



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Project title: "Revival entrepreneurship through second chance" – 2REVIVE  
Project number: 2017-1-PL01-KA202-038525

**2REVIVE**



## Intellectuele Output O1

# Onderzoek naar gedragsattitudes ten opzichte van tweedekans-ondernemerschap



People for development



European Center for Quality  
*from the idea to the result*



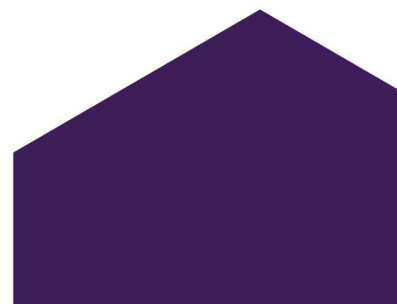
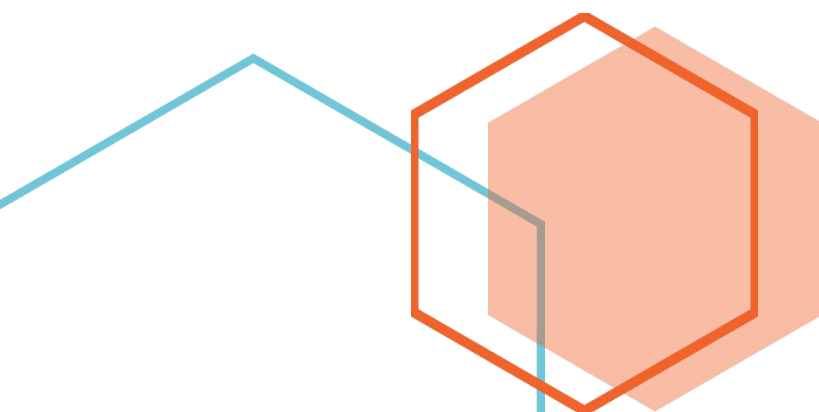
CHAMBER OF COMMERCE  
AND INDUSTRY VRATSA



formazione e orientamento  
obrazovanje i savjetovanje



inspiring change,  
development & growth





Document Identifier	Deliverable
Project	2REVIVE
Version	Final
Intellectual output	Intellectuele Output O1: Onderzoek naar gedragsattitudes ten opzichte van tweedekans-ondernemerschap Activiteit O1/A6: Verslag over de onderzoeksresultaten
Distribution	Project document
Responsible partners	Avsi Polska

## Intellectuele Output O1

Onderzoek naar gedragsattitudes ten opzichte van tweedekans-ondernemerschap

### Activiteit O1/A6

Verslag over de onderzoeksresultaten



## Inleiding

Intellectuele Output O1 van het 2REVIVE Project heeft tot doel om zowel de persoonlijke als maatschappelijke houding van de partnerlanden ten opzichte van tweedekans-ondernemerschap te definiëren en hoe deze houding het gedrag van individuen beïnvloedt met betrekking tot het starten van een onderneming na een eerste mislukking. In elk land werd een analyse gemaakt om na te gaan welke stimuli cruciaal zijn en wat de wens en motivatie bepaalt om een bedrijf opnieuw op te bouwen en wat de werkelijke behoeften, eisen en voorkeuren van de doelgroepen zijn die waardevol zullen zijn tijdens de ontwikkeling van de volgende 2REVIVE-kern-outputs.

O1 geeft specifieke informatie over recente beleidsinitiatieven die in elk partnerland en op EU-niveau zijn genomen en de resultaten daarvan met betrekking tot de activiteiten van ondernemers en vergelijkt het succes van de verschillende benaderingen. Alle verslagen van de partners worden in deze documenten gecombineerd, zodat het uiteindelijke intellectuele resultaat "Onderzoek naar de houding ten opzichte van tweedekans-ondernemerschap" wordt bereikt.

Aangezien de in dit verslag samengevatte resultaten van nut zullen zijn voor beleidsmakers, opleidingsinstellingen en andere belanghebbenden, zal O1 openbaar beschikbaar zijn op de website 2REVIVE.

Dit rapport zal als basis dienen voor de volgende ontwikkelingsstappen en zal ervoor zorgen dat de resultaten van 2REVIVE een antwoord bieden op complexe problemen en noden voor de heropleving van het ondernemerschap door middel van tweedekansonderwijs. Het consortium heeft ook besloten om voor elk partnerland het volgende in de verf te zetten:

- 3 Beste praktijken die kunnen worden herhaald en overgenomen in verdere intellectuele outputs van het project
- 3 Slechtste praktijken die moeten worden vermeden en niet mogen worden gebruikt bij verdere intellectuele output

Het rapport bevat ook een samenvatting van de verzamelde enquêtegegevens op de belangrijkste punten.



## 1. Conclusies per land

Uitgaande van Bulgarije, waar 2 partners waren ingeschreven:

### A) ECQ Bulgarije

Het onderzoek van de 1e partner die meer met bedrijfsontwikkeling te maken heeft, toont aan dat:

- De toegankelijkheid van bronnen die bij de ontwikkeling van de deskresearch zijn gezocht, was enigszins schaars. Dit was waarschijnlijk te wijten aan het feit dat er niet veel bronnen over tweedekans-ondernemerschap in Bulgarije zijn, om nog maar te zwijgen over de houding ten opzichte van dat soort ondernemerschap. De geïnterviewde personen voor het nationale succesverhaalboek en degenen die de doelgroepenquête invulden, waren moeilijk te bereiken en stemden in met de activiteiten.
- Het team van ECQ maakte vooral gebruik van persoonlijke en zakelijke contacten om het vereiste aantal respondenten in het projectvoorstel te bereiken.
- De grootste les die zij hebben geleerd bij het versturen van uitnodigingen aan potentiële respondenten was het gebruik van zoveel mogelijk tools en social media kanalen. Voor toekomstige enquêtes en interviews zal het team van ECQ gebruik maken van verschillende platforms en gespecialiseerde websites waar het mogelijk is om respondenten uit de benodigde doelgroepen te vinden.
- Een andere opmerking van het team van ECQ heeft te maken met de mondelinge feedback die zij hebben ontvangen over de doelgroepenquête. Sommige respondenten waren het er niet mee eens dat hun niet-succesvolle eerste poging om ondernemers als "mislukt" te bestempelen. Ze vonden het woord een beetje frustrerend, veroordelend en te sterk.
- De conclusie van deze feedback is dat voor toekomstige referentie binnen het project een definitie van het woord "mislukking" moet worden gegeven en dat ook meer synoniemen kunnen worden gebruikt om dergelijke misverstanden en negatieve connotaties niet uit te lokken.

