



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

**2REVIVE**

**GIDS VOOR HET SUCCES  
VAN TWEDEKANS  
ONDERNEMERS**



## Inhoudstafel

<b>Voor wie is deze gids bedoeld?</b> .....	4
<b>1. Deel 1. Hoe opnieuw te beginnen?</b> .....	5
1.1. Technieken en strategieën om het stigma van falen te overwinnen, motivatie en zelfverzekerdheid te vergroten .....	7
<b>2. Deel 2. Essentiële elementen van tweedekansondernemerschap</b> .....	13
2.1. Handleiding voor het opnieuw starten van een bedrijf .....	13
2.2. Inzicht in unieke waardepropositie van idee en .....	17
2.3. Tips voor het (her)schrijven van een businessplan .....	20
2.4. Hulpmiddelen voor het stimuleren van de handel .....	25
2.5. Zakelijke checklist .....	27
2.6. Voorbeelden van goede praktijken .....	30
<b>3. Deel 3. Lokale middelen en regelgeving</b> .....	33
Inleiding .....	33
POLEN .....	33
BULGARIJE .....	34
NEDERLAND .....	34
ITALIË .....	35
MALTA .....	35
KROATIA .....	35
3.1. Landenrapporten over de specifieke bedrijfsomgeving in elk land .....	36
3.1.1. Lokale middelen en regelgeving .....	36
3.1.1.1. Hoeveel ondernemingen waren succesvol? .....	36
POLEN .....	36
BULGARIJE .....	37
NEDERLAND .....	38
ITALIË .....	40
MALTA .....	41
KROATIA .....	42
3.1.1.2. Lokale middelen en regelgeving voor het stimuleren van tweedekans ondernemerschap ...	45



POLEN.....	45
BULGARIJE .....	46
NEDERLAND.....	48
ITALIË .....	49
MALTA.....	50
KROATIA.....	52
Lokale regelgeving.....	53
POLEN.....	53
BULGARIJE .....	54
NEDERLAND.....	55
ITALIË .....	56
MALTA.....	57
KROATIA.....	57
3.2. Mogelijkheden voor dynamisch netwerken.....	58
POLEN.....	58
BULGARIJE .....	59
NEDERLAND.....	60
ITALIË .....	60
MALTA.....	61
KROATIA.....	61
3.3. Links voor meer informatie .....	62
POLEN.....	62
BULGARIJE .....	63
NEDERLAND.....	64
ITALIË .....	65
MALTA.....	66
KROATIA.....	66
3.4. Conclusie.....	68
<b>Bibliografie .....</b>	<b>72</b>



## Voor wie is deze gids bedoeld?

Als u in het verleden eigenaar was van een bedrijf, u heeft gefaald en u wilt opnieuw beginnen, dan is deze Gids voor u de juiste keuze:

***Omdat het u zal helpen om de haalbaarheid van uw nieuwe business idee in te schatten.***

Als de crash van uw vorige bedrijfspoging uw zelfvertrouwen, uw gevoel van eigenwaarde en uw motivatie om verder te gaan heeft vernietigd, dan is deze gids voor u de juiste keuze:

***Omdat het u door een stapsgewijs proces van acceptatie, leren en herstel zal leiden.***

Als u een jonge ondernemer bent die net een bedrijf is gestart en u wilt voorbereid zijn op alle scenario's, dan is deze gids voor u de juiste keuze:

***Omdat het zal laten zien dat falen slechts een onderdeel is van het ondernemerschap, zodat je er beter op voorbereid bent.***

Als u een ervaren ondernemer bent die streeft naar voortdurende verbetering, dan is deze gids voor u de juiste keuze:

***Omdat het u tools biedt die u kunt gebruiken voor uw bedrijf om het beter te laten werken.***

Als u nooit een bedrijf hebt gehad, maar altijd al belangstelling hebt gehad voor ondernemerschap, dan is deze gids voor u de juiste keuze:

***Omdat het goede en slechte voorbeelden zal geven van goed en slecht ondernemerschap die u kunnen inspireren om de sprong in uw eigen zakelijke avontuur te wagen.***

Als je een leerkracht/opleider in het beroepsonderwijs of als je een centrum/organisatie voor beroepsonderwijs en -opleiding leidt of als je een beetje betrokken bent bij de sector van het beroepsonderwijs en de beroepsopleiding, dan is deze Gids voor jou de juiste keuze:

Want het is goed om de inhoud van deze gids te verwerken in uw trainingen, cursussen en programma's, omdat het uw studenten kan voorzien van de inhoud van deze gids:

- ***waardevolle tips voor het overwinnen van het stigma van falen, het verkrijgen van motivatie en het bereiken van zelfbewustzijn;***
- ***relevante voorbeelden en effectieve instrumenten voor het herstarten van een bedrijf;***
- ***een overzicht van het specifieke ondernemingsklimaat in elk partnerland in termen van regelgeving en vooruitzichten voor het runnen van een bedrijf, het voortbestaan van ondernemingen en nuttige lokale bronnen voor het vinden van financiering, netwerkruimten en links om meer informatie te vinden.***



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

# 2REVIVE

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



## 1 Deel

# Hoe opnieuw te beginnen?

De huidige situatie in Europa plaatst ex-ondernemers in een moeilijke omgeving, niet alleen vanuit het oogpunt van regelgeving, maar ook vanuit psychologisch en maatschappelijk oogpunt. Er bestaat een wijdverbreid beeld van **het stigma van mislukking en de angst voor sancties** en praktische problemen waarmee ondernemers die vroeger failliet waren gegaan te maken hadden en die hen ervan weerhouden om opnieuw te proberen. In landen waar de stigmatisering het grootst is, hebben onderzoekers ontdekt dat als je als ondernemer faalt, je meer moeite hebt om opnieuw een bedrijf te starten. Maar eerst, wat is precies stigma?

Volgens Goffman, 1963, is stigma een „multilevel fenomeen“ dat het macroniveau - sociale groepen en het microniveau - personen omvat. Het macroniveau maakt een collectief oordeel over de gevolgen van het hebben van een stigmatisering en het microniveau draagt dat de markeringen gesocialiseerd zijn om de oordelen van de bredere samenleving te integreren in hun zelfbeeld. Onderzoekers hebben ontdekt dat een deel van de ondernemers die om de een of andere reden besloten hebben hun bedrijf te beëindigen, gestigmatiseerd raken. Specialisten op het gebied van stigmatisering en de gevolgen daarvan hebben ook aangegeven dat individuele implicaties van stigmatisering bij ondernemers die een „business exit“ van een mislukte onderneming hebben doorgemaakt, van het grootste belang zijn omdat ze zelden worden bestudeerd (Simmons, S., Stigma en Business Failure): Implicaties voor de loopbaankeuzes van ondernemers). Er wordt aangevoerd dat als je een ondernemer bent die een stevige mislukking heeft meegemaakt, je geneigd bent om gevoelens te ontwikkelen die verband houden met „verlies van reputatie, imago, status en ervaring“, wat op zijn beurt je vooruitzichten op de arbeidsmarkt belemmert. Aangezien het faillissement van een onderneming voornamelijk verband houdt met het faillissement van de ondernemer die het heeft opgericht en runt, wordt de oorzaak van het faillissement vaak op hem of haar overgedragen en ontstaat er dus een stigmatisering van de onderneming.

Volgens de doelgroeponderzoeken die het 2REVIVE projectconsortium in Polen, Italië, Bulgarije, Kroatië, Malta en Nederland heeft uitgevoerd in het kader van D1: Onderzoek naar de houding ten opzichte van tweedekansondernemerschap, zijn de respondenten vooral van mening dat de kijk van de mensen om hen heen op individuen die niet succesvol zijn met een bedrijf (plan) nogal negatief is, waarbij een van de respondenten dat tot uitdrukking brengt:



*„Zelfs mijn therapeut klonk negatief tegenover ondernemers en dat brengt risico's met zich mee.“*

Sommige respondenten zeggen echter dat ze een verschuiving in de perceptie hebben waargenomen, zoals een van de geïnterviewden heeft geantwoord:

*„Dus, ik ben ervan overtuigd dat mensen vandaag de dag de mislukte ondernemers niet onbekwaam maar gewoon ongelukkig vinden.“*

De resultaten kunnen dus worden geïnterpreteerd als een bevestiging van de algemene perceptie van het falen van de samenleving.

Onderzoekers suggereren ook dat de massamedia deel uitmaken van het stigmatiseringsproces, omdat is gebleken dat wanneer je falen als ondernemer bekend wordt gemaakt, het gevoel van stigmatisering eerder zal ontstaan. De attributietheorie kan ook worden geanalyseerd om verder te verklaren waarom stigma zo'n effect heeft op individuen. De theorie gaat er over het algemeen van uit dat mensen proberen te bepalen waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen en schrijven daarom een of meer oorzaken toe aan hun gedrag (B. Weiner, 1974). Het proces dat ten grondslag ligt aan een toekenning bestaat uit drie fasen: 1) een persoon moet het gedrag van een ander observeren; 2) een persoon moet bepalen of hij of zij gelooft dat het gedrag opzettelijk is; 3) een persoon moet beslissen of hij of zij gelooft dat de andere persoon al dan niet gedwongen was het gedrag te verrichten. In de context van stigmatisering en de reacties van mensen daarop, strekt de theorie zich uit tot de aard van de toeschrijvingen die mensen maken voor stigmatisering en hoe dit wordt toegepast op de manier waarop ze medelijden voelen en de gestigmatiseerde persoon moeten helpen. Zo wordt er bijvoorbeeld vaker hulp geboden wanneer mensen merken dat de stigmatiserdragers slecht in staat zijn en er omstandigheden en externe barrières buiten hun macht liggen.

Volgens de hypothesen (Jenkins e.a.) zijn ondernemers echter verantwoordelijk voor het falen van hun bedrijf, ongeacht de omstandigheden die van nature van invloed zijn op de mate van empathie die zij tonen met het individu. Falen is dus de stigmatiserende factor, maar respondenten die falen zagen **als een inherent risico van het runnen van een bedrijf, waren minder geneigd om het falen van een bedrijf toe te schrijven aan de ondernemer zelf**. Jenkins e.a. suggereert dat als een beter begrip van de risico's die gepaard gaan met zelfstandig ondernemerschap en het bezitten van een bedrijf wordt bereikt, de stigmatisering van mislukte ondernemers kan worden verminderd. Daarom wil het consortium met het 2REVIVE-project het begrip mislukking anders vormgeven en normaliseren. Zo zal de huidige Gids, die informatie, praktische hulpmiddelen en technieken voor het succesvol herstarten van een bedrijf bevat, op grote schaal worden gepopulariseerd en gebruikt om de perceptie van falen te veranderen, niet alleen bij de doelgroepen van het project, maar ook bij de maatschappij.

---

<sup>1</sup> Jenkins, A., Hellerstedt, K., Hunter, E. en Davidsson, P. (2014). Stigmatisering van mislukte ondernemers: Prevalence And Solutions, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 34: Issue. 5, artikel 2. Opgevraagd bij: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol34/iss5/2>



## 1.1. Technieken en strategieën om het stigma van falen te overwinnen, motivatie en zelfbewustzijn te vergroten.

### ● **Techniek 1 Analyseer uw fouten met behoud van uw zelfrespect**

Een van de manieren om het stigma van mislukking af te schudden is om eerst bij jezelf te beginnen. Het is normaal dat u na uw mislukte poging om zaken te doen minder zelfvertrouwen en twijfels zult hebben. Neem de tijd om uit te rusten en lessen te trekken uit uw ervaring voordat u in een ander bedrijfsinitiatief stapt. Een goed uitgangspunt zou zijn om een nieuw bewustzijn voor je zwakheden te ontwikkelen. Onthoud: het gaat erom hoe je de negatieve gebeurtenis interpreteert. Deze interpretatie zal uw vertrouwen schaden of u vormen in een betere versie van uzelf.

Maak een lijst van de fouten die u in uw eerste bedrijfsactiviteit heeft gemaakt. Het identificeren van precies de verkeerde stappen die je hebt gezet, zal je helpen om te leren van je falen en zal een belangrijke rol spelen bij het terugwinnen van je vertrouwen. Het moeilijkste aan deze techniek is dat je waarschijnlijk vastzit in de situatie. In zo'n geval zijn er twee belangrijke factoren die een rol spelen: het maken van een **goede inschatting van** wat er misging met behoud van **je zelfrespect**. Wanneer het zelfrespect het overneemt, verwijt men meestal externe factoren voor hun falen. Als men echter succesvol is, danken zij het succes aan hun persoonlijke kwaliteiten en kennis! Het behoud van je zelfrespect heeft zijn eigen prijs. Als je je fouten goed in de gaten houdt, is het niet mogelijk om ervan te leren. Om van je fouten te leren, moet je echt aan jezelf toegeven dat je ze hebt gemaakt. Maar hoe kun je het evenwicht bewaren? Hoe geef je je fouten toe terwijl je je zelfrespect behoudt? Het komt allemaal neer op één zin die je voor jezelf moet blijven herhalen: *Ik heb gefaald, maar ik ben NIET de mislukking*. Dit betekent dat u uw falen accepteert, maar dat u niet uw hele zelf met falen identificeert.

Nadat je je hebt verzoend met het falen, pak je je moed op en wijs je de verkeerde stappen aan die je hebt genomen. Doorloop de volgende belangrijke punten:

✓ **Markt:** marktonderzoek is van groot belang voor het succes van elke onderneming. Stel jezelf de volgende vragen:

- Heeft u diepgaand marktonderzoek uitgevoerd voordat u uw bedrijf startte?
- Heeft u een product of dienst ontwikkeld dat niemand wil?
- Heeft u een probleem geïdentificeerd en heeft u daar een adequate oplossing voor geboden?

✓ **Klanten:** als u uw klanten niet kent, is de kans groot dat ze u ook niet kennen. Dit vermindert uw kansen op de verkoop van goederen of diensten drastisch. Denk aan uw vorige poging om zaken te doen.

- Kunt u een duidelijke beschrijving geven van uw perfecte klant?

<sup>2</sup> Simmons, S., Wiklund, J., Levie, J. (2014). Stigma en zakelijk falen: Implicaties voor de loopbaankeuzes van ondernemers. Deel 42, aflevering 3, pp 485-505. Opgevraagd bij: [https://strathprints.strath.ac.uk/45562/1/04\\_Paper\\_SIMMONS.pdf](https://strathprints.strath.ac.uk/45562/1/04_Paper_SIMMONS.pdf)



- *Heeft u uw potentiële klant niet herkend?*
- *Was uw marketingcampagne echt gebaseerd op uw perfecte klant?*

✔ **Verkoop:** als er geen verkoop is, is er geen bedrijf. Zo eenvoudig is het. Dit lijkt voor de hand te liggen, vooral als je terugkijkt op wat er nog over is van je mislukte bedrijf. Toch is het niet zo gemakkelijk om verkoopfouten te identificeren wanneer u bezig bent met de opbouw van uw bedrijf. Wees eerlijk tegen jezelf.

- *Heeft u zich genoeg geconcentreerd op de verkoop?*
- *Had u een duidelijk doel voor de verkoop?*
- *Heb je je doel in de gaten gehouden?*
- *Heb je het gecorrigeerd toen het nodig was?*

✔ **Prijzen:** u moet uw product/dienst waarderen op basis van de waarde voor de klant en niet op basis van de kosten plus de gewenste winst.

- *Heeft u de prijzen te laag berekend?*
- *Komt de prijs overeen met de werkelijke waarde van uw product/dienst of dekt hij alleen de kosten voor de productie ervan?*

✔ **Winst:** het gaat er niet om hoeveel geld u heeft verdiend, maar hoeveel er overblijft na het dekken van uw uitgaven. Stabiele inkomsten zijn belangrijk, maar winst is van vitaal belang voor de ontwikkeling van uw bedrijf en de winstgevendheid.

- *Heeft u zich gericht op inkomsten in plaats van op winst?*

✔ **Uitgaven:** er zijn veel dingen waaraan u geld kunt uitgeven, maar u moet ervoor zorgen dat een verhoging van uw uitgaven overeenkomt met een verhoging van uw winst. Minimaliseer uw uitgaven en investeer alleen in de noodzakelijke activa.

