Tijdens de “pre-seed” fase kunnen ondernemers nog terugvallen op hun persoonlijk netwerk. Vanaf de “seed” en vooral de expansie fase worden gestructureerde netwerken belangrijk voor de onderneming. We onderscheiden 4 types van netwerken. Het eerste type netwerk is het financiële netwerk. Daar dit uitvoerig werd besproken in de vorige paragraaf gaan we direct over naar het tweede type: netwerk van “human resources”. Startende ondernemingen uit de hier besproken categorie hebben het vaak zeer moeilijk om de juiste mensen aan te trekken. Vooral het overtuigen van ervaren business en commerciële mensen is een groot struikelblok bij vele starters. Zowel Sitra als Chalmers onderkennen de noodzaak van dergelijk netwerk. Recentelijk richtte Sitra “DIILI” op. DIILI is een netwerk van product managers die opzoek zijn naar een nieuwe uitdaging. Zij richten mee het bedrijf op en treden vaak op als co-investeerder. In tegenstelling tot de business angels spenderen de DIILI personen 100% van hun tijd aan de starter. Chalmers Innovation heeft een gelijkaardig netwerk opgebouwd via een samenwerking met Chalmers School of

Entrepreneurship. MBA studenten van de School helpen ondernemers bij het opzetten van het bedrijfsplan en hebben nadien de mogelijkheid om het bedrijf mee op te richten. Om de bedrijven in contact te brengen met mogelijke technologieën werkt Sitra samen met de regionale technologiekantoren. OM toegang te bieden to de laatste technologische ontwikkelingen en advies hieromtrent werkt Chalmers Innovation samen met Chalmers University of Technology. Daarnaast hebben beide initiatieven een netwerk van meer traditionele consultants en spelers die advies verlenen in het beheer van intellectuele eigendom, boekhouding...

Figuur 2 brengt het netwerk op elk domein van Sitra en Chalmers in kaart.

	Sweden: Chalmers	Finland: Sitra
Human resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chalmers School of entrepreneurship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIILI: business developers</li> </ul>
Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chalmers University of Technology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regional technology office</li> </ul>
Organisational	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre for Intellectual Property studies</li> <li>• KPMG, PWC en E&amp;Y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitra Venture Capital</li> <li>• Tekes</li> </ul>

Figuur 2: Netwerk

### b.2.3. Coaching

Omdat de oprichters van de bedrijven in het Sitra en Chalmers model de nodige management skills ontbreken, is er nood aan een of andere vorm van begeleiding. Het bijbrengen van de knepen van het vak staan hier centraal: hoe een onderneming dagdagelijks besturen? In het Sitra model vervullen de business angels de rol van coach. Men kan zich hierbij vragen stellen. Business angels hebben vaak geen opleiding en ervaring in het begeleiden van startende ondernemingen. Daarenboven zijn ze weinig direct betrokken bij de ondernemingen waarin ze geïnvesteerd hebben. Business angels zijn meer geschikt als klankbord dan wel als coach. Bij Chalmers Innovation hebben ze “coaching staff” van 4 personen. Elke coach spendeert minimaal 1 dag per week per bedrijf. De coach zorgt ervoor dat opgedane ervaringen worden uitgewisseld tussen de bedrijven.

In elk geval springt de geïntegreerde aanpak in het oog. Deze twee voorbeelden tonen ook voldoende aan dat voor een bepaald soort bedrijven een aangepaste begeleiding onmisbaar is.

## 7. Algemene aanbevelingen

### **Aanbeveling 1. Behoud van het dna-systeem voor de groep van traditionele starters, met aanpassing van de communicatie:**

- Een meer repetitieve campagne afgestemd op de steeds hernieuwde golven kandidaat ondernemers.
- De communicatie moet ook met betrekking tot het begrippenkader helderder worden gemaakt in de zin dat het begrip 'dna' misschien een te grote abstractie is om echt te blijven hangen bij kandidaat ondernemers. Wellicht moet worden nagedacht over een helderder en concreter terminologie.
- Verdere activering van de natuurlijke eerste lijn (de ondernemingslokketten, UNIZO, VOKA en eventueel de notarissen en banken) waarbij deze beter geïnformeerd worden. Zij zouden meer aandacht moeten ontwikkelen voor het aanwezige lokale netwerk van adviseurs en de ondernemers zo vroeg mogelijk in de opstartfase attent maken op alle mogelijkheden zodat de aanwending van de cheques evenwichtig gebeurt.
- Bovendien lijkt het ons ook van belang ook de adviseurs te blijven bewerken om het aanbod ook aan die kan nog op te drijven.