Als conclusie over de inhoud van het huidige landenrapport kan worden vermeld dat er volgens het Desk Onderzoek misvattingen bestaan over de rol van de ondernemers in de samenleving, hun agenda en twijfels over de bronnen van hun winst. Het falen van ondernemers wordt enerzijds beschouwd als een normale bedrijfstoestand en anderzijds als een aanwijzing dat de gefailleerde ondernemer niet goed is in zijn of haar werk.

Er bestaan overheidsmaatregelen voor tweedekans-ondernemers in nationale strategieën, programma's en handelsrecht, maar er zijn weinig aanwijzingen dat deze maatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd.

- Op nationaal niveau zijn er geen verslagen over de vooruitgang met betrekking tot tweedekans-ondernemerschap te vinden.
- Er zijn geen specifieke cursussen voor het stimuleren van tweedekans-ondernemers die in de programma's en portfolio met opleidingen voor beroepsonderwijs en -opleiding zijn ontdekt.
- Kansen voor financiering zijn meestal beschikbaar voor succesvolle ondernemers die verschillende succesvolle initiatieven hebben geïmplementeerd en het bewijs kunnen leveren van hun financiële stabiliteit.

Maar de grootste zorg met betrekking tot tweedekans-ondernemerschap in Bulgarije kan worden gedefinieerd als de langere tijd die nodig is om insolventie op te lossen (3,3 jaar) in vergelijking met gemiddeld 1,97 jaar voor de EU-leden. Anderzijds heeft Bulgarije volgens de SBA-factsheet



2016 "een van de laagste percentages mensen met zakelijke kansen die bang zijn voor een mogelijke mislukking". Dit wordt enigszins bewezen door de resultaten van de doelgroepenquête, waarin de meeste respondenten verklaarden dat zij zichzelf niet negatief zien als gevolg van het mislukken van hun eerste poging tot ondernemen.

## B) CCI Vratsa

De tweede Bulgaarse partner (de Kamer van Koophandel) realiseerde zich tijdens hun onderzoeksactiviteiten dat ze meer verbonden waren met de personen, vanwege hun onderhandelingsvaardigheden.

De algemene conclusies van de deskresearch van beide partners in Bulgarije schetst dat:

- De geïnterviewde bronnen hadden een zeer goede achtergrond en hadden ook gemeenschappelijke problemen met klanten en bij het verzamelen, analyseren en bewaren van specifieke financiële informatie en persoonlijke gevoelige gegevens.
- Ze beweerden dat hun fouten uit het verleden op de een of andere manier onverwacht waren.
- Ze hadden voorzichtig moeten zijn met klanten en onderaannemers.
- Ze hadden het juridische kader en de concurrenten beter in de gaten moeten houden.
- Positief is dat ze geleerd hebben om vooraf te plannen en rekening te houden met specifieke sectorale informatie.
- Zelfinschatting, gezinswaarden en persoonlijk leven zijn erg belangrijk voor Bulgaarse ondernemers.
- Ook heel belangrijk is het werken met vertrouwde mensen, het zoeken naar uitdagingen om hun bedrijf te verbeteren en het ontwikkelen van eigen dromen.

## C) AcrossLimits (Malta)

De resultaten van het onderzoek van AcrossLimits in Malta waren niet erg verschillend van die van Bulgarije. Ook daar was het duidelijk dat de kwestie van tweedekans-ondernemerschap niet erg goed zichtbaar is. Uit het uitgevoerde onderzoek is gebleken dat dit het geval is:

- Er zijn geen officiële beleidsmaatregelen en programma's gewijd aan tweedekans-ondernemers in de publieke sector.
- Er zijn geen particuliere fondsen in de financiële sector.
- Ondanks de vele succesverhalen uit de hele wereld van ondernemers die al vele malen hebben gefaald, maar er toch in geslaagd zijn om op een andere manier/onderneming te slagen, zijn de Maltese banken nog steeds zeer bezorgd over de kansen en nieuwe kansen die zij bieden aan diegenen die in het verleden hebben gefaald in hun zakelijke activiteiten.

Het is absoluut noodzakelijk dat Malta investeert in manieren waarop de houding ten opzichte van een dergelijke mislukking wordt veranderd en verschoven, zodat niemand een doodlopende weg zal ervaren, wat niet alleen een verspilling van middelen is, maar gewoon een discutabele staat van zaken.

## D) Informo (Kroatië)

*Dit project is gefinancierd met steun van de Europese Commissie. Deze mededeling geeft alleen de standpunten van de auteur weer en de Commissie kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor het gebruik dat eventueel van de informatie in deze mededeling wordt gemaakt.*



Aangezien Kroatië een nieuwkomer is in de EU, was de situatie behoorlijk uitdagend. Het 2Revive-project is het eerste project van dit type in het Kroatische gebied. Toen de partner begon met deskresearch, stuitte hij op veel onbekenden en moeilijkheden, omdat de term tweede ondernemer niet bekend was in het woordenboek van lokale ondernemers en instellingen. De Kroatische nationale wetgeving reguleert het ondernemerschap dat door een andere mogelijkheid wordt geboden niet, en vooral vanwege deze belemmering, zoals gebruikelijk is in Kroatië, zijn er geen maatregelen genomen om de zaak te onderzoeken.