- *Heeft u zich laten meeslepen en geïnvesteerd in dingen die niet echt nodig waren?*
- *Ben je voor een chique kantoor gegaan dat niet echt nodig was?*
- *Heeft u langetermijncontracten getekend voor de huur van activa die u niet in staat stelden uw uitgaven te optimaliseren wanneer dat nodig was?*

Bovenstaande vragen zijn voorbeelden. U kunt verder gaan en specifieker zijn, u kunt vragen of categorieën toevoegen die van invloed zijn op uw bedrijf. Het punt is om in detail na te denken en elke stap van uw zakenreis te onderzoeken. Zodra u uw lijst klaar is, hebt u de redenen voor uw mislukking geïdentificeerd en begint u met het leren van de lessen.





## ● **Techniek 2 Laat u inspireren door goede voorbeelden**

Leren van je fouten is altijd een goed idee. Leren van andermans fouten is echter ook nuttig. Vooral als deze andere persoon een beroemdheid is of iemand waar je tegen op kijkt. Er zijn veel voorbeelden van succesvolle ondernemers die intussen failliet zijn gegaan in hun bedrijf voordat ze tot succes zijn uitgegroeid. Doorloop de volgende faalsituaties. Hoe denk je dat de personen die deze teleurstellingen hebben meegeemaakt, hebben gereageerd? Hebben ze zich geïdentificeerd met een mislukking? Waren ze in staat om later in hun leven succes te boeken?

1. Hij werd ontslagen uit een krant bij gebrek aan fantasie en goede ideeën. Later werd zijn idee voor een stripfiguur veroordeeld wegens gebrek aan potentieel.
2. Op 22-jarige leeftijd was ze reporter en werd ze ontslagen omdat ze niet geschikt was voor TV. Ze werd toen tv-nieuwshost, maar werd vanwege de lage kijkcijfers uit deze positie verwijderd.
3. Vroeger was hij een leraar Engels die korte verhalen schreef voor wat extra geld. Hij had een idee voor een boek, maar gaf het op nadat 30 uitgeverijen het afwezen.
4. In de begintijd van de band werden ze afgewezen door een platenmaatschappij die hen vertelde dat ze geen toekomst hadden in de showbusiness.
5. Hij is vijf keer failliet gegaan.
6. Hij kon niet spreken totdat hij 4 jaar oud was. Hij kon niet lezen totdat hij 7 jaar oud was. Zijn ouders en zijn leraren beschouwden hem als geestelijk gehandicapt of gehandicapt. Hij werd van school gestuurd.
7. Ze was werkloos, gescheiden, berooid en met een kind ten laste. Ze leed onder depressies, waarbij ze zich uiteindelijk inschreef voor het door de overheid gesteunde welzijn.
8. Hij kreeg van zijn leraren te horen dat hij, te dom was om iets te leren!
9. Zijn eerste verhaal kreeg zeshonderd afwijzingsfiches.
10. Na slechts één optreden zei een manager tegen hem: „Je gaat nergens heen, zoon. Je zou terug moeten gaan naar het besturen van een truck.“

Zou je in zulke situaties ontmoedigd zijn? Zou u deze personen als mislukt beschouwen?

Kijk nu naar de onderstaande lijst. Herken je de namen? Beschouwt u deze personen als mislukt of succesvol? Zou u een van hen associëren met de bovenstaande situaties?

1. Walt Disney en zijn beroemdste stripfiguur Mickey Mouse...
2. Oprah Winfrey
3. Stephen King en zijn boek „Carrie“....
4. De Beatles
5. Henry Ford
6. Albert Einstein
7. J.K. Rowling
8. Thomas Edison
9. Jack Londen



## 10. Elvis Presley

Kijkend naar de situaties van mislukking, kunt u gemakkelijk ontmoedigd raken. Echter, kijkend naar de personen die u waarschijnlijk als succesvol beschouwt. Hun succesverhalen begonnen met een mislukking, soms zelfs met twee of drie op een rij. Toch hebben ze zich niet laten definiëren door mislukking. Belangrijk hierbij is het onderscheid te maken tussen een slechte periode in het leven als je faalt en je holistische waarde als persoon en professional.

Probeer uw mislukte zakelijke poging in één of twee zinnen te plaatsen. Is het vergelijkbaar met bovenstaande situaties? Kun je het als nummer 11 op de lijst zetten? Waar denk je dat dit je naartoe leidt? Zou het de situatie kunnen zijn die u uiteindelijk een stap verder brengt naar succes? Geloof je dat uw falen het eerste hoofdstuk zal zijn van een verhaal dat uiteindelijk uw naam onder nummer 11 zal zetten, vlak na Elvis Presley?

Er zijn nog veel meer voorbeelden van succesvolle mensen die in eerste instantie gefaald hebben. Als je inspiratie nodig hebt die je zelfvertrouwen zal stimuleren, kun je de succesverhalen bekijken: <http://2revive.eu/success-storybook/>

### **Techniek 3 Leren van slechte voorbeelden**

Niet alleen onbekende kleine bedrijven falen. Soms nemen wereldberoemde grote bedrijven een reeks slechte beslissingen die tot een faillissement leiden. Deze bedrijven worden openlijk aan de kaak gesteld en de hele wereld wordt getuige van hun falen. Het goede punt is dat ze aan een grondige analyse worden onderworpen en dat hun mislukkingen veranderen in een rode vlag voor andere ondernemers. Hieronder vindt u zes voorbeelden van bedrijven die ooit topspelers waren in hun gebied.

#### **LA Tandwiel**

In 4 jaar tijd is het bedrijf erin geslaagd om zijn omzet te verhogen van 11 miljoen dollar naar 820 miljoen dollar. Een slechte strategische stap was de beslissing om **veel van haar producten met zo'n grote korting op de markt te brengen** dat consumenten LA Gear als **een merk van lage kwaliteit** begonnen te zien. De andere fout van het bedrijf was dat het veel investeerde in producten die ver verwijderd zijn van waar ze het meest bekend om zijn - basketbal sportschoenen. Ze begonnen met het aanbieden van goedkope schoenen bij Walmart en **verloren de focus op waar ze het beste in waren.**



## Polaroid

Ze hebben de top van een merk bereikt - hun merknaam is zowel een productnaam als een synoniem voor „hoge kwaliteit“. Wat hen van de markt duwt is hun eigen **onvermogen om zich aan te passen aan de veranderde realiteit** - hun gebruikers uit de jaren ,80 en ,90 gebruiken hun telefoons al om foto's te nemen. Hun product is een tentoonstelling in het museum van succesvolle merken uit het verleden.

## Kmart

Kmart was de eerste nationale supermarktketen in de Verenigde Staten en kende een groot succes. Vervolgens begonnen ze te proberen een rijkere klantenkring aan te trekken. Sinds het begin van het nieuwe millennium richt Walmart zich volledig op goedkopere goederen en Target richt zich op klanten die geïnteresseerd zijn in opkomende modetrends. Kmart probeerde met beide bedrijven te concurreren en producten in verschillende prijscategorieën aan te bieden. Het bedrijf **had geen specifieke doelgroep**, hun klanten gingen op een dwaalspoor en het merk verloor marktaandeel. In 2002 ging het failliet.

## MySpace

Het was niet gemakkelijk voor de oprichters van het sociale netwerk MySpace om hun nederlaag te erkennen. In 2006 besteedde News Corp. 580 miljoen dollar aan MySpace en deed jarenlang investeringen, maar al die tijd verloor MySpace terrein aan Facebook en verkocht uiteindelijk voor 34 miljoen dollar. Als je veel geld en energie in iets hebt geïnvesteerd, wil je het niet verkopen, maar als je dat niet doet, **kun je veel meer verliezen**.

## Lululemon

Het bedrijf voor een yogabroek, Lululemon, maakte een grote strategische fout door **het lichaam van de klant de schuld te geven van defecten in zijn producten**. De oprichter van het bedrijf, Chip Wilson, reageerde op de aanvallen tegen het bedrijf dat de stof gemakkelijk te dragen is en bekritiseerde vrouwen voor het feit dat ze overgewicht hebben, wat resulteert in een snellere slijtage van de broek aan de binnenkant van de dij. Het resultaat was een echte tyfoon op sociale media van boze vrouwelijke toespraken tegen het merk.

## Huisdieren.nl

Het bedrijf dat producten voor gezelschapsdieren vervaardigt, **slaagde er niet in grote hoeveelheden van zijn beste producten** - dierlijk speelgoed - te **verkopen**. De toiletten en blikjes hondenvoer die het vaakst via de site werden besteld - kattentoiletten en blikjes hondenvoer waren zwaar en duur om te vervoeren. Het andere ding dat het bedrijf naar beneden dreef was hun besluit om te vertrouwen op **te veel kortingen om klanten aan te trekken**.



Kijkend naar de verhalen van deze ooit machtige bedrijven, lijkt het gemakkelijk om de verkeerde bedrijfsstappen te identificeren die uiteindelijk tot hun mislukking hebben geleid. Dit waren grote bedrijven; waarschijnlijk hadden ze een raad van bestuur en veel financiële, marketing- en juridische adviseurs om een verkeerde gang van zaken te voorkomen. Toch hebben ze dat niet gedaan. De bewustwording dat zelfs wereldberoemde merken kunnen falen kan helpen bij het genezen van je eigenwaarde.

Wat zijn de lessen die je kunt trekken uit het falen van de grote spelers? Doe alsof je bedrijf net zo groot en beroemd was als de hierboven genoemde bedrijven. Schrijf uw eigen korte faalverhaal op met de belangrijkste factoren die u tot een faillissement hebben geleid. Probeer objectief te zijn alsof je een externe analist bent. Lees nu de lessen die uit deze bedrijfsfaillissementen zijn getrokken (zie hieronder) en schrijf de lessen op die andere ondernemers uit uw ervaring kunnen leren. Herkent u uw fouten hier? Of wilt u toevoegen aan de lijst?

- **Verlies niet je focus op waar je het beste in bent.** Zelfs als u besluit om uw productlijn of dienst te diversifiëren, doe dit dan met de nodige voorzichtigheid.
- **Wees voorzichtig met kortingen.** Zeker, ze kunnen een manier zijn om klanten aan te trekken, maar een te grote verlaging van de prijs kan leiden tot een lage winst. Een lage winst ontnemt u fondsen voor het dekken van onvoorziene uitgaven of lopende uitgaven in het geval van een daling van de verkoop.
- **Wees consequent.** Als je naam probeert te maken als hoogwaardig merk, doe er dan geen concessies aan. Uw klanten zullen in de war raken en dit zal hen wegduwen.
- **Ken uw doelgroep.** Al in de planningsfase van uw bedrijfsinitiatief moet u een duidelijk beeld hebben van wie u met uw product/dienst aanspreekt. Koppel uw product aan de doelgroep en blijf het trouw. Schommel niet tussen zeer uiteenlopende groepen klanten, omdat het risico bestaat dat ze allemaal verloren gaan.
- **Respecteer uw klanten.** Zelfs als u het niet eens bent met hun mening, overweeg deze dan en doe dit met respect.
- **Probeer altijd meer van uw beste producten te verkopen.** Dit zijn de producten die u winst opleveren. Daarom moet u uw marketingstrategie om hen heen opbouwen.
- **Aanpassen aan de veranderde realiteit.** Als er geen vraag meer is naar uw product, probeer dan uit te zoeken wat u kunt veranderen om de nieuwe trends bij te houden. Onderschat de trends in uw omgeving niet en handel daarnaar.
- **Stop met investeren als het al zinloos is.** Je moet de nederlaag herkennen en accepteren. Soms is het beter om op te geven dan het risico te nemen om in grotere schulden te raken, alleen maar omdat je koppig bent. Voordat u meer investeert, moet u zich afvragen of het niet beter is om een stap terug te doen.



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

# 2REVIVE

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



## Deel 2

# ESSENTIES VAN TWEEDEKANS ONDERNEMERSCHAP

## 2.1. Handleiding voor het opnieuw starten van een bedrijf

### ✓ Een mentor vinden

Ondernemerschap is een ongelooflijke ervaring, maar je hebt waarschijnlijk al begrepen dat het niet voor iedereen is. Hoewel je misschien een expert bent op een specifiek gebied, vereist het runnen van een nieuw bedrijf of het herstarten van een bedrijf een geheel nieuwe set van vaardigheden en competenties die de meeste ondernemers alleen maar op de werkvloer verwerven. Tenzij je naar een bedrijfsschool gaat of in een familiale omgeving opgroeide waar mensen hun eigen bedrijf runnen, heb je waarschijnlijk nog veel te leren.

Mentors en business coaches kunnen u veel tijd, energie en middelen besparen. Mentoren zijn cruciaal in het vormgeven van uw denken en handelen en kunnen u in de meest stressvolle tijden een enorme ondersteuning bieden, u door de stappen heen begeleiden en u helpen om niet alleen beter geïnformeerd, maar ook geduldiger, optimistischer en veerkrachtiger te zijn. Het bereiken van deze verschuiving in uw denkwijze kan van onschatbare waarde zijn en garandeert u extra energie en snellere resultaten in uw nieuwe bedrijf.

Mentors kunnen je ook trainen om je te focussen op je volgende stappen, in plaats van irrationele dromen en resultaten na te jagen. Zij zullen u ondersteunen om uw energie te steken in de acties die nodig zijn bij elke stap.

Je hoeft niet op zoek te gaan naar de beste mentor in de stad, want zelfs in feite kan het vinden van een persoon die een paar jaar lang coacht je waardevolle inzichten geven over hoe je opnieuw kunt starten. Zo'n mentor kan je de basisprincipes leren die je misschien niet kende, of die je gewoon gemist hebt tijdens je vorige poging als ondernemer.

Bij de keuze van de persoon met wie u werkt, moet u ervoor zorgen dat u goed met elkaar overweg kunt.



Uw mentor moet gemakkelijk te spreken zijn en een goede luisteraar, iemand die u respecteert en waar u graag mee samenwerkt. U wilt dat deze persoon naar uw ideeën luistert zonder te onderbreken of beperkingen op te leggen, relevante vragen te stellen en uitvoerbare oplossingen voor te stellen. Wees niet bang als je mentor uit een ander vakgebied komt waarin je van plan bent te gaan werken. Het kan extra voordelen opleveren en u een ongewoon perspectief bieden dat goed werkt. En wat nog belangrijker is, u kunt opener en eerlijker met hem/haar zijn omdat uw mentor geen deel uitmaakt van uw concurrentie. Het is belangrijk dat als je iemand kiest, je bij hem/haar blijft en je je ertoe verbindt om minstens een jaar lang samen te werken. Mentorschap is een proces, dus de verwachtingen en doelstellingen voor de lange termijn moeten voortdurend worden vastgesteld en gevolgd.

## ✔ **Identificeer uw waarden en uw doel**

Marcus Aurelius, een stoïcijnse filosoof, zei 2000 jaar geleden:

Verspil geen tijd meer aan ruzie over wat een goede man zou moeten zijn. Wees er een.

U weet misschien dat veel ondernemers de fout maken om in de dingen te geloven, maar er niet naar te handelen. Waarden worden verondersteld niet onderhandelbaar te zijn. Als uw waarden goed zijn, zullen uw positie en imago authentiek en betrouwbaar zijn en boven die van veel van uw concurrenten uitstijgen. Het koppelen van uw bedrijf aan een doel zal de kans op succes van de onderneming sterk verhogen, zelfs als de economische neergang zich voordoet. Ondernemers met solide, doelgerichte ideeën blijven verbonden met hun klanten, die ze op hun beurt promoten bij vrienden en familie. Dit is een van de beste marketingpraktijken die in een bedrijf kunnen worden toegepast.

Om nog maar te zwijgen van het feit dat als er een klimaatnoodtoestand wordt afgekondigd, er een enorme verantwoordelijkheid op de bedrijven rust en er grote verwachtingen van hen worden gewekt als het gaat om het leveren van hun bijdrage aan duurzaamheid. Een van de meest cruciale stappen die u kunt overwegen is hoe u verspilling in uw procedures kunt verminderen en elimineren en uw ecologische voetafdruk kunt minimaliseren. Kleine en middelgrote ondernemingen hebben ook een bevoorradingsvoordeel ten opzichte van grotere bedrijven, omdat het voor hen gemakkelijker is om te controleren met wie ze zaken doen. Zorg ervoor dat u duurzaamheidsmaatregelen toepast en bevordert en hetzelfde verwacht van al uw partners.