### **Aanbeveling 2. Herevaluatie van de bedragen met een differentiatie naar de algemene versus de groeigeoriënteerde starter**

In principe zouden wij ook voorstander zijn van het werken met verschillende plafonds voor verschillende soorten advies (lagere bedragen voor financieel advies, maar hogere voor marktonderzoek en bedrijfsplanontwikkeling), maar dit dient af te worden gewogen ten aanzien van het nog meer verwarrend worden van het systeem. Een tussenoplossing kan zijn een iets lager maximumplafond voor de algemene starter in combinatie met hogere bedragen voor starters met een groeiambitie die voor organisatie-, technologisch of strategisch advies worden doorverwezen door de eerstelijnsadviseurs. Deze laatste categorie kan dan naar analogie met het Zweedse en Finse systeem beroep doen op een pre-seed kapitaalsbedrag onder de vorm van DNA-cheque of gelijkaardig.

### **Aanbeveling 3. Controle**

Ook zouden wij, zonder het aantasten van de vraaggestuurde aanpak en de lichte procedure toch ook wel een bepaalde controle ex post promoten. Wellicht is dat nog meer een noodzaak voor de adviescheques, maar het moet zeker in het oog gehouden worden hoe de zaken over een langere periode evolueren. We pleiten dus niet voor zware rapportering of nog zwaardere preliminaire controle, maar over gerichte controles achteraf. Uit de analyse van de databank kan reeds een en ander worden afgeleid naar het detecteren van vermoedelijke haarden van misbruik mochten die ondanks de positieve indicaties momenteel, in de toekomst toch opduiken.

**Aanbeveling 4. Verzamelen van gegevens over de aanvragers**

Zonder de procedure en aanvraagtijd op te drijven verdient het toch aanbeveling om iets meer gegevens te verzamelen over het soort bedrijf en de groeiambities van de aanvragers via de aanvraag via de website. Dit om een meer exhaustief zicht te krijgen in de populatie. Ook voor controledoeleinden kan deze eenvoudig te bekomen informatie heel interessant zijn.

**Aanbeveling 5. Uitbouw van een aangepast systeem voor innovatieve groeibedrijven:**

- Aangepaste bedragen in de pre-seed fase (30.000 tot 40.000 euro), wel behoud van de vraaggestuurde aanpak.
- Geïntegreerde workflow: financiering, advies, coaching, netwerk.

## Bijlage 1. Vragenlijst interview klanten

Vragenlijst dna cheques - deel 2 - klanten

### 1. Algemene gegevens

Opgestart? Datum: Aantal wn vandaag:  
Domein van advies:  
Aantal adviezen:  
Sector van de activiteit:

### 2. Rol van de adviseur

Vindt u dat er een rol is weggelegd voor privéadviseurs om aan startersbegeleiding te doen?

Zijn er bepaalde domeinen waarvan u denkt dat de overheid dat beter zelf zou aanpakken via overheidsdiensten? Waarom? Welke diensten?

### 3. Inhoudelijke, structurele en communicatietechnische evaluatie van de dna-cheques

Vindt u dat alle domeinen van advies gedekt zijn door het huidige systeem?

Is er advies dat u zou willen krijgen, maar dat buiten de dekking van de cheques valt?  
Hoe ervaart u de bereidheid van adviseurs om met starters te werken?

Welke soorten adviezen of andere kosten zou u idealiter gedekt hebben willen zien?  
Bekijk het eens chronologisch in het licht van uw project.

Is het aanbod aan adviseurs dan inhoudelijk verscheiden en groot genoeg?