Uit de communicatie met de Kroatische Kamer van Koophandel, ontwikkelingsagentschappen en het Bureau voor de Statistiek heeft de partner geleerd dat dergelijke instellingen geen gegevens bijhouden die waarschijnlijk op staatsniveau zullen worden bijgehouden. Het is dan ook zeer moeilijk om toegang te krijgen tot gegevens over mislukt ondernemerschap. Het zou uiterst kostbaar en tijdrovend zijn om een dergelijk systeem op te zetten. Hoewel er op dit gebied helaas veel ondernemers zijn die om verschillende redenen hun bedrijf hebben moeten staken, zijn er ook ondernemers die weer zijn opgeklommen en een nieuw verhaal in hun zakenleven zijn begonnen, en door fouten uit het verleden hebben ze een zekere ervaring opgedaan en hebben ze geleerd wat ze in de toekomst moeten doen.

Informo stuurde alle ontwikkelingsagentschappen, bedrijventerreinen, starters centra en nauwe ondernemers een korte samenvatting van het project samen met flyers om te weten te komen wat de doelstellingen van het project zijn. Het belangrijkste doel van deze reclamecampagne was om niet-succesvolle ondernemers te bereiken en hen ervan bewust te maken dat zij niet alleen stonden en dat dit consortium bezig was hen te helpen. Ze rapporteerden het begin van het project aan alle gebruikers en stuurden ook de doelgroepenquête in een poging om meer ingevulde vragenlijsten te verkrijgen.

Informo is erin geslaagd om 12 vragenlijsten te verzamelen en het maximale uit de gegeven informatie te halen. De taak was niet eenvoudig, omdat de meeste mislukte ondernemers niet erg bereid waren om dergelijke informatie te verstrekken, maar alleen om onderzoek te doen. Aangezien de vragenlijsten werden teruggestuurd via e-mail, viber, Facebook of F2F, hebben alle ondernemers ermee ingestemd om hun ervaringen op anonieme basis te delen. De partner kon zien dat de respondenten meestal eerlijk waren bij het invullen van de vragenlijsten en gaf alle antwoorden op alles wat van hen gevraagd werd. Ze deden dit in de hoop dat dit project het bewustzijn binnen de relevante instellingen in Kroatië zou wekken en hen ertoe zou aanzetten om nieuwe kansen te bieden aan niet-succesvolle ondernemers voor een tweede kans, maar ook om ondernemers te ondersteunen in de vorm van financiering, mentoring, enz.

Met betrekking tot het succesverhaalboekje had de partner de gelegenheid om twee succesvolle ondernemers te interviewen die het stigma van de mislukking al hadden gepasseerd en die graag hun verhalen met het publiek wilden delen. Wat de wereldberoemde verhalen betreft, waren er veel mogelijkheden, dus werden er twee gekozen.

De conclusies van Informo zijn:

- Het grootste probleem in Kroatië is het stigma van mislukking





- Niet-succesvolle ondernemers worden extreem geconditioneerd door wat andere mensen over hen denken.
- Als de staat deze kwestie begon te reguleren en de juiste regelgeving zou aannemen, zou het veel gemakkelijker zijn om toegang te krijgen tot diverse gegevens en informatie.
- Helaas is de situatie in het land wat het is en het is niet duidelijk of er in de toekomst een verschuiving zal plaatsvinden.
- De hoop is dat er met dit project nieuwe acties op gang worden gebracht en dat er hulp wordt verkregen voor tweede ondernemers, terwijl ze gedurende het hele proces worden ondersteund.

#### E) Prisma (Italië)

In Italië waren er veel verrassingen van de partner die hun landenrapport ontwikkelde.

Volgens de verzamelde gegevens kan worden geconcludeerd dat het onderwerp van tweedekans-ondernemers in Italië uiterst relevant is. Helaas verklaren ondernemers een gebrek aan steun (en misschien wel politieke belangstelling) van de overheid, ook al is er onlangs, in oktober 2017, een nieuwe nationale wetgeving over dit onderwerp goedgekeurd. Aan de andere kant zijn enkele interessante particuliere ondersteuningsacties voor gefailleerde ondernemers onder de aandacht gebracht.

Uit de groep geïnterviewde mensen kwamen veel verschillende meningen naar voren:

- De meesten van hen waren tweedekans-ondernemers, met verschillende mislukkingverhalen, maar met een gemeenschappelijke achtergrond: gebrek aan publieke steun (in termen van middelen).
- Andere belangrijke faalredenen hielden verband met het gebrek aan competenties van de ondernemers en consultants
  - Gebrek aan kennis van de marktdynamiek
  - Behoefte aan specifieke opleidingen
  - Gebrek aan steun van de banken

Bovendien besloten de meesten van hen om na de eerste negatieve bedrijfservaring een nieuw bedrijf op te richten, uitgaande van wat ze hadden geleerd van de vorige mislukking.

#### F) In Dialogue (Nederland)

Bij het doen van dit onderzoek in Nederland werd duidelijk dat de uitdagingen die in dit project zijn geïdentificeerd, reëel zijn. Er is zeer weinig expliciet onderzoek gedaan of publicaties gemaakt rond het onderwerp van het ondersteunen van tweedekans-ondernemerschap, anders dan over het verlichten van financiële beperkingen, het veranderen van wetten, enz. In de gevonden literatuur, waarvan een deel is genoemd onder het kopje 'publicaties', zijn nauwelijks acties gericht op het leren van de individuele ondernemer, of het nu gaat om het leren van eigen fouten, peer learning van succesvolle 2e kans ondernemers, of andere.