In deze huidige bewustwordingsperiode willen consumenten weten wie ze kunnen vertrouwen en wie de marktspelers zijn die meer om mensen en de planeet geven.

## ✔ **Evalueer waar je nu bent**

Tijdens je leven heb je waarschijnlijk sterke capaciteiten ontwikkeld, vaardigheden en kennis opgedaan, geleerd van professoren, vrienden, collega's, bazen, concurrenten en vooral van je eigen ervaring in het leven en het bedrijfsleven. Bekijk wat je hebt bereikt, hoe je verrijkt bent en welk netwerk, vaardigheden en expertise je al in huis hebt. Evalueer en vermeld al uw middelen en hoeveel ze kunnen bijdragen aan uw succes in de volgende periode. Bouw erop voort, ontwikkel en investeer erin.

Als je onderzoekt waar je gepassioneerd over bent, vraag je je dan allereerst af: 'Waarom wil ik een eigen



bedrijf beginnen? Ga dan brainstormen over wat u in het bedrijfsleven dwars zit en hoe u dat beter kunt doen. Heb je al de expertise om met een nieuw business idee te komen? Wat heb je nodig om alle informatie en middelen te verzamelen voor een nieuwe start? Wees niet bang om uw netwerk om advies te vragen. Voer voortdurend onderzoek uit, verzamel goede praktijken en zoek en neem kennis van alle belangrijke informatie die u tot nu toe hebt gemist. Een marktonderzoek zal u laten weten of er een kans is om een fatsoenlijke winst te verdienen in het gebied waar u van plan bent om te werken.

Volgens Carol Roth en haar boek 'The Entrepreneur Equation' zijn er tien denkwijzen die elke ondernemer moet ontwikkelen voordat hij een eigen bedrijf begint. Neem de tijd voor zelfreflectie en neem de tijd om ze door te nemen:

1. **Beoordeel uw motivatie kritisch:** naast het weten wat de kern van uw **motivatie** is, probeer ook uw zakenpartners, crediteuren, klanten en investeerders een antwoord te geven op wat u zou zeggen.
2. **Wees bereid om veel bazen te hebben:** je zou kunnen denken dat je vrij bent en niemand controleert je als ondernemer. In werkelijkheid zullen uw schuldeisers, investeerders en uw klanten uw nieuwe bazen zijn.
3. **Evalueer hoe je met anderen werkt:** communicatie en menselijke vaardigheden zijn essentieel in het bedrijfsleven. U moet zich misschien richten op het ontwikkelen van uw communicatie-, samenwerkings- of probleemoplossende vaardigheden, maar dat is ook nodig als u met accountants, advocaten, klanten en andere collega's werkt.
4. **Tel uw verantwoordelijkheden op:** het runnen van uw bedrijf voelt alsof u een 24/7 baan hebt. Vraag jezelf af of je hier klaar voor bent en of er stappen moeten worden genomen om een aanvaardbaar evenwicht tussen werk en privéleven te bereiken.
5. **Uw management- en leiderschapsvaardigheden aanscherpen:** u heeft zich in uw vorige ondernemersperiode waarschijnlijk al gerealiseerd dat het aansturen van een team cruciaal is voor het succes van uw bedrijf. De motivatie van het team is in hoge mate gerelateerd aan de productiviteit en betrokkenheid van het team.
6. **Het is niet wat u weet, maar wie u kent:** maak een lijst van verschillende professionals waarmee u al in contact staat, en zoek naar mogelijkheden om uw netwerk uit te breiden op diverse evenementen, zakelijke bijeenkomsten, seminars, enz.
7. **Wees eerlijk over uw relatie met geld:** niet alleen in de eerste periode, maar gedurende al uw activiteiten zult u verschillende beslissingen moeten nemen over uitgaven, investeringen enz. Als u het gevoel heeft dat uw financiële managementvaardigheden niet sterk genoeg zijn, informeer uzelf dan. Zoek bronnen, neem contact op met deskundigen, woon vergaderingen bij en bekijk video's of volg online cursussen. Elke inspanning kan de kans vergroten om uw bedrijf te stabiliseren.
8. **Toegang tot uw persoonlijkheid:** het belangrijkste is dat u nadenkt over hoe u met stress omgaat. Eigenaar zijn van een bedrijf betekent dat u klaar moet zijn voor het onverwachte. Om flexibel te zijn en alles te beheren wat er komt. Als je erg gestrest raakt als het niet gaat zoals gepland, is het



heel belangrijk dat je bewust nieuwe mechanismen ontwikkelt om beter met stress om te gaan. Er zijn verschillende bronnen en methodologieën online beschikbaar, maar u kunt ook de steun vragen van een coach, counselor of bijvoorbeeld een mindfulness trainer.

9. **Onderzoek uw concurrenten en de markt:** om uw bedrijf te profileren en mensen te overtuigen om het te ondersteunen, moet u begrijpen waarom en hoe u uw concurrenten kunt overtreffen.
10. **Test uw schaalbaarheid:** veel succesvolle bedrijven vertrouwen op automatisering en delegatie. Als leider moet je weten hoe en aan wie je het werk moet delegeren.

## ✓ Schrijf een business plan

Dit is zo'n belangrijk en complex onderdeel dat we in de volgende paragraaf 2.3 meer in detail zullen treden. Tips voor het schrijven van een businessplan.

## ✓ Bouw uw nieuwe bedrijf op met alle noodzakelijke stappen en tools:

Zoals u waarschijnlijk weet uit uw eerdere ervaring, met betrekking tot uw officiële registratie van uw bedrijf, moet u dat doen:

- Bepaal de structuur en het formaat van uw bedrijf;
- Geef het een naam;
- Registreer het op de aangewezen kantoren;
- Haal een fiscaal nummer;
- Verkrijg vergunningen en licenties;
- Een zakelijke bankrekening openen;
- Registreer je voor merk- of auteursrechten.

Ten eerste moet je je bewust zijn van al deze noodzakelijke stappen. Als u advies nodig hebt, moet u rechtsbijstand of een advocaat te krijgen.

Als volgende stap is het ten eerste aan te raden om een aantal digitale tools te gebruiken voor het beheer van verschillende aspecten. U kunt in forums rondkijken of uw netwerk om aanbevelingen vragen om te weten te komen welke tools en merken uw beste keuze zijn. Denk aan het volgende:

- Een boekhoudsoftware aanschaffen om uw uitgaven gemakkelijk te kunnen volgen;
- Het opzetten van een website die u ook zelf kunt bouwen, zonder dat dit extra financiële middelen kost;
- Een logo krijgen of creëren - u kunt ook gratis platforms vinden voor het ontwerpen van basislogo's. Als u echter de voorkeur geeft aan een professionele, moet u een grafisch ontwerper inhuren;
- Het opzetten van social media accounts en het leren beheren ervan (berichten inplannen, contacten leggen met volgers, een goede communicatiestrategie vinden). Als u daarvoor training nodig hebt, kunt u uw netwerk, een professional of online tools en tutorials opvragen.
- Het opzetten van een e-mail adres plus een veilig en goed functionerend cloud-based platform voor het opslaan van uw documenten en bestanden;





- Het gebruik van een projectmanagementtool kan ook zeer nuttig zijn. Er zijn er genoeg beschikbaar en u kunt rekening houden met de omvang van uw bedrijf en het aantal werknemers dat u van plan bent aan te werven. Op basis hiervan kunt u de tool vinden met de meest geschikte structuur voor uw behoeften;
- Onderzoeken hoe u uw bedrijf op de gemakkelijkste en meest efficiënte manier online kunt verkopen;
- Het opstellen van een kalender en het markeren van belangrijke gebeurtenissen/vergaderingen;
- Een klantenserviceaccount aanmaken;
- Overweeg een tool voor het opslaan en beveiligen van wachtwoorden om de wachtwoorden voor al uw nieuwe registraties te onthouden.

## 2.2. Inzicht in unieke waardepropositie van ideeën

Inzicht in de werkelijke waarde van uw bedrijfsidee betekent dat u het evalueert, door een of meer andere personen laat beoordelen en het verbetert door mogelijke zwakke punten in de uitvoering te identificeren en de respectievelijke maatregelen te nemen om deze te overwinnen.

Er zijn verschillende methoden die u kunnen helpen om uw ideeën te evalueren. Als u dit deel overgeslagen heeft voor de start van uw vorige bedrijfsactiviteit, is het een goed idee om meer tijd te besteden aan het inschatten van de werkelijke waarde van uw product/dienst.

Hieronder ziet u verschillende methoden die u kunnen helpen om de waarde van uw bedrijfsinitiatief in te schatten en uw aandacht te richten op mogelijke zwakke punten:

### Evaluatie van het slagen-falen

Deze methode werkt het beste wanneer u tussen verschillende ideeën schommelt. Elk van hen lijkt misschien goed genoeg voor u, maar het focussen op het juiste kan een hele uitdaging worden. Vooral als u de ontberingen van het falen in uw eerste ondernemerspoging heeft ervaren. De eerste stap om uw „winende“ bedrijfsconcept te selecteren is het maken van een lijst met criteria om te bepalen of het betreffende idee de moeite waard is om verder te overwegen. Schrijf bijvoorbeeld een aantal belangrijke criteria op:



**Tabel 1 Evaluatie van het aantal gevallen waarin de goedkeuring is mislukt**

Criterion	Pas	Mislukt
Past de release van mijn product/dienst binnen het budget dat ik heb ingesteld?		
Kan ik mijn product/dienst binnen de door mij gestelde termijn vrijgeven?		
Zal ik in staat zijn om mijn product/dienst te leveren met de middelen die ik heb (personeel, financiën, tijd, materiaal, etc.)?		
Vul ik met mijn product/dienst een gat in de markt?		
Is mijn product/dienst schaalbaar? Zal het voldoen aan de vraag van de klant zonder dat het voortdurend opnieuw moet worden uitgevonden?		

U kunt zoveel specifieke criteria aan de lijst toevoegen als u relevant acht. Vergeet niet uw eerdere ondernemerservaring niet. Misschien heeft u nog andere belangrijke criteria geïdentificeerd die specifiek zijn voor uw bedrijf en die u de vorige keer niet hebt gehaald. Zodra uw lijst klaar is, stelt u een drempelwaarde in. Het kan zijn dat een idee dat niet aan minstens 90 procent van de criteria voldoet, moet worden afgewezen omdat het niet levensvatbaar is. Om dit soort evaluaties te kunnen uitvoeren moet je heel objectief en zeker zijn van de antwoorden die je geeft. Er is geen „misschien“ of „gedeeltelijk“ kolom hier. Het is gewoon ja of nee. Toch, als je denkt dat je idee kan worden aangepast om aan een bepaald criterium te voldoen, doe dat dan. Het is goed als u een andere persoon bij deze evaluatie kunt betrekken - of het nu uw zakenpartner of een werknemer is. Vraag hen om hun eigen beoordeling te maken. Zij kunnen een ander perspectief bieden op de levensvatbaarheid van uw product/dienst. Het vergelijken van twee of drie evaluaties kan u helpen bij het identificeren van een zwakheid die u niet heeft gezien.

### **Evaluatiematrix**

Deze methode is nuttig wanneer u twee of drie ideeën heeft voor een product/dienst of aanpassingen van hetzelfde product waar u moeilijk uit kunt kiezen. In tegenstelling tot de goedkeuringen/afkeuringen, moedigt deze methode u aan om elk beoordelingscriterium een score van 0 tot 5 toe te kennen.

Hieronder vindt u een voorbeeld van een evaluatiematrix die u kunt aanpassen aan de specifieke kenmerken van uw bedrijf:



**Tabel 2 Evaluatiematrix**

		CRITERIA					
		Past in een gat in de markt <b>(0-laagste, 5-hoogste)</b>	Kosten/baten <b>(0-laagste, 5-hoogste)</b>	Te doen met de beschikbare middelen <b>(0-laagste, 5-hoogste)</b>	Heeft potentieel voor schaalvergroting <b>(0-laagste, 5-hoogste)</b>	.....	<b>Totale score</b>
IDEAS	Idee 1 .....						
	Idee 2 .....						
	Idee 3 .....						

Evalueer elk criterium op een schaal van 0 tot 5, waarbij 0 de laagste score is en 5 de hoogste. De laatste kolom vat de scores van alle criteria samen. Het idee met de hoogste score wordt beschouwd als het meest haalbare.

U kunt criteria toevoegen afhankelijk van de specifieke kenmerken van uw product/dienst. Negeer uw eerdere ervaring niet. Het kan u helpen bij het identificeren van aspecten die u hebt verwaarloosd voordat dat van cruciaal belang bleek voor de ontwikkeling van uw bedrijf.

### SWOT-analyse

De klassieke analyse van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (SWOT) is een goede follow-up van de evaluatiematrix. Het maakt een diepere evaluatie van uw ideeën mogelijk, omdat het ze vanuit verschillende perspectieven beschouwt.



**Tabel 3 SWOT-analyse**

<b>Sterke punten</b>	<b>Zwakke punten</b>
<p>Wat zijn de voordelen van dit idee?</p> <p>Wat zal het positieve effect van dit idee zijn?</p> <p>Wat maakt dit idee zo bijzonder?</p>	<p>Hoe kan dit idee worden verbeterd?</p> <p>Wat zal moeilijk zijn met dit idee?</p> <p>Welke aspecten van dit idee verspillen tijd en middelen?</p>
<b>Mogelijkheden</b>	<b>Bedreigingen</b>
<p>Waarom zal de markt enthousiast zijn over dit product/dienst?</p> <p>Wat kunnen we nog meer doen met dit product/dienst?</p> <p>Welke nieuwe trends doen zich voor?</p>	<p>Welke barrières staan het succes in de weg?</p> <p>Welke behoeften ontbreken er om dit te laten werken?</p> <p>Welke veranderingen vinden er plaats in de omgeving van onze markt?</p>

Als je eenmaal de tabel voor je idee(ën) hebt ingevuld, geef je 0 tot 5 punten voor elke kracht en kans en neem je 0 tot 5 punten weg voor elke zwakte en bedreiging. De eindscores zullen een goede vergelijking maken van de waarden van uw verschillende ideeën. Ook hier is het goed om een andere persoon bij deze evaluatie te betrekken om een onbevooroordeeld perspectief te bieden. Wanneer u uw evaluaties klaar hebt, kunt u uw teamleden/zakenpartner of zelfs uw vrienden vragen naar suggesties voor het overwinnen van de geïdentificeerde zwakke punten en bedreigingen. Dit zal u helpen om uw bedrijfsideeën beter af te stemmen op de markt.

## 2.3. Tips voor het (her)schrijven van een bedrijfsplan

### Houd het eenvoudig

De sleutel tot een succesvolle kleine onderneming, vooral in de opstartfase, is om het eenvoudig en goedkoop te houden. En de kosten omvatten niet alleen uw financiële kosten, maar ook uw tijd en energie. Veel startende ondernemers stappen in de valkuil dat ze het beste businessplan ter wereld willen opstellen, vooral als ze al eerder gefaald hebben. U zult zeker een goed plan nodig hebben als u op zoek bent naar een investering of herinvestering en financiering, maar toch is het zeer aan te raden om uw ideeën te testen voordat u veel tijd, geld en andere middelen besteedt.

Als eerste stap kunt u een eenvoudig businessplan van één pagina maken met een samenvatting van alle aspecten van het bedrijf dat u op het punt staat te starten of te herstarten.

Wat nodig is om te definiëren is:

- Uw visie - Wat zou het eindresultaat van uw bedrijf zijn?
- Uw missie - Wat is de reden achter de oprichting van uw bedrijf? Waarom bestaat uw bedrijf?
- Uw doelstellingen - Wat zijn de doelstellingen die u leiden naar uw visie en missie?
- Uw basisstrategieën - Hoe gaat u de geïdentificeerde doelstellingen bereiken?