Is volgens u de behoefte groter aan dagdagelijks advies, dan wel aan gespecialiseerd advies?

Wat is het bedrag dat u in uw geval idealiter zou hebben nodig gehad om de haalbaarheid van uw project te verifiëren en de onderneming op te starten (kosten eigen tijd uitgenomen)?

Zijn de bedragen hoog genoeg om degelijk advies te kunnen voorzien?

Zijn de bedragen hoog genoeg om in degelijke begeleiding te kunnen voorzien?

Hebt u de indruk dat de formaliteiten die moeten vervuld worden te zwaar zijn of een drempel vormen?

Zijn er andere drempels die u ervaart, bij uzelf als klant of bij personen die advies verlenen?

Is de door de overheid versterkte informatie voldoende duidelijk en toegankelijk? Bezocht u de website?

Langs welke weg hebt u gehoord van de dna-cheques?

Zou u het betreffende advies ook zonder de cheques hebben genomen?

Hoe hebt u zelf de dna reclamecampagne ervaren?

Hebt u een idee waarom de adviescheques veel beter aanslaan dan de dna-cheques?

### 4. Misbruik

Ziet u mogelijkheden om de dna-cheques voor oneigenlijk gebruik wilden aanwenden?

### 5. Algemene perceptie rond effectiviteit

Hebt u de indruk dat uw advies de leefbaarheid van de onderneming ten goede is gekomen?

Was uw advies daarvoor cruciaal of bijkomstig geweest?

Hebt u een lange termijnrelatie met de adviseur kunnen opbouwen, of bleef het bij het ene advies dat door de cheques gedekt was.

## Bijlage 2. Vragenlijst adviseurs

Vragenlijst dna cheques - deel 1 - adviseurs

### 1. Algemene gegevens

Aantal werknemers:

Domein van advies:

Erkenning:

Aantal adviezen:

### 2. Rol van de adviseur

Vindt u dat er een rol is weggelegd voor privéadviseurs om aan startersbegeleiding te doen?

Is er een verschil of het gaat over gespecialiseerd advies of dagelijks advies?

Met gespecialiseerd advies wordt dan bedoeld heel gepersonaliseerd advies of hoog technisch advies.

Zijn er bepaalde domeinen waarvan u denkt dat de overheid dat beter zelf zou aanpakken via overheidsdiensten?      Waarom?      Welke diensten?

### 3. Inhoudelijke, structurele en communicatietechnische evaluatie van de dna-cheques

Vindt u dat alle domeinen van advies gedekt zijn door het huidige systeem?

Is er advies dat u zou willen geven, maar dat buiten de dekking van de cheques valt?

Zijn de bedragen hoog genoeg om degelijk advies te kunnen voorzien?

Voor welk advies eventueel wel of niet?

Zou u opnieuw een erkenning aanvragen of waarom heeft u geen erkenning aangevraagd?

Hebt u de indruk dat de formaliteiten die moeten vervuld worden te zwaar zijn of een drempel vormen, hetzij voor u, hetzij voor de klant?

Zijn er andere drempels die u ervaart, bij uzelf als adviseurs of bij personen die advies zoeken?

Krijgt u veel vragen binnen? Langs welke weg komen klanten bij u terecht? Moet u daarvoor zelf moeite doen?

Krijgt u manifest klanten die zonder de cheques niet zouden aankloppen?

Zijn er klanten die u moet weigeren? Reden?

Hoe hebt u zelf de dna reclamecampagne ervaren?

Hebt u een idee waarom de adviescheques veel beter aanslaan dan de dna-cheques

### 4. Misbruik

Hebt u weet van klanten die de dna-cheques voor oneigenlijk gebruik wilden aanwenden?

### 5. Algemene perceptie rond effectiviteit

Hebt u de indruk dat uw advies de leefbaarheid van de onderneming ten goede is gekomen?

Was uw advies daarvoor meestal cruciaal?

Hebt u meestal een lange termijnrelatie met de klant kunnen opbouwen, of bleef het bij het ene advies dat door de cheques gedekt was.