De woorden "tweede kans", "mislukking", "faillissement" en nog veel meer, dragen niveaus van diskwalificatie en oordeelsvorming in zich en lijken een reeks discoursen te vertegenwoordigen die de overhand hebben in de EU-samenlevingen die leren en/of opnieuw proberen te voorkomen.



Zoals eerder vermeld, zullen deze discoursen waarschijnlijk niet snel veranderen, dus moeten ondernemers van de tweede kans om te beginnen in staat zijn om zich te bevrijden van gevoelens van schaamte, schuld en dergelijke, om te kunnen leren van fouten, successen en hoe de context (marktomstandigheden, financiering, wetten, enz.) de dingen tot een succes of mislukking heeft gemaakt.

Wat ook opvalt, is dat In Dialogue geen enkele verwijzing kon vinden naar het goed falen (of opnieuw proberen) in de formele beroepssetting en beroepsonderwijs. Dat is opvallend, want met een focus op de praktijk moet er rekening mee worden gehouden dat een laag percentage bedrijven langer dan 5 jaar zal leven. Het leren falen en opnieuw beginnen ontbreekt in de formele beroepssector.

Hieronder volgen de conclusies van In Dialogue uit het onderzoek.

Het is niet eenvoudig om al het bovenstaande samen te vatten, want het zijn op hun beurt al samenvattingen van onderzoeksgebieden over tweedekans-ondernemerschap. In het algemeen, en specifiek in het kader van dit project en de daaropvolgende 3 intellectuele outputs, vallen de volgende conclusies op:

- Er is een negatief discours rond ondernemers die falen, wat vooral diskwalificerend is. Alleen de ondernemers zelf lijken het falen te waarderen en zien het als een integraal onderdeel van het ondernemerschap.
- Ondernemers kunnen ondernemers het beste begrijpen, waardoor het verwerken van schaamte en het leren van fouten (en marktomstandigheden) het beste kunnen worden geholpen door collega's en andere ondernemers.
- Ondernemers zouden meer waardering moeten hebben voor het niet bereiken van een ondernemende onderneming, maar zonder een lasserfaire houding, waarbij fouten te gemakkelijk worden geaccepteerd.
- Alle instrumenten om tweedekans-ondernemers te helpen moeten de taal van de ondernemer spreken en goed getest worden. Dit heeft veel te maken met de gebruikte taal.
- Hopelijk kunnen in het project verschillende instrumenten worden ontwikkeld om ondernemers in verschillende categorieën te helpen bij het leren:
  - Ondernemers die maar één keer hebben gefaald
  - Ondernemers die vele malen hebben gefaald
- Aangezien het ondernemerschap zo veel verschillende vaardigheden en competenties omvat, moeten tests specifiek maken welke vaardigheden en competenties goed werken en welke moeten worden verbeterd.
- Vooral uit de succesverhalen komt de behoefte naar voren om een droom te hebben. Het is van groot belang om die droom te kunnen verwoorden.

#### G) Avsi Polska (Polen)

In de studie "Faillissement en tweede kans voor eerlijke failliete ondernemers" - Eindverslag van Ecorys voor de Europese Commissie - DG Ondernemingen en industrie in 2014, werd de 'Second chance composite index' voorgesteld om landen in heel Europa gemakkelijk te kunnen vergelijken. Deze index varieert van 0 voor de minst bevriende landen tot 7 voor de landen met de





gemakkelijkste herstart na faillissement. Voor Polen werd de index berekend als 1,8, dus een vrij lage score, wat betekent dat de kansen om een nieuw bedrijf te starten vrij laag zijn. Enkele belangrijke maatregelen werden echter opgemerkt als "in voorbereiding".

Tot op heden, enkele jaren na de publicatie van bovengenoemd rapport, werden er enkele acties ondernomen. Het belangrijkste is het "New Chance Policy" (NCP) - het overheidsprogramma om een alomvattend systeem van steun aan ondernemers op te zetten, gericht op het tegengaan van bedrijfsfaillissementen door het opzetten en bevorderen van systemen voor vroegtijdige waarschuwing en buitengerechtelijke en gerechtelijke vormen van herstel en herstructurering, evenals het vergemakkelijken van de herstart van bedrijfsactiviteiten.

Andere zeer belangrijke initiatieven die onlangs in Polen ten uitvoer zijn gelegd, zijn dat ook:

- De nieuwe faillissements- en reorganisatiewet
- Het project Vroegtijdige waarschuwing Polen

Bij de uitvoering van dergelijke maatregelen zijn niet alleen overheidsinstellingen, maar ook NGO's en universiteiten betrokken. Als onderdeel van het NCP is "New Start", een instrument voor herstarters, gepland. Helaas is dit nog niet geïmplementeerd.

Uit de doelgroepenquête onder mislukte ondernemers bleek dat het belangrijkste probleem voor hen een financieel probleem was, en de geïnterviewde personen vroegen om financiële steun. De Poolse regering heeft onlangs enkele nieuwe wettelijke maatregelen in deze richting aangekondigd.

Een interessante aanvulling op deze samenvatting kunnen de resultaten zijn van een studie van PARP: Ondernemers over de economische situatie en de bedrijfsomstandigheden in 2018. Daar werden fundamentele problemen bij het runnen van een bedrijf geïdentificeerd:

- Stijgende arbeidskosten,
- De beschikbaarheid van geschoolde werknemers,
- Stijgende exploitatieprijzen van goederen, materialen en uitrusting,
- De tijdigheid van betalingsafwikkelingen door tegenpartijen.

Aan de andere kant worden de volgende feiten genoemd onder de positieve fenomenen:

- In vergelijking met vorig jaar vonden meer ondernemers dat de economie beter is dan vorig jaar in het algemeen en in hun sector,
- Minder oneerlijke concurrentie kan worden waargenomen,
- Meer bedrijven zijn van plan te investeren in onderzoek en ontwikkeling.