Na het beantwoorden van deze vragen hoeft u alleen nog maar een stap-voor-stap, taakgericht actieplan te maken over hoe u gaat werken aan het bereiken van uw doelstellingen.

## ✔ Gebruik een goed kader

U heeft waarschijnlijk al gehoord van het Business Model Canvas - een geweldig sjabloon voor het ontwikkelen van een nieuw business model. Deze kaart met 9 afzonderlijke blokken geeft ruimte voor een beschrijving:

- Belangrijke partners van het bedrijf: zoals leveranciers of aanvullende bedrijven;
- Kernactiviteiten: de belangrijkste activiteiten in het uitvoeren van de waardepropositie van uw bedrijf;
- Belangrijke middelen: de middelen die nodig zijn om het bedrijf in stand te houden en te ondersteunen, zoals menselijke, financiële, fysieke en intellectuele middelen;
- Value propositions: het verzamelen van producten en diensten die uw bedrijf aanbiedt aan de klanten;
- Klantensegmenten: de geïdentificeerde klantgroepen die u probeert te bedienen;
- Klantrelaties: het type relatie dat u van plan bent te creëren met klantsegmenten;
- Kanalen: via welke kanalen kunt u uw waardepropositie aan uw klanten leveren;
- Kostenstructuur: de financiële structuur volgens welke uw bedrijf zal werken;
- Inkomstenstromen: de manier waarop u inkomsten uit verschillende klantsegmenten kunt genereren;

Het invullen van het Business Model Canvas samen met andere collega's en professionals kan veel voordelen met zich meebrengen, zoals meer creativiteit en de mogelijkheid om uw verschillende visies openlijk te projecteren, wat zowel belangrijke discussies kan vergemakkelijken als een beter begrip kan geven van het beheer van uw toekomstige bedrijf.

Een andere manier om uw plan (opnieuw) in te richten is het gebruik van de methodiek van Logical Framework Approach. Deze bestaat uit twee fasen: de analyse en de planningsfase.

Als onderdeel van de analyse fase, zult u het volgende voorbereiden:

- Stakeholderanalyse
- Probleemanalyse
- Objectieve analyse
- Strategie analyse

Als onderdeel van de planningsfase ontwikkelt u zelf de Logical Framework Matrix, plant u uw activiteiten en maakt u een budgetplan.

Het is op de een of andere manier een eenvoudiger en diepere analyse van de basis van uw bedrijf. De uitgebreide analytische fase kan u helpen om na te denken over alle aspecten van een specifiek gebied. Na de voltooiing van het Logframe, moet u misschien echter in meer zakelijke details treden - dit is het moment waarop de Canvas-tool zeer nuttig kan zijn.



## ✓ Klantgerichtheid

Het verschil tussen een succesvol en een worstelend bedrijf is vaak te wijten aan één aspect: welk bedrijf kan zijn klanten beter tevredenstellen. De best presterende organisaties begrijpen dat klantgerichtheid een combinatie van aantrekkelijkheid, betrokkenheid, tevredenheid en behoud vereist. Studies tonen vaak aan dat bedrijfsleiders hun klanten niet goed genoeg kennen.

Een ander probleem is dat organisaties zich vaak niet houden aan de beloften aan hun klanten, of nog zorgwekkender, en zelfs niet aan de beloften aan hun medewerkers. Onderzoekers vonden dat om klantgericht te worden, er een commitment van de mensen aan de top van de organisatie nodig is om meer klantgerichtheid te krijgen.

### Hoe kunt u klantgericht worden?

Allereerst moet u overschakelen naar een mentaliteit van focus op uw klanten. Dit betekent dat u uw eigen behoeften en wensen loslaat en zich afvraagt: **hoe kan ik mijn klant helpen?** Je kunt je klantgerichte vaardigheden ook trainen terwijl je in een situatie van klantgerichtheid verkeert, en je kunt je afvragen hoe de verkopers of dienstverleners mij het gevoel geven dat je de klant bent en nadenken over de vraag: wat doen de verkopers of dienstverleners? Zijn ze geïnteresseerd in mijn behoeften, situatie, prioriteiten en wensen? Of zijn ze alleen geïnteresseerd in het sluiten van een verkoop? Voelde ik me beter door de service die ik kreeg en de aandacht die ik kreeg?

Een andere zeer belangrijke praktijk is het aannemen en vertonen van klantgericht gedrag, wat anders is dan het overstappen naar een klantgerichte mentaliteit. U kunt uw begrip van deze gedragsstijl vergroten door nog eens na te denken over hoe u als klant wordt behandeld. Hoe gedragen de verkopers / dienstverleners zich, wat doen ze en hoe doen ze dat?

Als je genoeg hebt aangescherpt, zowel je mentaliteit als je gedragskennis, combineer ze dan! Focus op het helpen van uw klant en handel op de manier die het beste voor hem of haar is. Wees eerlijk en oprecht. En houd je altijd aan je beloften.

## ✓ Onderzoek, onderzoek, onderzoek, onderzoek

Om een goed businessplan te kunnen schrijven, moet u uw markt, de concurrentie en uw eigen capaciteit- en sterke punten goed kennen. Evalueren, denken en onderzoeken moet ongeveer twee keer zoveel tijd in beslag nemen als het schrijven van uw businessplan.

**Wat zal uw onderzoek omvatten?** Het uitvoeren van een industrieanalyse, een doelmarktanalyse en een concurrentieanalyse.

Wanneer u de sector analyseert, moet u de algemene omgeving waarin u van plan bent om te werken beoordelen. Kijk voor statistieken over de omvang van de sector; omzet en groeipercentage; groeit, krimpt of houdt het zich stabiel? Wat zijn de huidige trends in de sector? Zijn er veranderingen in de doelmarkt of in de technologie die het gebruikt? U kunt informatie opzoeken via verschillende bronnen: overheidsdatabases, databanken en publicaties van de industrie, gegevens van beroepsverenigingen, enz.

Het analyseren van uw doelmarkt zal u helpen om te weten of er genoeg mensen in de markt zijn die bereid zijn om uw product of dienst te kopen tegen de prijs die u in rekening moet brengen om winst te maken.



Om deze analyse te kunnen maken, moet u uw potentiële klanten natuurlijk goed kennen.

De concurrentieanalyse geeft u een overzicht van de belangrijkste spelers in uw branche. Je kunt niet met iedereen concurreren, maar het is belangrijk om te weten wie er is, wie wat doet en hoe. U kunt hun reclame- en promotieactiviteiten, campagnes en materialen bestuderen, de manier waarop ze communiceren en zich aan de klanten presenteren. U kunt zeker vaststellen wat de goede praktijken zijn, waar u van kunt leren en wat u nog beter kunt doen. Vergeet bovendien niet om rond te kijken om de leveranciers van uw concurrenten te identificeren.

## ✔ **Het vinden van een oorzaak voor uw bedrijf**

Sociale verantwoordelijkheid is een van de sleutelfactoren voor het opbouwen van een succesvol bedrijf. In de zin van het bedrijfsleven wordt sociale verantwoordelijkheid gedefinieerd als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), vaak gerelateerd aan grote bedrijven die meestal een aparte afdeling hebben die de MVO-activiteiten beheert. Dit betekent echter niet dat kleine en micro-ondernemingen dergelijke praktijken niet kunnen toepassen. Tegenwoordig is het nog relevanter geworden omdat klanten, investeerders en andere belangrijke belanghebbenden niet alleen op zoek zijn naar de meest rendabele optie voor investeringen, maar ook naar een optie die de samenleving als geheel ten goede komt. Als gevolg van deze nieuwe trend streven alle nieuwe bedrijven ernaar hun onderneming te koppelen aan een of meer maatschappelijke doelen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent ook het bereiken van de duurzaamheid van een onderneming. Daarom moet u bij het herschrijven van uw bedrijfsplan rekening houden met hoeveel van uw financiële middelen u kunt investeren in het nastreven van een maatschappelijk doel.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt vaak verward met filantropie, wat letterlijk liefde voor de mensheid betekent en met andere woorden, het uitvoeren van privé-initiatieven voor het algemeen belang. Filantropie probeert de hoofdoorzaak van een probleem aan te pakken, zoals het spreekwoord zegt, in plaats van mensen vis te geven, leert het mensen hoe ze moeten vissen. Bedrijfsfilantropie (CP) is een meer gespecialiseerde term met betrekking tot het bedrijfsleven en dergelijke filantropie zou donaties in de vorm van financiële bijdragen kunnen omvatten, samen met andere middelen zoals tijd, menselijke hulpbronnen, enz. Filantropische initiatieven van bedrijven zouden ook kunnen bestaan uit het volgen van een volledig filantropisch programma met beheer van verschillende donaties en aangeboden middelen (voornamelijk in bedrijven). U, de ondernemer, kunt zelf bepalen of het merk van uw bedrijf publiekelijk gecrediteerd wordt door de organisatie die de donatie ontvangt. Filantropie is essentieel in de moderne samenleving en is ook heel belangrijk voor bedrijven over de hele wereld, vooral in de huidige morele en klimaatcrisis. Het is aantoonbaar dat alle winstgevendende bedrijven er goed aan doen om een deel van hun middelen te reserveren voor een gemeenschap of het algemeen belang.

### ***Wat is dan het verschil tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfsfilantropie dat u zich afvraagt?***

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is bedoeld om te worden opgenomen in het bedrijfsmodel en de praktijken in de onderneming. Men zou kunnen zeggen dat het bedrijfsfilantropie omvat, aangezien het



langetermijndoelstellingen heeft en een programma dat het bedrijf rechtstreeks zou moeten betrekken bij het oplossen van een geselecteerd probleem of problemen van de gemeenschap. Als een bedrijf bijvoorbeeld kledingstukken produceert en de kleding kleurt met behulp van kleurstoffen, moet het bedrijf zeer voorzichtig zijn wanneer het zich ontdoet van het afval van deze activiteiten en programma's opzetten om de gevolgen voor het milieu en de gezondheid van de samenleving te beperken. Als de onderneming een dergelijk plan niet volgt, kunnen de effecten op het imago van de onderneming vrij negatief zijn. Integendeel, als een bedrijf niet investeert in bedrijfsfilantropie, zal het niet zozeer van invloed zijn op de manier waarop zijn klanten en de zakenwereld er naar kijken. Dit besluit zou geen zeer negatieve gevolgen hebben voor de samenleving.

### **Redenen waarom uw kleine bedrijfje gelinkt moet zijn aan een sociaal doel:**

#### **✔ Om een klantenbestand aan te trekken en te behouden**

Volgens een studie gepubliceerd in het International Journal of Environmental Research and Public Health<sup>3</sup> versterkt maatschappelijk verantwoord ondernemen en zorg voor het milieu de relatie tussen de consument en de retailer en wordt de algemene houding van de consument ten opzichte van het merk/bedrijf positiever. Deze bevindingen zouden tot de conclusie kunnen leiden dat als consumenten voor de keuze staan tussen twee bedrijven die soortgelijke diensten/producten aanbieden, zij de keuze zouden maken voor het bedrijf dat meer maatschappelijk verantwoord is. Consumenten kunnen uw diensten zelfs als kwalitatief hoogwaardiger en waardevoller beschouwen en meer geld investeren in uw diensten/producten. De betrokkenheid van uw bedrijf bij een sociaal doel kan ook op de consument worden overgedragen. Met andere woorden, ze kunnen een gelijkaardige betrokkenheid ontwikkelen bij uw merk/bedrijf.

Uw klanten, zonder wie uw bedrijf niet kan bestaan, zijn uw echte bazen. Het voldoen aan hun behoeften is de sleutel tot het runnen van een succesvol bedrijf, dus het is verstandig om nu al uw bedrijfsplan op te bouwen met de kennis en het begrip van welke van hun behoeften u kunt dienen en hoe. Klanten kunnen gemakkelijk voelen hoe een bedrijf hen behandelt. Ze kunnen ontdekken hoeveel je om hen of om een oorzaak geeft. Het maatschappelijk verantwoord ondernemen of de filantropie van uw bedrijf moet meer zijn dan alleen maar iets om te doen, want het is, leuk! Het moet een kernmissie zijn in uw inspanningen om uw bedrijf te laten groeien en in contact te komen met uw klanten.

Om uw medewerkers zich waardevol te laten voelen en meer talent te rekruteren

Omdat het sociale doel uw klant/consumentenbestand aantrekt en in stand houdt, heeft het hetzelfde effect op uw medewerkers. Volgens een onderzoek van Deloitte behoort het „zinvolle werk dat medewerkers een gevoel van doelgerichtheid geeft“ tot de dimensies van de eenvoudigweg onweerstaanbare organisatie die aan de basis ligt van engagement. Een<sup>4</sup> sociale dimensie geven aan uw bedrijf kan ook gemakkelijk nieuwe getalenteerde medewerkers aantrekken.

Waarschijnlijk kan worden gesteld dat de overgrote meerderheid van de bedrijven in de zakenwereld actief is om geld te verdienen, maar een visie en plicht die verder gaat dan het doel van de winst kan uw bedrijf

<sup>3</sup> Ho, Ching-Wei. (2017). Maakt het beoefenen van MVO de consument meer tevreden met uw winkel? Consumer-Retailer Love bemiddelt MVO en Gedragsintenties. Int J Environ Res Public Health. 14(12): 1558. doi: 10.3390/ijerph14121558 Online gepubliceerd 2017 dec. 12. doi: 10.3390/ijerph14121558





een breder gevoel van doelgerichtheid geven. Wanneer uw bedrijf is opgebouwd rond een grotere missie van maatschappelijk nut, dan geeft u die passie door aan al uw producten, diensten maar ook aan uw medewerkers en klanten. Dit streven kan zich uiten in het werk van uw team en kan leiden tot meer creativiteit, betrokkenheid en dus groei.

### ✔ **Om een nieuwe kans voor ontwikkeling te vinden**

Het opbouwen van een meer persoonlijke relatie met uw klanten en medewerkers door het sociale doel dat uw bedrijf heeft aangenomen, kan u helpen om uw bedrijf nog verder te laten groeien. Zo kunt u bijvoorbeeld een enquête uitvoeren onder uw klanten en medewerkers om te achterhalen waar zij gepassioneerd en geïnteresseerd in zijn. U kunt rekenen op het feit dat zij meer bereid zijn om hun mening eerlijker te delen, omdat zij zelf toegewijd zijn aan de zaak. Op deze manier kunt u waardevolle inzichten verzamelen over de richting die uw bedrijf moet inslaan, u laten inspireren en nieuwe kansen zien die voorheen niet in overweging werden genomen en dus activiteiten starten die niet alleen het doel maar ook uw onderneming ten goede kunnen komen.

Al deze redenen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling of heropleving van een bedrijf met een duurzaam maatschappelijk doel. Als u aarzelt welke sociale, economische, ecologische of andere redenen u via uw bedrijf wilt ondersteunen, kunt u misschien beter een beroep doen op verenigingen zonder winstoogmerk op uw grondgebied om u vertrouwd te maken met de context waarin zij werken en met de problemen die zij proberen aan te pakken. U kunt ook een duik nemen in de literatuur over de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's), waarin 17 mondiale doelstellingen en 169 doelstellingen zijn vastgesteld, die in 2015 door de Algemene Vergadering van de VN zijn vastgesteld en tegen 2030 moeten worden bereikt. In Agenda 2030 worden alle particuliere en openbare instanties opgeroepen om hun bijdrage te leveren aan de verwezenlijking van deze doelstellingen. U kunt ervoor kiezen om degene te zijn die het verschil maakt en uw bedrijf te binden aan één of meer doelstellingen. Na verloop van tijd zult u uw investering terugverdienen in monetaire en andere niet-financiële aspecten en u zult er zeker geen spijt van krijgen.

## 2.4. Hulpmiddelen voor het stimuleren van de handel:

### ✔ **Regelmatig klantenonderzoek**

Als uw bedrijf eenmaal van start is gegaan, herinner uzelf er dan aan dat u uw klanten regelmatig via verschillende kanalen en formulieren moet vragen - waarom hebben ze voor u gekozen en wat bieden ze u die waarde aan? Het kan je verbazen dat ze zich door iets totaal anders aangetrokken voelen dan je dacht. Klantbevragingen zijn fundamenteel voor een sterke marketingcampagne, en wel om twee redenen: ten eerste bevestigt het waar u voor staat en uw merkbelofte, en ten tweede creëert het een nieuwe merkbelofte.

Klantenonderzoeken moeten minimaal één of twee keer per jaar worden uitgevoerd, maar u kunt het ook

<sup>4</sup> Deloitte Consulting LLP. (2016). Het betrekken van de medewerkers / Deloitte Perspectieven voor de betrokkenheid van de medewerkers / Deloitte Employee Engagement Perspectives. Opgevraagd bij: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>



vaker doen. De gegevens die u verzamelt zullen u helpen uw volgende 12 maanden van het runnen van uw bedrijf te structureren - zowel in product/dienst als in communicatie.

Het is belangrijk om nooit aan te nemen dat u informatie over uw klanten kent zonder hen te vragen. Je moet ze echt alles wat je wilt weten in vraag stellen: wat ze nodig hebben en hoe kun je ze dat geven. U kunt nog meer gewaardeerd worden als u na de enquête feedback geeft en hen bedankt voor hun waardevolle bijdrage.

Het is ook een goede gewoonte om uw klanten te vragen u een beoordeling of verwijzing te geven. Zodra u er een paar op uw website of op uw social media accounts heeft staan, heeft u een groter vertrouwen opgebouwd omdat het van anderen afkomstig is. Zo wordt ook uw reputatie verder opgebouwd.

## **Investeer in uw team**

In alle gevallen waarin u geen eenmanszaak heeft, werkt u met een team. U kunt er zeker van zijn dat om een betrokken en goed presterend team op te bouwen, u een motiverende leider moet zijn. Maar het geheim van het creëren van een proactief, productief en sterk team is het aanmoedigen van uw collega's om zelf ook leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen. Uit onderzoek blijkt dat de belangrijkste drijfveren voor de betrokkenheid van werknemers sterke leiderschaps- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Het enige wat u hoeft te doen is sterk leiderschap te tonen en uw medewerkers dezelfde kansen te bieden.

Investeren in de ontwikkeling van uw team is ook op andere gebieden cruciaal. Organisaties die investeren in opleiding en professionele ontwikkeling van hun personeel kunnen hun personeel veel gemotiveerder en geëngageerder houden. Henry Ford zei ooit:

*Het enige wat erger is dan het opleiden en laten vertrekken van uw medewerkers is niet het opleiden en laten blijven van uw medewerkers.*

Er zijn grote mogelijkheden om te leren en te groeien tijdens professionele bijeenkomsten, conferenties en vakbeurzen. Uw medewerkers kunnen veel waardevolle input en feedback krijgen, die hen inspireert om verder te groeien in het veld. Je hoeft mensen niet ver te sturen voor leermogelijkheden. U kunt ook een interne opleiding of jobshadowing regelen. U kunt bijvoorbeeld iemand de mogelijkheid geven om een dag door te brengen met een collega die van hem/haar leert. Er is ook een eindeloze hoeveelheid online training beschikbaar en misschien zijn sommige van uw medewerkers geïnteresseerd om hun tijd te investeren in het volgen van een cursus of programma van hun keuze in een tempo dat zij zelf bepalen.

Organisaties kunnen ook veel andere manieren vinden om hun medewerkers tevreden te houden. Sommigen staan hen toe om hun werkplekken aan te passen. Werken vanuit huis of flexibele uren zijn ook zeer welkom. Sommige bedrijven staan werknemers toe 20% van hun tijd te besteden aan projecten die zij de moeite waard vinden. Anderen betalen zelfs voor uw gezinsvakantie of geven u elke zomer twee maanden betaald verlof om een burn-out te bestrijden. Als u niet weet wat u moet bieden, is het het beste om het uw medewerkers direct te vragen.

Door naar uw medewerkers te luisteren en hen te betrekken bij strategische beslissingen, voelen ze zich niet alleen waardevol, maar u krijgt ook veel onverwachte, frisse en creatieve ideeën en nieuwe perspectieven.



## ✔ Sociale media

Er zijn tal van redenen waarom u kunt profiteren van het gebruik van sociale media. Een paar tips die u kunnen helpen om ze te bereiken:

Deel wat trendy is: als u informatie plaatst die relevant is voor uw klantsegment, bereikt u ze direct, terwijl uw concurrenten een stap verder van hen af komen;

Gebruik de juiste taal: op sociale media moet je verschillende soorten communicatie en berichten gebruiken. Beelden, video's en infographics doen wonderen;

Gebruik betaalde advertenties: het zal uw volgers, abonnees sterk verhogen en een uitgebreide basis kan zeer belangrijk zijn om een succesvolle social media campagne te voeren;

Automatisering gebruiken: goed social media management heeft tijd en energie nodig. Het is sterk aan te raden om vertrouwd te raken met de automatisering van bepaalde processen zoals berichten, berichten en updates.

## 2.5. Zakelijke checklist

Wanneer u al gefaald hebt in een bedrijf, zult u zeker nog eens willen controleren of u klaar bent om opnieuw te beginnen. Of het nu gaat om een gloednieuw initiatief of een heropleving van uw vorige bedrijfsidee, u heeft nu ervaring die u zal helpen bij het toepassen van een andere kijk op planning. Hieronder vindt u een checklist die u zal helpen om uw bedrijfsconcept in meer detail te overwegen. Denk bij het aanvinken van de vakjes na over uw vorige bedrijfspoging. Misschien identificeert u nieuwe verbeterpunten waar u zich op moet richten voordat u uw avontuur als ondernemer hervat.





**Tabel 4 Zakelijke checklist**

Categorie	Ja	Nee	Opmerkingen
<b>Uw product/dienst</b>			
Heeft u de markt en de houding van de klant geanalyseerd?			
Is er vraag naar uw product/dienst?			
Is uw product/dienst nuttig EN noodzakelijk?			
<b>Begroting</b>			
Heeft u gedetailleerde berekeningen gemaakt van uw investering?			
Heeft u een reservebudget voor onvoorziene situaties?			
Heb je bronnen voor financiering gevonden?			
<b>Team</b>			
Heeft u medewerkers in dienst?			
Zijn uw medewerkers competent en gekwalificeerd voor hun functie?			
Komt uw bedrijfsmissie overeen met de waarden van uw medewerkers?			
Stemmen de carrièremogelijkheden die u aanbiedt overeen met de verwachtingen van uw medewerkers?			
Zijn uw medewerkers gemotiveerd?			
<b>Concurrentie</b>			
Kent u uw concurrentie?			
Weet u zeker dat er niet te veel concurrentie is in uw gebied?			
Heeft u grote concurrenten?			
Weet u zeker dat uw product/dienst niet identiek is aan het product/dienst van uw concurrenten?			
Als u gelooft dat uw product/dienst een uniek voordeel heeft, heeft u dan voldoende middelen om het te promoten totdat het erkend wordt?			
<b>Prijzen</b>			
Heeft u bij de berekening van de prijs van uw product/dienst rekening gehouden met alle kosten die voor de productie ervan zijn gemaakt?			
Weet u zeker dat uw prijs niet te hoog is? (vandaar het risico van een lage omzet)			
Weet u zeker dat uw prijs niet te laag is? (vandaar het risico van weinig winst)			



<b>Bedrijfsmodel</b>			
Heeft u een duidelijke bedrijfsstrategie?			
Heeft u een gedetailleerd businessplan opgesteld?			
Heeft u bij elke stap van uw bedrijfsplan rekening gehouden met alle mogelijke obstakels?			
<b>Marketing</b>			
Heeft u voldoende reclame voor uw product/dienst?			
Heeft u een duidelijke marketingstrategie?			
Heeft u uw doelgroep geïdentificeerd?			
Is uw budget voor marketing meer dan 10% van de totale investering?			
<b>Klanten</b>			
Volgt u de houding van uw klanten?			
Bent u zich ervan bewust dat de houding en behoeften van de klanten vaak veranderen?			
Past u uw marketingstrategieën aan deze veranderingen aan?			
Heeft u mechanismen voor het ontvangen van feedback van uw klanten?			
<b>Timing</b>			
Is het het juiste moment om uw product/dienst op de markt te brengen?			
Weet je zeker dat je niet een beetje te vroeg bent? (vandaar het risico van een lage vraag)			
Weet je zeker dat je niet een beetje te laat bent? (vandaar het risico van verlies van marktaandeel)			
<b>Risico's</b>			
Heeft u uw productierisico's geïdentificeerd? (middelen, uitrusting, team, enz.)			
Heeft u uw commerciële risico's geïdentificeerd?			
Heeft u uw financiële risico's geïdentificeerd?			
Heeft u rekening gehouden met mogelijke risico's van overmacht? (branden, stormen, overstromingen, overstromingen, inbraak, enz.)			
Heeft u een strategie ontwikkeld voor risicobewaking en risicobeperking?			

Vink „ja“ aan als je zeker weet dat dit het antwoord is. Als u twijfelt, zet ze dan neer in de kolom „opmerkingen“. Overweeg elke „nee“ die je hebt aangevinkt en denk na over wat je kunt doen om er een „ja“ van te maken. Zie een „nee“ als een gebied van verbetering en als iets dat u bij uw eerste bedrijfsopgaving zou kunnen hebben belemmerd.



## 2.6. Voorbeelden van goede praktijken

- ✔ **Co-working spaces:** bij het starten of herstarten van een bedrijf is het altijd een goed idee om voorzichtig te zijn met uw uitgaven. Zeker als u de terugval van ongunstige lange termijn huurprijzen heeft meegemaakt. Tegenwoordig kiezen veel bedrijven voor het inhuren van bureaus op co-working spaces omdat het een manier is om de kosten te optimaliseren. De andere voordelen die deze ruimtes bieden voor ondernemers zijn onder andere:
- **Betere netwerkmogelijkheden:** er zijn veel ondernemers en bedrijven die in deze ruimtes werken. Het is heel normaal dat u tijdens uw verblijf daar professionele contacten legt. Co-werkplekken stimuleren gemeenschappen. Misschien krijgt u ook de kans om nieuwe klanten te vinden en uw inkomen, talent en mensen om mee te werken te laten groeien. In de co-werkplekken worden vaak verschillende evenementen georganiseerd - of het nu gaat om lezingen, trainingen of informele cocktails. Er is ook een informeel praatje bij de koffieautomaat. Dit zijn allemaal mogelijkheden om contacten te vergemakkelijken en uw professionele netwerk uit te breiden. Als netwerken het zwakke punt was in uw eerste bedrijfsopgave, kunnen co-working spaces u helpen om aan dit aspect te werken en vertrouwen in uw netwerkvaardigheden op te bouwen.
  - **Minder kantoorkosten:** Wanneer u betaalt voor een werktafel (bureaus), krijgt u een volledig uitgerust kantoor terwijl u minder betaalt dan voor een traditioneel kantoor. Daarom is het de beste manier om in een kantoor te werken met een minimale investering. Door in een co-working space te werken, kunt u uw bedrijf runnen zonder de kosten die gepaard gaan met het opzetten van een kantoor. Gewoonlijk kunnen de leden gebruik maken van de kantoorfaciliteiten met een flexibiliteit in de prijsstelling van het lidmaatschap, afhankelijk van hun voorkeur. Op deze manier bespaart u op de energierekeningen, omdat de co-working spaces deze kosten zelf dekken. Ook hoeft u zich nooit zorgen te maken over de omgang met dienstverleners of reparaties. Als er iets misgaat in de co-working space, ligt de verantwoordelijkheid om het op te lossen bij de eigenaar. Een ander pluspunt is dat je een zakelijk adres hebt, wat erg belangrijk is om post te versturen en te ontvangen.
  - **Flexibiliteit:** co-working spaces bieden verschillende lidmaatschapsmogelijkheden en u kunt kiezen wat het beste werkt voor u en uw bedrijf. Het is mogelijk om van maand tot maand of dagelijks te gaan. De leden van de co-werkplekken hebben ook de flexibiliteit om hun eigen planning en werk te bepalen wanneer zij dat wensen. Het werkt ook goed op het gebied van werktafels. U kunt beginnen met het inhuren van twee bureaus en vervolgens uitbreiden naar drie of vier naarmate uw bedrijf groeit. Het werkt ook andersom - als u een deel van uw medewerkers moet ontslaan, is het eenvoudig om het aantal werktafels te verminderen en uw kosten te verlagen.
  - **Leermogelijkheden:** Co-working spaces ondersteunen regelmatig gemeenschapsevenementen die ontworpen en ontwikkeld zijn om hun leden te faciliteren op een manier die hen in staat stelt om nieuwe vaardigheden te leren. Deze gedeelde kantoorruimtes helpen hun leden om samen te werken met andere mensen en te profiteren van formele of informele leermogelijkheden op het terrein. Heel vaak worden mensen die in een gemeenschappelijke kantoorruimte werken een inspi-



ratiebron voor elkaar en mentor voor elkaar als ze zich een weg naar succes banen.

- **Betere mogelijkheden om mensen aan te nemen en in dienst te nemen:** u herkent uw volgende medewerker misschien wel in de persoon die in de buurt van uw bureau zit. U kunt ook klanten aantrekken, omdat u de kans krijgt om uw product of dienst direct te presenteren aan de gemeenschap die de gemeenschappelijke ruimte inneemt.
- ✔ **Crowdfunding:** misschien heeft u zich in uw vorige bedrijfspoging als ondernemer gericht op het aantrekken van een of twee grote investeerders. Soms blijkt het een moeilijke taak te zijn. Heeft u ooit gedacht aan crowdfunding als optie? In wezen werkt het op dezelfde manier, maar in plaats van één grote investeerder aan te trekken, probeer je een groot aantal kleine investeerders aan te trekken. Volgens de definitie van Investopedia „*Crowdfunding is het gebruik van kleine hoeveelheden kapitaal van een groot aantal personen om een nieuwe onderneming te financieren. Crowdfunding maakt gebruik van de gemakkelijke toegankelijkheid van grote netwerken van mensen via sociale media en crowdfunding websites om investeerders en ondernemers samen te brengen, met de mogelijkheid om het ondernemerschap te vergroten door de pool van investeerders uit te breiden buiten de traditionele kring van eigenaren, familieleden en durfkapitalisten*“.

Naast hun grotere fondsenwerving kunnen potentiële crowdfunding platforms ook worden gezien als faciliterend voor andere belangrijke aspecten van het bedrijf:

- **Marktonderzoek:** door uw product of dienst te presenteren in een crowdfunding campagne krijgt u snel en in de praktijk feedback. Hoe meer potentiële klanten het bekijken en becommentariëren, hoe beter je een idee hebt van hun voorkeuren. Of het nu gaat om een voorkeur voor een andere kleur, maat of eigenschappen, feedback zal u helpen om uw product aan te passen aan de eisen van de markt. U kunt in uw campagne ook een scala aan keuzes bieden en zien wat het populairst is. De opmerkingen die u krijgt, helpen u om het product/dienst snel aan te passen aan de klanten en meer verkopen te realiseren.
- **Verhoog uw zichtbaarheid:** als uw campagne succesvol is, kan deze veel bijdragen aan uw populariteit. U kunt gratis publiciteit krijgen, vooral als kranten, bloggers of sociale media uw product/dienst in de schijnwerpers zetten. De media-aandacht geeft uw aanbod legitimiteit, wat op zijn beurt kan leiden tot meer omzet.
- **Investeerders aantrekken:** soms is een eerdere succesvolle fondsenwervingscampagne een directe manier om grotere investeerders aan uw zijde aan te trekken. Engel- en durfkapitaalinvesteerders en durfkapitaalinvesteerders kunnen potentieel vinden in uw bedrijfsidee door uw campagne te volgen op een crowdfunding platform.