## 2. Drie positieve en drie negatieve praktijken/ bevindingen per land.

Alle partners waren het erover eens dat het interessant zou zijn geweest om een lijst samen te stellen van Positieve Praktijken (ook bekend als Best Practices) en Negatieve Praktijken per provincie. Deze analyses zouden dan gebruikt kunnen worden in de volgende stappen van het project, omdat ze nuttig zouden kunnen zijn voor de ontwikkeling van volgende intellectuele outputs. Positieve Praktijken bieden een goede basis voor succesvolle initiatieven, terwijl Negatieve Praktijken een lijst van geleerde lessen kunnen bieden om het gewenste succes te bereiken.

Hieronder volgen de lijsten die door elke partner worden verstrekt.

### A) Avsi Polska (Polen)

Positieve praktijken:

- Er bestaan beleid en programma's voor tweedekans-ondernemers. De ondernemers worden ondersteund door verschillende maatregelen voor opleiding, cursussen, coaching, financiering van programma's en projecten die medegefinancierd worden door de EG en/of de nationale begroting;
- Er zijn veel NGO's en adviserende banken die advies en steun bieden om ondernemers op verschillende gebieden te helpen - internationalisering, met een tweede kans;
- Daarom is de wet zeer duidelijk en met korte tijd voor het verwijderen van slechte scores.

Negatieve praktijken:

- De grootste zorg met betrekking tot tweedekans-ondernemerschap in Polen kan worden gedefinieerd als de langere tijd die nodig is om insolventie op te lossen: 5 jaar in vergelijking met het gemiddelde van 1,97 jaar voor EU-leden;
- Nog steeds gaan veel bedrijven failliet en er is nog steeds een hoog niveau van corruptie en het ontbreken van middelen;
- Sommige mensen worden na hun faillissement ontmoedigd, dus proberen ze niet of na lange tijd weer tot leven te komen. De meesten van hen zijn nog steeds erg sceptisch over banken en tweede mogelijkheden.

### B) ECQ Bulgarije

Positieve praktijken:

- Overheidsmaatregelen voor tweedekans-ondernemers zijn opgenomen in nationale strategieën, programma's en handelsrecht in Bulgarije;
- Er is enige ontwikkeling op het gebied van tweedekans-ondernemerschap als gevolg van het Bulgaarse voorzitterschap van de Raad van de EU (januari tot en met juni 2018). De mogelijke wijzigingen in de nationale wetgeving hebben onder meer tot doel de vrije beroepen, zoals advocaten, notarissen, landbouwers, particuliere handhavingambtenaren, enz. meer flexibiliteit te bieden bij het benutten van insolventieprocedures en het declareren van faillissementen;
- Volgens verschillende bronnen en analyses kan worden geconcludeerd dat minder ondernemers bang zijn voor een mogelijke mislukking en dat de meeste respondenten in de enquête zichzelf niet in een negatief daglicht zien vanwege een mislukking.



#### Negatieve praktijken:

- Kansen op financiering zijn meestal beschikbaar voor succesvolle ondernemers die verschillende succesvolle initiatieven hebben uitgevoerd en het bewijs kunnen leveren van hun financiële stabiliteit. Dit geldt niet voor tweedekans-ondernemers die al eerder zijn mislukt;
- Er zijn geen specifieke cursussen voor het stimuleren van tweedekans-ondernemers in programma's voor beroepsonderwijs en -opleiding en in opleidingsportefeuilles;
- In Bulgarije duurt het langer voordat de insolventie is opgelost: 3,3 jaar in vergelijking met het gemiddelde van 1,97 jaar voor de EU-lidstaten.

#### C) CCI Vratsa Bulgarije

##### Positieve praktijken:

- Er zijn beleid en programma's gericht op tweedekans-ondernemers. De ondernemers worden ondersteund door verschillende maatregelen voor motivatieverhoging, verbetering van vaardigheden en kennis, kwalificatie- en specialisatiecursussen, bewustmaking en toegang tot programma's en projecten die medegefinancierd worden door de EG en/of de nationale begroting;
- Er zijn veel NGO's die advies en ondersteuning bieden om ondernemers op verschillende gebieden te helpen - internationalisering, innovatie, advisering, advies, enz.;
- In de afgelopen drie jaar zijn er verschillende maatregelen voorgesteld met betrekking tot wetgeving op het gebied van steun aan tweedekans-ondernemers:
  - Benoeming van een financiële ombudsman die belast is met fraudepreventie en het vergemakkelijken van de toegang van bedrijven tot kredieten;
  - Eerlijke ondernemers de kans krijgen om hun verplichtingen binnen de grenzen van hun mogelijkheden aan te pakken, maximaal 3 jaar
  - Insolventie

##### Negatieve praktijken:

- De grootste zorg met betrekking tot tweedekans-ondernemerschap in Bulgarije kan worden gedefinieerd als de langere tijd die nodig is om insolventie op te lossen: 3,3 jaar in vergelijking met het gemiddelde van 1,97 jaar voor EU-leden;
- Er bestaan misvattingen over de rol van de ondernemers in de samenleving en twijfels over de bronnen van hun winsten. Het falen van ondernemers wordt beschouwd als een normale staat van zakendoen en ook als een aanwijzing dat de gefailleerde ondernemer niet goed is in zijn of haar werk.
- Kansen op financiering zijn meestal beschikbaar voor succesvolle ondernemers die verschillende succesvolle initiatieven hebben uitgevoerd en het bewijs kunnen leveren van hun financiële stabiliteit.