## ✔ „Faal snel, faal vaak“ of de goede praktijk van het tolereren van falen

Bovengenoemde goede praktijken gelden voor tweedehands ondernemers, die deze nuttig kunnen vinden bij het terugdringen van de kosten en het verkrijgen van financiering. Is er echter een goed praktijkvoorbeeld dat de perceptie van mensen, gemeenschappen of zelfs hele samenlevingen die falen nog



steeds als een zwakte ervaren, kan veranderen? Wanneer u een ondernemer bent die moeite heeft om een nieuwe onderneming samen te stellen ondanks het verlies van vertrouwen, verlies van motivatie of verlies van geld dat u in uw vorige bedrijfspoging heeft geleden, is het laatste wat u nodig heeft het harde oordeel van de mensen om u heen. Het veranderen van de perceptie van de maatschappij (en vooral negatieve percepties) is een complex proces dat niet van de ene op de andere dag kan worden uitgevoerd. Toch kan het aanwijzen van een goed voorbeeld wanneer een mislukking wordt omarmd in plaats van veroordeeld, een stap zijn in de richting van een meer tolerante houding.

Laten we eens kijken naar de Silicon Valley. Wat zijn de associaties die bij je opkomen als je de naam hoort? Innovatie. Snelle groei. Vooruitstrevende geesten. Pioniers. Waarschijnlijk zijn dit de meest voorkomende. Maar hoe zit het met het nemen van risico's, experimenteren, falen, seriematig ondernemerschap? Het is geworteld in de mindset van Silicon Valley ondernemers dat er geen succes is zonder mislukking, dat mislukking gevierd moet worden en dat mislukking veel vaker tot innovatie leidt dan succes. Hun mantra is „Fail fast, fail often“ en deze mindset is de motor van de snelle groei en het succes van de regio. Volgens Matthijs Rosman, partner bij RevelX en groeiondernemer, verwijst dit concept naar de notie dat „door voortdurend te proberen je doelen te bereiken, je zeker veel fouten zult maken, maar dat je tegelijkertijd nieuwe vaardigheden zult leren en nieuwe inzichten zult krijgen“. Eigenlijk is het idee achter deze perceptie om iets te proberen (een product of een dienst), er vervolgens feedback op te krijgen, het aan te passen en, als er een hoge mate van onzekerheid aanwezig is, het helemaal te laten liggen en iets nieuws te beginnen.

Met andere woorden, er is een hoge mate van tolerantie ten opzichte van falen, vooral omdat de mentaliteit van de gemeenschap in de Silicon Valley gericht is op de volgende positieve kenmerken van falen:

- **Leren van ervaring:** je zult niet groeien als je niet faalt. Fouten zijn een leerervaring die je tot een betere versie van een ondernemer maken. Uiteindelijk loont het de moeite.
- **Innoveren door te experimenteren:** risico's nemen is de enige manier om te innoveren. Doorbraken komen niet door kleine stapjes te zetten, maar door moedige sprongen te maken.
- **Doorzettingsvermogen opbouwen:** je mislukkingen leren je om weer op te staan en opnieuw te beginnen. Ze maken je veerkrachtiger op weg naar succes.
- **Aanpassingsvermogen:** aanpassing aan veranderingen in de omgeving leidt tot een hogere wendbaarheid, waardoor je beter in staat bent om je achterstand in te halen en de concurrentie voor te zijn.
- **Risicotolerantie:** de filosofie van snel falen verhoogt niet alleen het risicobewustzijn, maar bevordert ook de risicotolerantie - bij ondernemers en de maatschappij. Daarom wordt falen niet gedragen als een stigma, maar als een ereteken.





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

# 2REVIVE

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



## Deel 3

# LOKALE MIDDELEN EN REGELGEVING

## Inleiding

Het ondernemingsklimaat in elk partnerland van het project (Polen, Bulgarije, Malta, Nederland, Italië, Kroatië, Nederland, Italië en Kroatië) is specifiek vanwege de lokale middelen, regelgeving, programma's, fondsen, dynamische netwerken en andere initiatieven die in de betrokken landen beschikbaar zijn. Interessante ontwikkelingen kunnen worden waargenomen in het ondernemerschapsspectrum in sommige van de geanalyseerde landen van de Europese Unie, maar in alle landen van de Europese Unie kan een gemeenschappelijke conclusie worden getrokken: tweedekansondernemerschap is nog steeds een vrij onbekend en nog niet onderzocht onderwerp. Daarom moeten er concretere en specifiekere maatregelen, instrumenten en instrumenten worden ontwikkeld en goedgekeurd om niet-succesvolle ondernemers te stimuleren en aan te moedigen om een nieuwe onderneming op te zetten. De huidige gids is een stap verder op weg naar een weg die geplaveid is met spannende maar uitdagende paden die moeten worden gepasseerd door herstarters die naar hun eindbestemming leiden: SUCCES. Daarom is samen met de huidige gids een extra instrument ontwikkeld om ondernemers te helpen bij de heroprichting van een bedrijf - een pocket map die het succes van tweedekansondernemers begeleidt (zie in een aparte bijlage).

Hier is een kort overzicht van wat u kunt verwachten wanneer u een nieuw bedrijf in Polen, Bulgarije, Malta, Nederland, Italië, Kroatië, Polen, Bulgarije, Malta, Italië en Kroatië opricht:



## POLEN

Het ondernemingsklimaat in Polen met betrekking tot tweedekansondernemerschap verandert voortdurend. Volgens de „Second chance composite index“ voorgesteld in de studie „Faillissement en tweede



kans voor eerlijke failliete ondernemers", Ecorys voor de Europese Commissie - DG Ondernemingen & Industrie, 2014, is Polen geëvalueerd op een index van 1,8, wat een vrij lage score is. Er worden echter belangrijke maatregelen ingevoerd die dit aantal kunnen beïnvloeden. Zo heeft de Raad van Ministers bijvoorbeeld het New Chance Policy (NCP)-programma goedgekeurd. Doel van het programma is een alomvattend systeem van steun voor ondernemers op te zetten dat gericht is op het tegengaan van bedrijfsfaillissementen door het opzetten en bevorderen van systemen voor vroegtijdige waarschuwing en buitengerechtelijke systemen en juridische vormen van herstel en herstructurering. Het programma vergemakkelijkt ook de herstart van de bedrijfsactiviteiten. Tot de belangrijkste activiteiten die onlangs in Polen zijn geïntroduceerd, behoren de nieuwe faillissements- en reorganisatiewet en het project Vroegtijdige Waarschuwing Polen. Bij de uitvoering van dergelijke maatregelen zijn niet alleen overheidsinstellingen betrokken, maar ook NGO's en universiteiten.



## BULGARIJE

In Bulgarije is het ondernemingsklimaat zeer dynamisch, omdat veel investeerders zich aangetrokken voelen tot de flexibele mogelijkheden van het land om een bedrijf te starten en te leiden. Volgens de factsheet van de Small Business Act 2016 heeft Bulgarije „een van de laagste percentages mensen met zakelijke kansen die bang zijn voor een mogelijke mislukking“. Volgens hetzelfde document scoort Bulgarije iets beter dan het gemiddelde in de EU op de indicatoren van de mate van steun voor een tweede kans (Bulgarije - 84% en EU-gemiddelde - 82%) en de angst voor mislukking (Bulgarije 33,3%; EU-gemiddelde - 40,7%). Als de indicator van de angst voor mislukking buiten beschouwing wordt gelaten en in verband wordt gebracht met het stijgende aantal nieuw geregistreerde bedrijven en actieve bedrijven in Bulgarije in 2016, kan worden gesuggereerd dat meer mensen nieuwe bedrijven beginnen omdat minder mensen bang zijn om te mislukken. Overheidsmaatregelen voor tweedekansondernemers in het land zijn opgenomen in nationale strategieën, programma's en handelsrecht, hoewel er meer informatie nodig is over de wijze waarop deze maatregelen in de praktijk worden uitgevoerd.



## NEDERLAND

In Nederland kan het ondernemingsklimaat een beetje een uitdaging vormen, maar er zijn tekenen van verbetering te zien voor het starten van nieuwe ondernemingen. Zo is er bijvoorbeeld een toename van de registratie van nieuwe bedrijven: in 2015 waren er 162 955 nieuwe bedrijven en in 2016 waren er 166 820 nieuwe bedrijven geregistreerd. Deze trend toont een herstel van de laatste economische en financiële crisis. Het sluitingspercentage blijft ruimschoots achter en het totale werkloosheidscijfer volgt deze trend. De meest spectaculaire groeisectoren zijn de diensten- en bouwsector, met een groot percentage individuele ondernemers.



## ITALIË

Het onderwerp tweedekansondernemerschap is zeer relevant voor de bloei van het ondernemingsklimaat in Italië. Een nationale wet gebaseerd op het motto: „nooit wanhopig, je kunt opnieuw beginnen“ is uiteindelijk in oktober 2017 goedgekeurd en heeft tot doel het stigma van mislukking weg te nemen en een nieuwe weg te creëren voor ondernemers die nog niet eerder succesvol zijn geweest. Het aantal sluitingen van bedrijven in Italië in 2017 bedroeg ongeveer 35.000 eenheden, wat een positieve trend in het ondernemingsklimaat laat zien. Tussen januari en juni 2017 waren de sluitingen 15,6% minder dan in dezelfde periode in 2016, met een algemene verbetering in alle sectoren en gebieden van het land. Daarnaast is er een interessant particulier initiatief in Italië dat tweedekansondernemers ondersteunt. Het heet „telefono arancione“, een telefonische ondersteuningsdienst voor ondernemers die al gefaald hebben of op het punt staan om een sluiting van het bedrijf te starten.



## MALTA

Het Maltese ondernemingsklimaat wordt gekenmerkt door verandering en diversificatie. Van een traditionele zakenbasis heeft Malta zich uitgebreid naar biotechnologie, farmaceutica, gezondheidszorg, techniek, logistiek, luchtvaart, maritiem, elektronica, horeca, ICT en softwareontwikkeling, en financiële diensten. Het aantal actieve bedrijven lijkt elk jaar toe te nemen: eind 2015 waren er 49 634 actieve bedrijven en in 2016 bedroeg het aantal bedrijven 52 949. De Commissie is van mening dat het aantal actieve bedrijven in de sector van de handel met de rest van de wereld in de EU met een hoog percentage is toegenomen. Er zijn een aantal lokale fondsen en programma's die, hoewel niet specifiek gericht op tweedekansondernemers, gebruikt kunnen worden voor hun herstart.



## KROATIË

Het ondernemingsklimaat in Kroatië ontwikkelt zich in positieve zin: in 2014 waren er in totaal 104 116 actieve bedrijven en in 2015 waren er 106 221 bedrijven actief. Er zijn verschillende soorten organisaties die steun verlenen aan ondernemers, waaronder tweedekansondernemers in Kroatië, zoals: ontwikkelingsbureaus, kamers van koophandel, starterscentra, NGO's, enz. De Kroatische Kamer van Koophandel helpt met name ondernemers om zich aan te melden voor zakelijke partners op nationaal en internationaal niveau die opleidingen en financieringsbronnen aanbieden op het gebied van zakelijke en ondernemersvaardigheden. Een van de Kroatische ontwikkelingsorganisaties voert een ondersteuningsprogramma uit voor ondernemers die moeite hebben met het beheren van hun eigen bedrijf. Het doel is het voorkomen van marktfalen van toekomstige ondernemingen en het verminderen van de negatieve percepties die vaak met bedrijfsproblemen gepaard gaan.



## 3.1. Landenrapporten over de specifieke bedrijfsomgeving in elk land

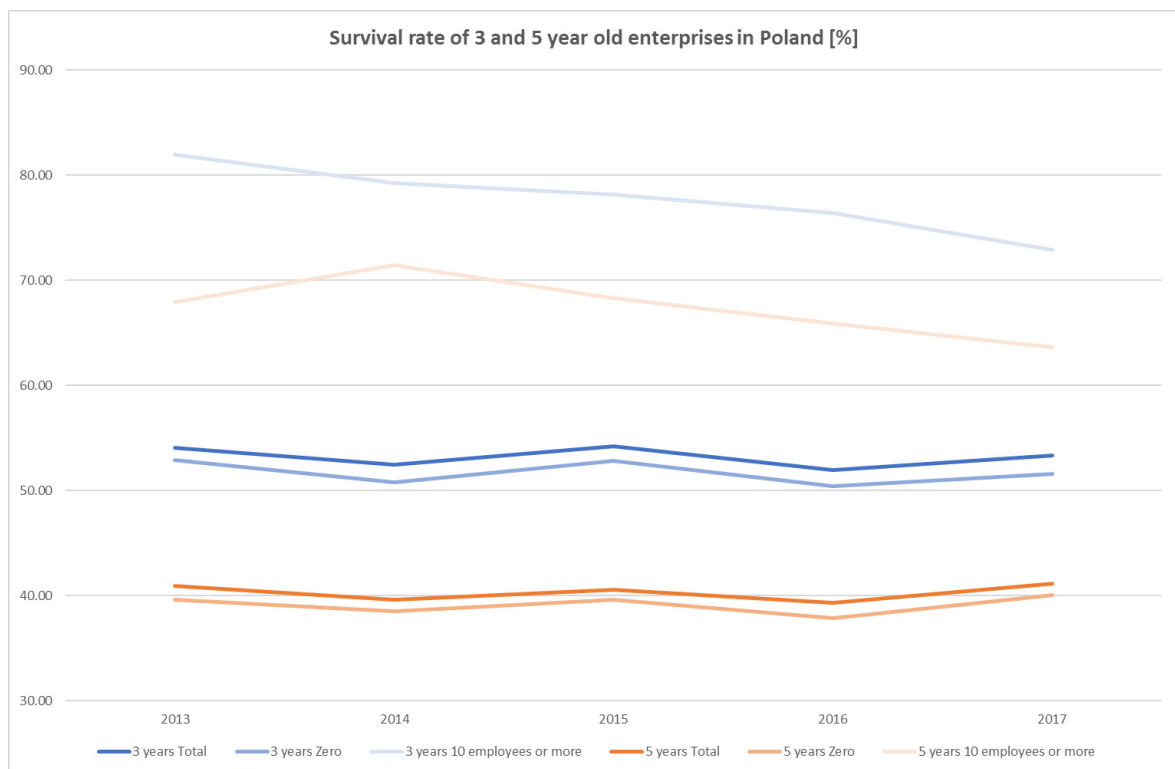
### 3.1.1. Lokale middelen en regelgeving

#### 3.1.1.1. Hoeveel ondernemingen waren succesvol?

De onderstaande statistieken en analyses zijn gebaseerd op verschillende bronnen en indicatoren in elk partnerland. Het is dus moeilijk om een authentieke vergelijking te maken tussen de resultaten, maar het zou efficiënter zijn om de cijfers afzonderlijk te analyseren.



## POLEN



**Figuur 1 Overlevingspercentages van drie- en vijfjarige ondernemingen in Polen (%). (2013 – 2017). Bron: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>**

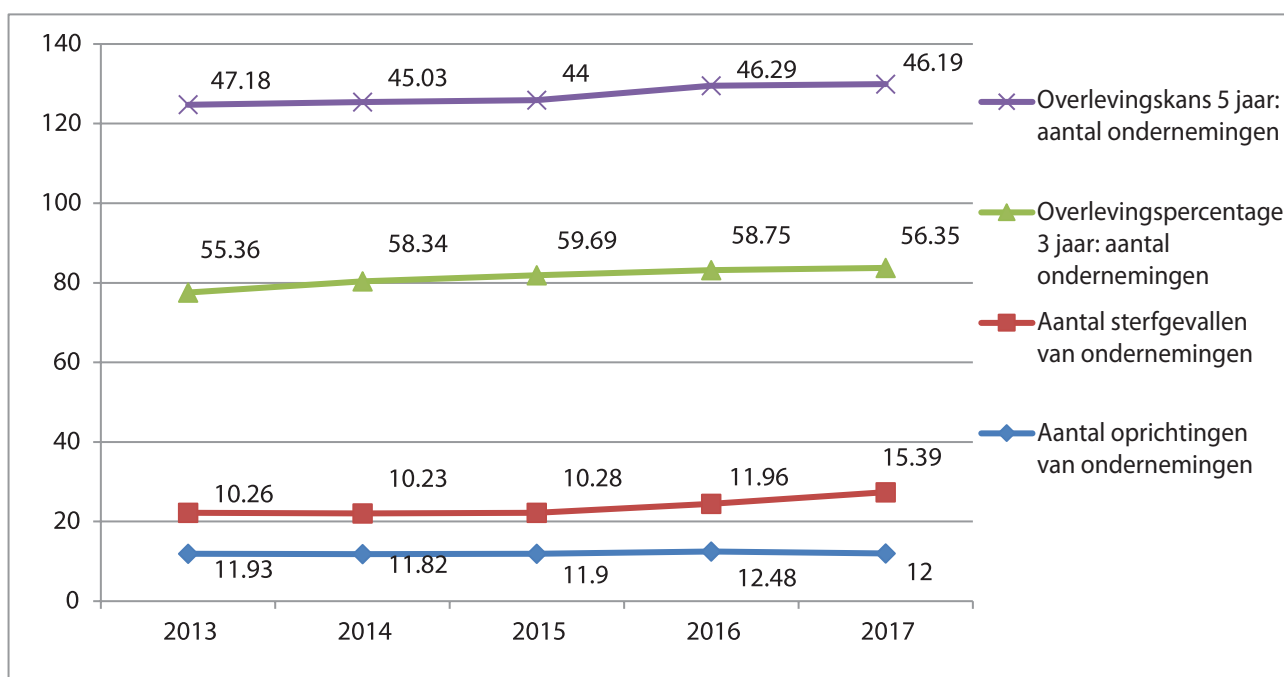
Volgens gegevens van Eurostat is het overlevingspercentage van alle Poolse ondernemingen de afgelopen jaren stabiel gebleven: ongeveer 55% bestaat nog steeds na drie jaar en ongeveer 40% na vijf jaar. De indicatoren voor de groep van de kleinste eenmansbedrijven lijken op elkaar, wat betekent dat de voorwaarden voor hun ontwikkeling relatief stabiel kunnen worden geacht. Een andere trend is echter ook zichtbaar bij grotere bedrijven (minstens 10 werknemers): in totaal overleven ze meer (60-80%), maar in de laatste 5 jaar



is hun overlevingskans met ongeveer 10% gedaald. Uit de hierboven geïllustreerde gegevens blijkt dat hetzelfde aantal ondernemingen blijft voortbestaan en dat er geen echte toename wordt waargenomen. De indicatoren leiden tot de conclusie dat de situatie in Polen moet veranderen en dat met behulp van de huidige gids meer tweedekansondernemers gemotiveerd zouden kunnen worden om opnieuw een succesvolle onderneming op te zetten. De lokale middelen en initiatieven die in Polen beschikbaar zijn, kunnen de drijvende kracht achter de verandering zijn.



## BULGARIJE



**Figuur 2 Bedrijfsdemografie in Bulgarije 2013-2017 (%)** Bron: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

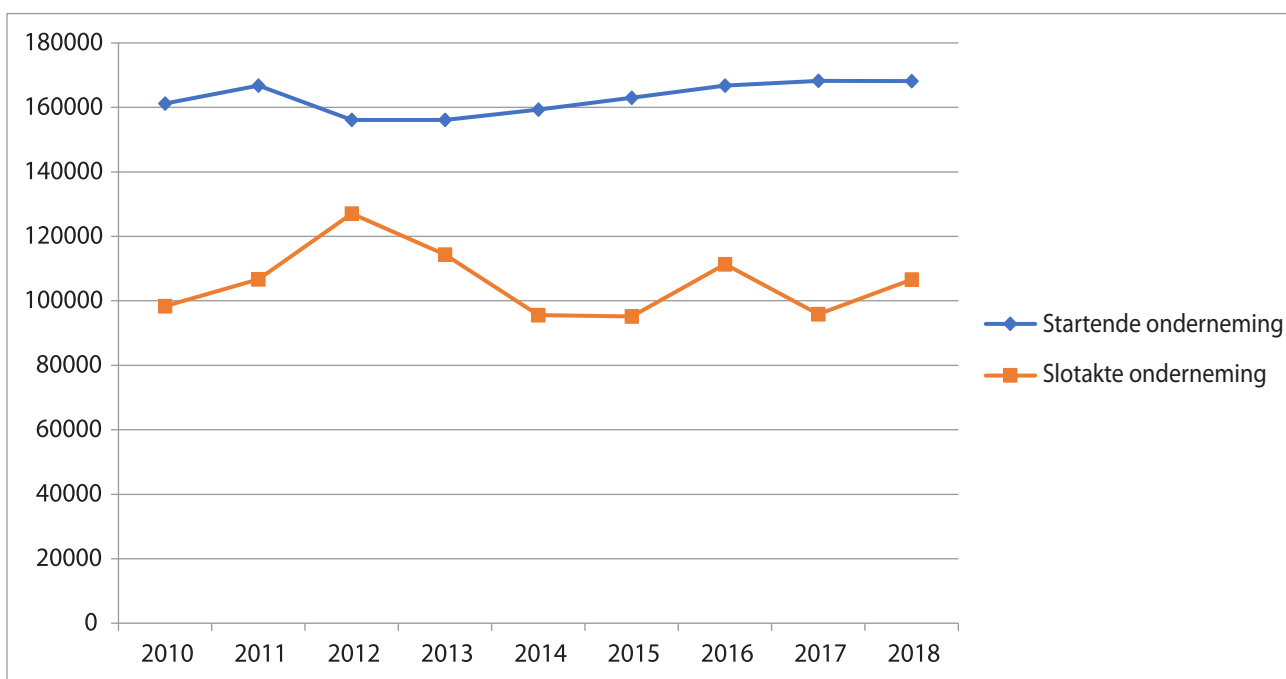
Zoals blijkt uit bovenstaande grafiek is het aantal oprichtingen (gemeten door het aantal oprichtingen van ondernemingen gedeeld door het aantal actieve ondernemingen) in de periode 2013-2017 relatief stabiel gebleven op ongeveer 12% per jaar. Het aantal opheffingen van ondernemingen (gemeten naar het aantal opheffingen van ondernemingen gedeeld door het aantal actieve ondernemingen) is onstabiel geweest: het percentage is drastisch gestegen van ongeveer 10% in de periode 2013-2015 tot 11,96% in 2016 en 15,39% in 2017. De overlevingskansen van drie- en vijfjarige ondernemingen (gemeten aan de hand van het aantal ondernemingen die in het eerste jaar in de referentieperiode nieuw opgerichte ondernemingen hebben overleefd, gedeeld door het aantal geboorten) in de periode 2013-2017 verschillen licht van elkaar. De driejarige ondernemingen hebben tot 2015 steeds meer overleefd (van 33,36% naar 59,69%) en terwijl er in 2016 sprake is van een kleine daling (58,75%), is er in 2017 sprake van een scherpe daling wanneer het overlevingspercentage is gedaald tot 56,35%. Soortgelijke tendensen worden waargenomen bij micro- en



kleine ondernemingen, maar met een kortere daling van de overlevingskansen. De overlevingstrend van de vijf jaar oude bedrijven is stabiel gedurende de vijf jaar die hierboven zijn geïllustreerd. De overlevingspercentages daalden sterk in 2015 (van 47,18% in 2013 naar 44% in 2015), maar in de daaropvolgende twee jaar werd een stijging vastgesteld van 46% van de 5-jarige bedrijven die hun bestaanszekerheid behouden. De resultaten wijzen erop dat minder ondernemingen na het derde jaar van hun bestaan levensvatbaar blijven, wat kan betekenen dat ondernemers vanaf het begin een langetermijnplanning voor de ontwikkeling van hun bedrijf nodig hebben. Meer hulp in de vorm van verschillende lokale boosters en fondsen zou kunnen worden gebruikt om hen te helpen bij het winstgevend houden van hun bedrijf, met name in het derde jaar van hun bedrijf om het nieuw leven in te blazen.



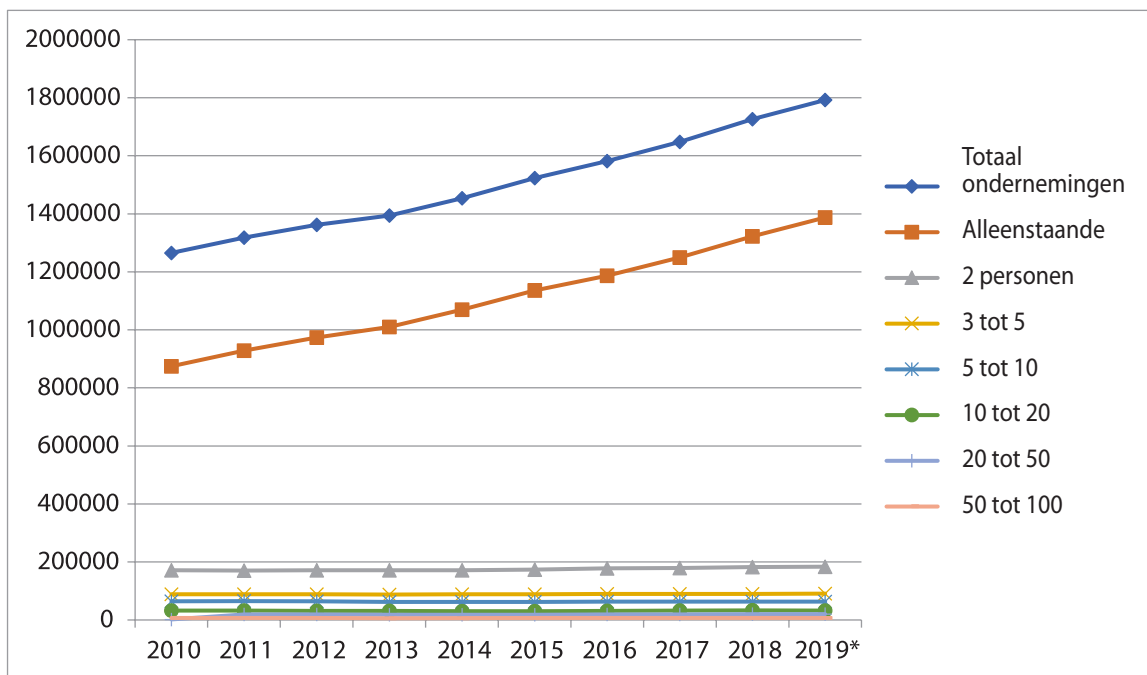
## NEDERLAND



**Figuur 3 Startende en sluitende ondernemingen in Nederland 2010-2018. Bron: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)**

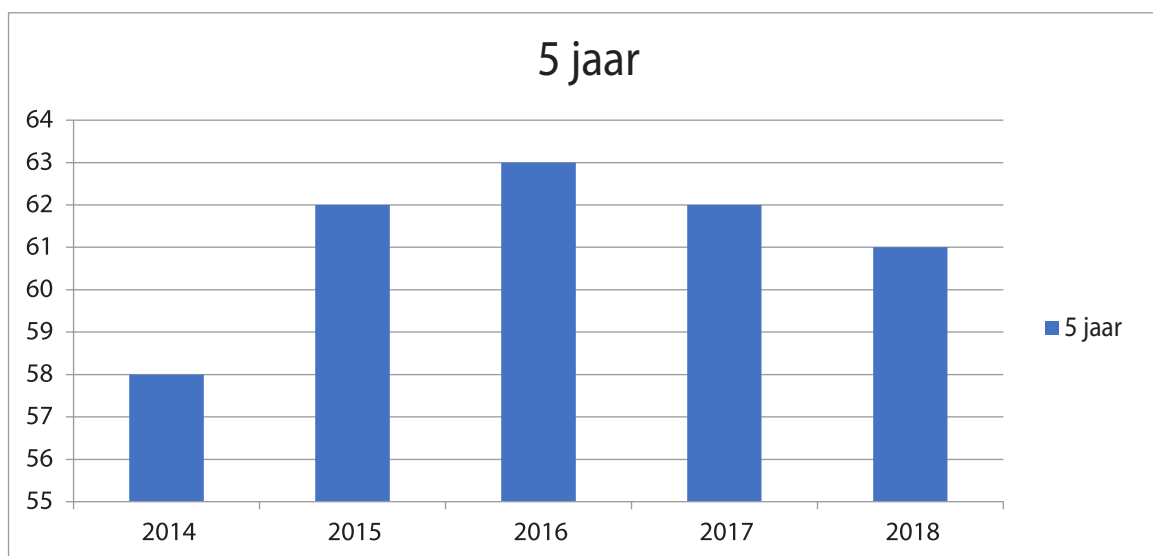
Aan het eind van het 3e kwartaal van 2019 waren er in totaal 1.792.145 geregistreerde ondernemingen in Nederland, een stijging van 307.000 ten opzichte van hetzelfde kwartaal 3 jaar eerder, die duidelijk tekenen van een hoge conjunctuur vertoont. Een betere indicatie van de economische situatie is echter dat we beter kunnen zien hoeveel van deze bedrijven er na een bepaalde periode nog steeds zijn en ook over de omvang van de bedrijven waar we het over hebben.

In totaal neemt het totale volume aan bedrijven in Nederland toe, zoals te zien is in figuur 3 en 4. De totale omvang van de bedrijven in Nederland neemt toe. Het is echter duidelijk dat de overgrote meerderheid van deze stijging te wijten is aan de toename van het aantal eenpersoonsbedrijven. Dit lijkt een duidelijke trend te zijn in Nederland, waar eind 2018 ongeveer 19% van de totale beroepsbevolking zelfstandig ondernemer was.



**Figuur 4 Tabblad. 2 Omvang van de ondernemingen in Nederland 2010-2019. Bron: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) \*3e kwartaal 2019**

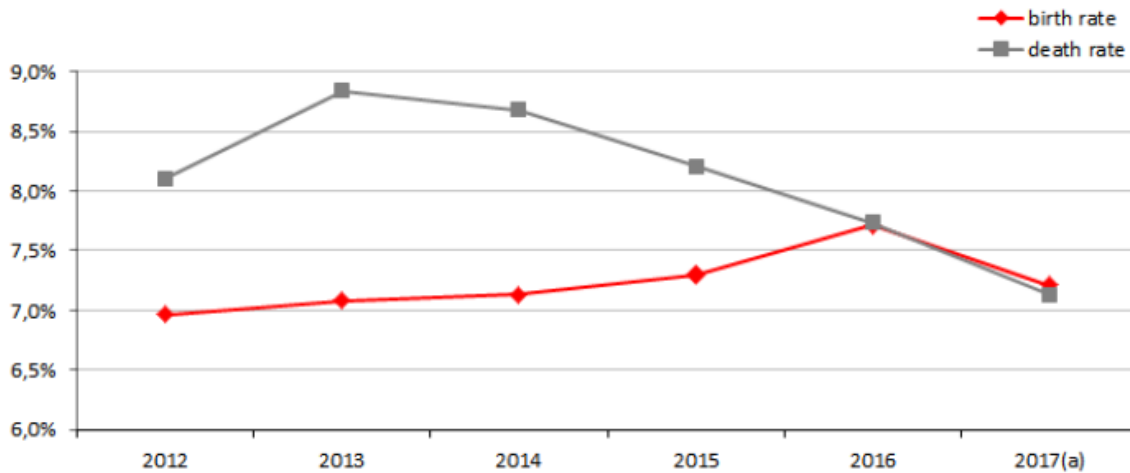
De levensverwachting van nieuw opgerichte bedrijven is te zien in onderstaande tabel. Ongeacht de omvang van het bedrijf, blijkt dit uit het onderzoek naar de verdere gegevens. De verwachting is dat ongeveer 60% van de nieuw opgerichte bedrijven na 5 jaar nog steeds in bedrijf zal zijn. Deze resultaten zijn vrij positief in vergelijking met de rest van de partnerlanden. Het gebruik van verschillende middelen, netwerken voor samenwerking en andere hulp die op lokaal niveau worden geboden, zou bijdragen tot het behoud van dit aantal en zelfs tot het verhogen van de overlevingskansen van de ondernemingen.