#### D) AcrossLimits (Malta)

##### Positieve praktijken:



- Malta is sinds 2004 een EU-lidstaat en daarom heeft de Maltese ondernemer nu een markt van 500 miljoen mensen, in plaats van een beperkte pool van 400.000 mensen;
- Familiewaarden en -traditie zijn nog steeds zeer sterk in Malta en gezinnen hebben de neiging om ondernemers in tijden van nood financieel te helpen;
- Organisaties als Business First, Malta Enterprise en Malta Business Bureau doen hun uiterste best om tweedekans-ondernemers te helpen zich te vestigen door middel van subsidies, opleiding en begeleiding.

#### Negatieve praktijken:

- De Maltese samenleving in het algemeen en de banksector in het bijzonder is nog steeds zeer sceptisch en is zich niet bewust van de mogelijkheden voor een tweede kans;
- Omdat Malta een heel klein eiland is, zijn mislukte bedrijven gemakkelijk bekend en zijn mensen niet erg bereid om tweede kansen te geven vanwege de vertrouwensfactor;
- Er zijn geen lokale programma's om ondernemers te helpen opnieuw te starten.

#### E) Informo Kroatië

##### Positieve praktijken:

- Er is geen verschil tussen ondernemers die hun bedrijf voor het eerst runnen en ondernemers die op zoek zijn naar een andere mogelijkheid (de Kroatische Kamer van Koophandel helpt ondernemers bijvoorbeeld om zich aan te melden voor zakelijke partnerschappen op nationaal en internationaal niveau, biedt onderwijs in bedrijfs- en ondernemersvaardigheden, financieringsbronnen, en voert momenteel één maatregel uit met betrekking tot de vrijmaking van lidmaatschapsgelden voor bedrijven die in 2018 van start zijn gegaan);
- Tweedekans-ondernemers kunnen financiële steun ontvangen van banken of andere financieringsinstellingen, omdat er geen aanwijzingen zijn dat de tweedekans-ondernemers niet in de weg staan aan het aanvragen van dit soort aanbiedingen;
- Er zijn maar weinig verenigingen van steden die zijn opgericht om ondernemers te helpen problemen op te lossen bij het uitbreiden van hun bedrijf naar de nationale of buitenlandse markt en zij bieden ook hulp aan bij het onderwijs, de begeleiding, de uitvoering van ondersteuningsprogramma's en de bevordering van de ondernemerscultuur;



#### Negatieve praktijken:

- Er zijn geen statistieken over de successen van mislukkingen op het gebied van ondernemerschap (helaas zijn er geen gegevens beschikbaar over actieve of gesloten bedrijven in de afgelopen twee jaar);
- Ondernemers die een of zelfs twee keer mislukt zijn, willen hun ervaringen en mislukkingen niet graag met anderen delen, meestal omdat ze zich schamen en bang zijn voor wat andere mensen van hen zullen denken (het is nog steeds een taboe onderwerp in Kroatië);
- Kroatië heeft de "Fundamentele Wet op het faillissement" nog niet in zijn wetgeving opgenomen. Ondernemers die als gevolg van een faillissement gedwongen werden hun bedrijf te sluiten, hebben normaal gesproken minstens drie jaar nodig om ontslagen te worden;

#### F) In Dialogue Nederland

##### Positieve praktijken:

- De houding ten opzichte van ondernemerschap en falen, lijkt binnen de Nederlandse samenleving te veranderen. Tegenwoordig is een 9-5 baan niet meer de enige norm;
- Als een onderneming het niet haalt, vinden nogal wat ondernemers nuttige en bemoedigende steun van andere ondernemers en bedrijfsondersteunende structuren. Peer to peer (waar mensen elkaar beter lijken te begrijpen) wordt gewaardeerd en zou in dit project gebruikt kunnen worden;
- Degenen die meerdere malen 'gefaald hebben' zien het als een leerervaring, en als iets dat samengaat met het ondernemerschap.

##### Negatieve praktijken:

- Banken en belastingdiensten hebben een ongerechtvaardigde negatieve perceptie van tweedekans-ondernemers, die zij in het beste geval als een risico of in het slechtste geval als een crimineel zien. Ongerechtvaardigd, want de officiële statistieken ondersteunen dergelijke percepties niet;
- Steun van mensen die zelf geen ondernemerservaring hebben, kan schadelijk zijn en ondernemers ervan weerhouden om het te proberen. Zij kunnen ondersteuning en/of oplossingen bieden waar een ondernemer zich niet mee kan verhouden;
- Het woord mislukking werkt voor sommigen wel, maar voor anderen niet. Het heeft het risico te worden gezien als een individu de schuld te geven, terwijl de context/omstandigheden vaak een grote rol spelen in een bedrijf dat het maakt of niet.

#### G) Prism Italië

##### Positieve praktijken:

- De meeste ondernemers besloten om na de eerste negatieve bedrijfservaring een nieuw bedrijf op te richten, uitgaande van wat ze dankzij hun eerste mislukking hebben geleerd;
- Een particulier initiatief gericht op het ondersteunen van tweedekans-ondernemers, genaamd "telefono arancione", kan worden beschouwd als een echte best practice op nationaal en internationaal niveau;



- Onlangs (oktober 2017) is een nieuwe nationale wetgeving betreffende steun aan tweedekans-ondernemers goedgekeurd, ook al zijn de effecten van deze wet nog niet zichtbaar;

Negatieve praktijken:

- Het gebrek aan steun van de Italiaanse regering aan ondernemers die met een crisis of failliete bedrijven worden geconfronteerd, is het meest negatieve aspect dat in het onderzoek naar voren komt;
- De meeste van de ondernemers die faalden, benadrukken het gebrek aan competenties en het gebrek aan informatie over de bedrijfssector en de bedrijfsdynamiek als belangrijkste oorzaken van het falen.
- Hoge belastingen voor Italiaanse ondernemingen zijn genoemd als een van de meest negatieve aspecten die het succes van de ondernemingen in Italië beïnvloeden.





### 3. EU projecten

RESTART project - Het project streeft naar het genereren van een attitude- en gedragsverandering in de richting van tweedekans-ondernemerschap, door het faciliteren van een bedrijfs- en onderwijsgerichte omgeving die het leren van eerder mislukte ondernemende ondernemingen waardeert en prioriteit geeft.

Er zijn geen andere projecten op het gebied van tweedekans-ondernemerschap met de betrokkenheid van partners uit dezelfde landen als dit project, die worden gefinancierd met steun van de EU.



#### 4. Doelgroeponderzoek, korte samenvatting

Bij het analyseren van de resultaten van het onderzoek is het belangrijkste onderwerp dat opvalt het financiële vraagstuk. De meerderheid van de geïnterviewde personen had financiële problemen en vroeg voornamelijk financiële steun aan:

- Lokale fondsen
- Banken
- EU-fondsen

Een realiteit die uit het onderzoek naar voren is gekomen, is dat er vooral financieringsmogelijkheden beschikbaar zijn voor succesvolle ondernemers die verschillende succesvolle initiatieven hebben uitgevoerd en het bewijs kunnen leveren van hun financiële stabiliteit.

De resultaten van het deskresearch bevestigen ook het gebrek aan noodzakelijke steun voor tweedekans-ondernemers, waarbij ook wordt gewezen op de overheidsmaatregelen die onlangs zijn genomen om dit gebrek aan steun te verhelpen. Externe factoren zoals de economische crisis, de prestaties van concurrenten, nieuwe technologieën zijn een reeks negatieve beïnvloedingen voor de bedrijven die aan de enquête deelnemen en de resultaten laten zien dat er behoefte is aan betere marketing en beter onderzoek met betrekking tot klanten, leveranciers en contractanten.

Meer contacten en netwerken/samenwerking met collega-ondernemers is een gewenste vorm van ondersteuning. Dit is zeer begrijpelijk omdat ondernemers voor de 2e keer ondersteuning nodig hebben van collega's die dezelfde taal spreken om hun plannen te manifesteren en hun resultaten te verbeteren.

Terwijl financiering als het belangrijkste punt werd gezien, staan coaching en training achteraan op de lijst van behoeften. Een grappig ding dat naar voren kwam is dat de meeste geïnterviewde ondernemers dezelfde mening delen over wat andere mensen denken over een bedrijfsfaillissement. Hoewel ze zeggen dat ze zich niet echt bekommeren om wat mensen erover denken, is bijna iedereen het erover eens dat sommige mensen gewoon wachten op het falen van iemand anders om iets te praten over te hebben. "Mensen kijken hongerig naar het falen van een ander". - een uitspraak die naar voren kwam in een van de interviews. Daarom zijn zelfbewustzijn, eigenwaarde en persoonlijke reputatie menselijke factoren die in elk land een grote rol spelen, zowel in het bedrijfsleven als in het privéleven.



## 5. Storybook of success samenvatting

Het "Storybook of success" is een verzameling van succesvolle verhalen van ondernemers die niet succesvol waren vanaf hun eerste poging. Het projectteam verzamelde de verhalen van succesvolle tweedekans-ondernemers op nationaal en internationaal niveau. Deze verhalen bewijzen dat succes niet afhankelijk is van landspecifieke of geografische specificaties, maar van persoonlijke motivatie en vaardigheden. Het doel van deze activiteit is om gefailleerde ondernemers te ondersteunen en te motiveren door middel van echte succesverhalen.

Deze verhalen zullen worden gebruikt in de O2 die in de volgende projectfase zal worden ontwikkeld. O2 zal een zelfevaluatie-instrument zijn dat de gefailleerde ondernemers zal helpen om te bepalen welke categorie van bedrijfsvaardigheden ze moeten verbeteren om succesvol te worden. Zulke verhalen zullen de ondernemers die de test nemen eraan herinneren dat falen niet betekent dat men voor altijd moet stoppen met succesvol zakendoen. Het betekent alleen maar dat er enkele veranderingen in de bedrijfsmethodologie moeten worden doorgevoerd om een hoger succes te bereiken. Ze zullen ook worden gebruikt bij de volgende resultaten van het project, aangezien ze door het consortium worden beschouwd als een belangrijke bron van motivatie.

### A) National stories

**Alexander Guidovic:** Oorspronkelijk afkomstig uit een welvarend gezin, had hij het geld van zijn vader dat hem in staat stelde om meerdere malen te proberen succesvol te zijn met verschillende mogelijkheden.

**Miguel Engel:** Een immigrant uit Mexico, verhuisde naar Polen met een "boxtas", hongerig naar succes en leven.

**Pieter van der Does:** Pieter van der Does is medeoprichter, Chief Executive Officer en voorzitter van Adyen B.V. In juni 2018, na de beursgang van Adyen, werd zijn belang van 4,8% in het bedrijf gewaardeerd op 700 miljoen euro.

**Raymond Cloosterman:** In 2000 richtte Raymond Cloosterman het cosmetica- en lifestylemerk Rituals op.

**Dimitar Karadzhov:** Hij had een interessante reis naar de opening van een succesvolle familieapotheek. Voorafgaand aan zijn succes probeerde hij een andere winkel te openen, maar de locatie die hij koos was niet de juiste.

**Blazhka Dimitrova:** De missie van haar keukenwinkel is bij te dragen aan een gezondere en maatschappelijk verantwoorde levensstijl!

**Ljubica Brščić:** Een ondernemer uit Vodnjan (Kroatië), die jarenlang een ambachtsvrouw was en momenteel een EcoLab runt.

**Andrea Debeljuh:** Afgezien van de tijd die de ondernemer uit Buje (Kroatië) nog steeds te maken heeft met de opstartfase na vele jaren van pogingen. Hij heeft een Dictors titel in de onderwijswetenschap.



## B) World-famous stories

**Leonardo Da Vinci:** deed veel belangrijke ontdekkingen, hij was altijd "een stap verder" dan de anderen en dit veroorzaakte soms problemen.

**Pablo Picasso:** had financiële problemen in zijn leven en moeilijkheden om te slagen, maar hij volhardde in wat hij leuk vond.

**Evan Clark Williams:** voorzitter en CEO van Twitter, een van de top tien websites op het internet.

**Paul McCartney:** een sleutelfiguur in de hedendaagse cultuur als zanger, componist, dichter, schrijver, kunstenaar, humanitair, ondernemer en houder van meer dan 3 duizend auteursrechten.

**Richard Branson:** De Virgin Group bereikte uiteindelijk 35 landen over de hele wereld, met bijna 70.000 werknemers die zaken afhandelen in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten, Australië, Canada, Azië, Europa, Zuid-Afrika en daarbuiten.

**Vivienne Westwood:** Beschouwd als een van de meest onconventionele en uitgesproken modeontwerpers ter wereld.

**Bill Gates:** Deze succesvolle man heeft de wereld geïnspireerd en inspireert nog steeds op vele manieren. Zijn vele leiderschapslessen omvatten het advies om de persoon niet te laten afleiden door succes.

**Vera Wang:** Bruidswinkels over de hele wereld. Vera is een goed voorbeeld van iemand die de verwachtingen heeft verschoven om iets nieuws te proberen en nooit te stoppen met het zoeken naar wat je tevreden stelt.

**Adam Pisoni:** Zijn grootste doorbraak was de medeoprichter van Yammer in 2008. Yammer is een gratis sociale netwerkdienst die gebruikt wordt voor privécommunicatie binnen organisaties.

**Sara Blakely:** In 2014 werd Blakely uitgeroepen tot de 93ste machtigste vrouw ter wereld. Ze is momenteel 47 jaar oud en haar nettowaarde van Spanx vanaf 2017 is US\$ 1,14 miljard.

**Sir James Dyson:** Een Britse uitvinder, industrieel ontwerper en ondernemer die met succes innovatieve huishoudelijke apparaten vervaardigde: de uitvinder van de Dual Cyclone stofzuiger zonder stofzak.

**Christina Wallace:** Een invloedrijke ondernemer, zakenvrouw en oprichtster van verschillende vooraanstaande bedrijven, waaronder Quincy, een vrouwenmerk gevestigd in New York City.

**Arianna Huffington:** Een ondernemer die bedrijven wil opleiden over de voordelen van een gezonde werkplek. Haar huidige missie is nu om een "cultuur van burnout" op de werkplek vast te leggen.



**Henry Ford:** gecrediteerd voor het helpen om de Amerikaanse economie op te bouwen tijdens de kwetsbare eerste jaren van de natie. Hij geloofde in zichzelf en hield niet op met proberen ondanks zijn mislukkingen.

## 5. Conclusies

Een tweede kans is nodig in elk land en iedereen heeft recht op toegang tot de instrumenten, kennis, mogelijke fondsen, ondersteuning, training, contacten, netwerken om opnieuw te proberen succes te boeken. In dit project zal het consortium via deze en volgende outputs een strategie ontwikkelen om mislukte ondernemers te ondersteunen om weer tot succes te komen.

De resultaten van de output (O1) zullen de basis vormen voor O2 en volgende outputs. De planning van de verdere outputs werd opgesteld tijdens een consortiumvergadering in Malta en gebaseerd op analyses van de resultaten van de rapporten van elk van de betrokken landen.

Besloten werd dat O2 een zelfevaluatie-instrument zal zijn, waarbij verschillende categorieën zullen worden ontwikkeld in samenwerking met de partners. De categorieën werden gekozen op basis van de expertise van elke partner, die ook naar voren kwam uit de conclusie van elk land. Hieronder volgt de lijst van mogelijke categorieën waarop het instrument kan worden gebaseerd:

1. Marketing
2. Creativiteit
3. Netwerken
4. HR-management
5. Financiën
6. Marktanalyse
7. Risicobeheer
8. Motivatie en ondersteuning
9. Leren van schaamte
10. Stressmanagement
11. Aanpassingsvermogen
12. Bedrijfsplanning

Elke partner selecteert een van deze categorieën en stelt een reeks vragen op. Deze vragen worden gebruikt om het kennis- en vaardigheidsniveau van de deelnemer in de gekozen categorie te beoordelen. De categorie die elke partner kiest, hangt af van het gebied waar hij/zij meer ervaring heeft en ook van de conclusie uit het land waar hij/zij meer tweedekans-voordelen heeft. De O2 die volgt op O1 zal een interactief instrument zijn dat ook video's en een aantal leuke feiten met betrekking tot de zakenwereld bevat.

Dit is belangrijk om de interesse van de deelnemers te wekken en hen betrokken te houden bij het indienen van antwoorden op de hele vragenlijst om hun zakelijke vaardigheden op een 360o basis te verifiëren. Zodra de beoordeling volledig is afgerond, zal de tool een grafiek produceren die het niveau van de vaardigheden in elke categorie aangeeft. Gekoppeld aan deze resultaten, zal de deelnemer een set van middelen worden aangegeven die hem kunnen helpen zijn niveau te verbeteren.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**2REVIVE**

Project number: 2017-1-PL01-KA202-038525

Project title: "Revival entrepreneurship through second chance" – 2REVIVE

Daarnaast zal een volgende output (O3) de ontwikkeling van een gids voor mentoren voor ondernemers omvatten. Instellingen voor beroepsonderwijs en -opleiding en andere begunstigden zullen hiervan gebruik kunnen maken om ondernemers te ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën voor ondernemers.