**Figuur 5 Levensverwachting na 5 jaar start van de onderneming in Nederland 2014-2018. Bron: [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)**



## ITALIË

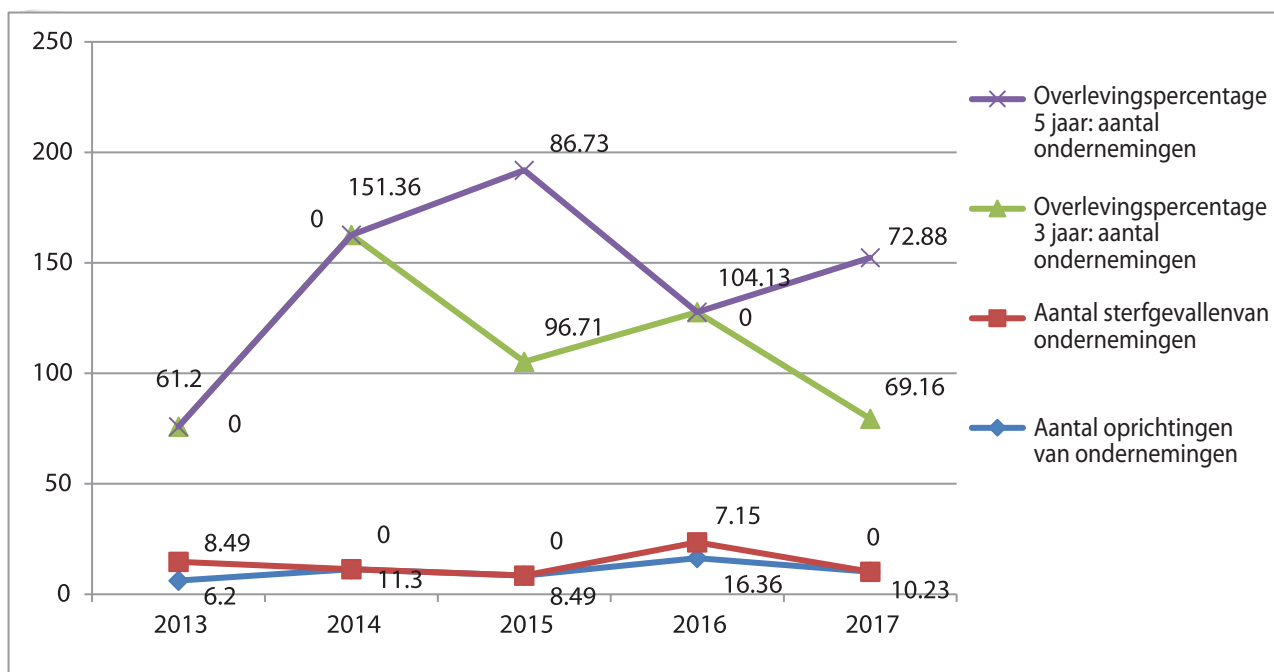


(a) death rate estimates for 2017

### Figuur 6 Geboorte- en sterftecijfers in Italië, jaren: 2012-2017, percentage. Bron: ISTAT

In 2017 bedroeg het aantal echte geboorten 276.890, 20.000 minder dan in 2016. Na de positieve trend van de afgelopen 5 jaar is het geboortecijfer gedaald en is gelijk aan 7,2%, 0,5 procentpunt minder dan het jaar ervoor. Het sterftecijfer zette de trend van geleidelijke daling voort die in 2014 begon: in 2017 worden de sterftecijfers op 273.818 geschat, met een sterftecijfer van 7,1% (gelijk aan 0,6 procentpunt minder dan in 2016). De dynamiek van beide percentages heeft geleid tot een licht positieve netto-omloopsnelheid in 2017 (+0,1%), waardoor de negatieve trend vanaf 2007 is veranderd. Uit de in Italië waargenomen tendensen blijkt dat, hoewel er minder ondernemingen ophouden te bestaan, het aantal ondernemingen dat wordt opgericht ook lager is. Op voorwaarde dat ondernemers die ooit niet succesvol waren, over adequate instrumenten beschikken, kunnen de statistieken veranderen en een echte positieve trend zetten.



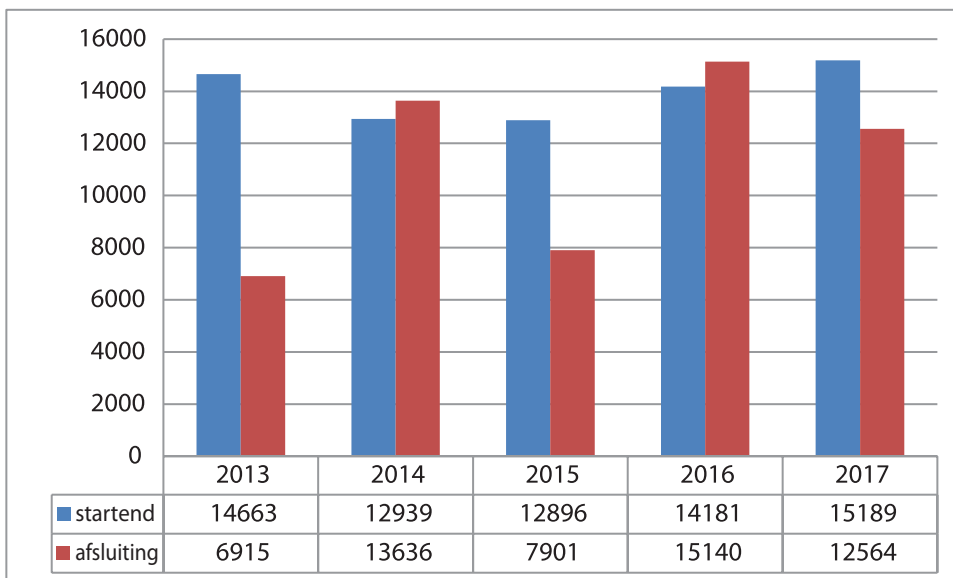


**Figuur 7 Bedrijfsdemografie in Malta 2013-2017 (%)** Bron: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>

De hierboven verstrekte gegevens konden niet echt leiden tot een conclusie over specifieke trends, aangezien de informatie in sommige jaren vertrouwelijk is gebleven en daarom is de informatie met „0” gemarkeerd. Er is een aanzienlijke daling van het geboortecijfer van 2016 (16,36%) tot 2017 (10,23%), maar aangezien het niet kan worden vergeleken met de sterftcijfers van ondernemingen, kan alleen maar worden geconcludeerd dat er een vrij negatieve tendens is in de oprichting van ondernemingen. Het overlevingspercentage van driejarige ondernemingen is vrij dynamisch met een sterke daling van 104,13% in 2016 tot 69,16% in 2017. De statistieken voor het overlevingspercentage van vijf jaar ondernemingen zijn onvoldoende om een conclusie te trekken. Het gebrek aan gegevens toont aan dat het onderzoek naar ondernemerschap in Malta in volle gang is en verder moet worden uitgebreid. Meer lokale steun in de vorm van financiering, netwerkvorming en mentorschap moet ondernemerschap bevorderen en een nieuwe kans op het starten van een bedrijf bieden.



## KROATIË



**Figuur 8 Starten en sluiten van ondernemingen in Kroatië 2013-2017 (aantal). Bron: Bisnode, <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>**

De economische groei in Kroatië in 2017 blijkt duidelijk uit de cijfers van startende ondernemers. In totaal 15.189 bedrijven hebben zich ingeschreven in het register van de rechtbank, wat een stijging van 7,1% betekent ten opzichte van 2016 en 3,6% meer dan het bedrag dat in het „gouden“ jaar 2013 voor Kroatië is geregistreerd. Het positieve nieuws is dat het aantal startende bedrijven 20% hoger ligt dan het aantal bedrijven dat is gesloten (12.564). Het aantal bedrijfssterfgevallen is de laatste jaren toegenomen nadat de faillissementswet de automatische sluiting van bedrijven die al meer dan 120 dagen vastzitten, heeft versneld.

Wat de vennootschapsvorm betreft, domineerde de eenvoudige „vennootschap met beperkte aansprakelijkheid“ met een aandeel van bijna 52%, hoewel de aantrekkelijkheid van deze relatief goedkope manier om een bedrijf op te starten langzaam afneemt. In 2017 waren er in Kroatië in totaal 36.367 eenvoudige vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid actief, terwijl in totaal 234.967 bedrijven met commerciële activiteiten (met verenigingen, partijen, religieuze en andere instellingen, 327.121) geregistreerd waren, waarvan 150.687 bedrijven en 84.280 ambachten. Als de statistieken van de ambachten en zelfstandige activiteiten aan de bovengenoemde gegevens worden toegevoegd, zijn in 2017 in totaal 25.680 bedrijfseenheden geopend en 20.829 afgesloten. Uit de genoemde gegevens blijkt dat Kroatië zich snel ontwikkelt tot een ambachtelijke economie, een trend die ook in andere Europese landen wordt waargenomen. Nieuw gevestigde bedrijven worden gedomineerd door de dienstensector in IT en consultancy. De belangrijkste sector voor de exploitatie van bedrijven was de handel, waar 17,5% van de nieuwe bedrijven werden opgericht, samen met de horeca, de intellectuele, de bouw- en de productiesector. In deze vijf sectoren is meer dan 62% van alle bedrijven gevestigd, maar de meeste zijn ook gesloten (72%) (Bron: <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>).



## ✓ Belastingregimes

Tegenwoordig zijn ondernemers erop gebrand om veel te verhuizen en om nieuwe bedrijven of filialen van hun bedrijven te heropstarten of op te richten buiten hun eigen land of het land waar ze gevestigd zijn. Een belangrijke drijfveer voor het starten van een bedrijf in het buitenland zijn de vereenvoudigde en ontlastende belastingregelingen. Als een van de externe beoordelaars van het 2REVIVE-project is de intellectuele output nauwkeurig omschreven: „Met het grotere aantal grensoverschrijdende zakelijke transacties is het steeds belangrijker geworden om de belastingeffecten in aanmerking te nemen en te beoordelen“. Aangezien de nationale belastingregimes voortdurend worden gewijzigd, wordt u geadviseerd om, indien u een bedrijf wilt starten in Polen, Bulgarije, Malta, Italië, Nederland, Kroatië, zich regelmatig op de hoogte te stellen van de laatste wijzigingen in de fiscale regelgeving in elk partnerland van het project via de volgende links:



## POLEN

- **Informatie over de belastingregelingen in Polen:** <https://www.podatki.gov.pl/>



## BULGARIJE

- **Vennootschapsbelasting in Bulgarije met informatie over de registratie, het bijhouden van de boekhouding en het opstellen van een belastingaangifte:** [https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/bulgaria/index\\_en.htm](https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/bulgaria/index_en.htm)
- **Wet op de vennootschapsbelasting:** <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135540562>
- **Nationale belastingdienst:** <https://nap.bg/page?id=327>
- **Eén loket (PSC), Bulgarije:** <http://psc.egov.bg/psc-tax-scheme&https://mi.government.bg/bg/pages/point-of-single-contact-for-service-providers-50.html> - PSC is een portaal voor elektronische administratieve diensten dat in elke lidstaat van de EU is opgericht om ondernemers die in de hele EU willen beginnen en zaken willen doen op het gebied van diensten te vergemakkelijken.
- **Praktische gids voor het zakendoen in Europa:** [https://europa.eu/youreurope/business/index\\_en.htm](https://europa.eu/youreurope/business/index_en.htm)
- **Belastingrecht & -regime:** <https://www.minfin.bg/en/790>
- **Wet op de inkomstenbelasting voor natuurlijke personen in Bulgarije:** <https://www.lex.bg/laws/ldoc/2135538631>
- **Handelsregister & register van NGO's:** <https://www.registryagency.bg/bg/registri/targovski-registar>



## NEDERLAND

- **Starten van elk soort bedrijf (belastingdienst):** [https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen//onderneming\\_starten](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen//onderneming_starten)
- **Elk bedrijf moet eerst worden opgericht bij de Kamer van Koophandel:** <https://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/inschrijven> (zij informeren dan de belastingdienst en zij zullen dan een BTW-nummer registreren)
- **Een site met alle links naar alle registratie/belasting/BTW-regels/ enz.:** <https://www.ikgastart-en.nl/bedrijf-starten/internationaal/internationaal-zakendoen-wat-zijn-de-dos-en-donts>



## ITALIË

- **Ministerie van Economie en Financiën - Ministerie van Financiën:** [www.finanze.gov.it](http://www.finanze.gov.it)
- **Inkomstenagentschap:** [www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it)



## MALTA

- **Kleine bedrijven:** <https://cfr.gov.mt/en/Small%20Businesses/Pages/SME-Registration.aspx>
- **Werkgevers:** <https://cfr.gov.mt/en/Small%20Businesses/Pages/SME-Registration.aspx>
- **Vennootschapsbelasting:** <https://cfr.gov.mt/en/Corporate/Pages/Corporate-Tax.aspx>
- **Internationale belastingheffing:** <https://cfr.gov.mt/en/inlandrevenue/itu/Pages/International-Taxation.aspx>
- **EU-belasting en -douane:** [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/business\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/business_en)



## KROATIË

- **Informatie over belastingen, regelgeving en internationale belastingen in Kroatië door het ministerie van Financiën:** <https://www.porezna-uprava.hr/en/Pages/default.aspx>



## 3.1.1.2. Lokale middelen en regelgeving om tweedekansondernemerschap te stimuleren

### ✓ Lokale fondsen en programma's



## POLEN

### ● Nowy Start (Nieuwe Start)

**Website:** <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/nowy-start>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Oproep tot het indienen van projecten die gericht zijn op het verstrekken van opleiding en advies aan ondernemers (in totaal ten minste 1000 mensen) die in het vorige bedrijf hebben gefaald en hun bedrijfsactiviteit hebben hervat. Het budget van de oproep bedraagt 15 miljoen PLN en wordt gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds in het kader van het POWER 2014-2020-programma. Er zijn 24 projecten ingediend, waarvan de evaluatie eind 2019 zal zijn afgerond. Daarna zal worden begonnen met de uitvoering van de geselecteerde projecten die voor financiering in aanmerking komen.

### ● Vroegtijdige waarschuwing Polen project

**Website:** <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/early-warning>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Het Early Warning-project wordt uitgevoerd door PARP en de Stichting Familiebedrijven. Het is gericht op de ondersteuning van het ondernemerschap en de ontwikkeling van kleine en middelgrote ondernemingen. De belangrijkste taak van Early Warning is het ontwikkelen van een systeem, dat bedrijven uit alle sectoren zal helpen bij het aangaan van uitdagingen, crisismangement en het benutten van de tweede kans in geval van mislukking. Het systeem bestaat uit een landelijk netwerk van adviseurs tot wie ondernemers zich kunnen wenden voor hulp bij het stellen van een diagnose van de toestand van het bedrijf en het aanwijzen van de mogelijkheden tot ondersteuning, een landelijk netwerk van mentoren, d.w.z. ervaren ondernemers die pro bono met de ondernemer samenwerken, hem/haar ondersteunen in het proces van herstel van de crisis, zijn/haar advies en ervaring aanbieden, en een netwerk van adviseurs die gespecialiseerd zijn in het herstructureringsrecht.

### ● REBORN project

**Website:** <https://www.interregeurope.eu/reborn/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** REBORN is een lopend project dat de EU-regio's de mogelijkheid zal bieden om beleidsleren en goede praktijken over te dragen in tweedekansondernemerschap, aangezien er in Europa onvoldoende instrumenten en kennis zijn om bedrijven te helpen wanneer er sprake is van een mislukking, het stimuleren van kleine en middelgrote ondernemingen in belangrijke regionale sectoren, het wegnemen van de knelpunten die momenteel bestaan, enz. REBORN is het perfecte instrument om Lubelskie, Polen, als een van de partnerregio's in Polen, te helpen bij het versterken van het



beleid en de regionale ontwikkelingssituatie door de uitvoering van plannen om „herstarters“ te ondersteunen door een beter gebruik van het EFRO en andere aanvullende fondsen die de inspanningen op één lijn brengen met een gemeenschappelijk doel. De rest van de regio's waarop het project rechtstreeks gericht is, zijn Ligurië, Murcia, Wallonië en Centraal-Hongarije.

## ● Regionale operationele programma's / POWER

**Website:** <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/wyszukiwarka/osobafizyczna/#/3756=Osoba%20fizyczna>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** In het kader van de regionale operationele programma's en het POWER-programma (gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds) worden honderden projecten uitgevoerd die gericht zijn op mensen die een eigen bedrijf proberen op te richten, met inbegrip van herstarters. Elk project heeft een specifieke doelgroep en vorm van ondersteuning zoals de ontwikkeling van een individueel loopbaantraject met een begeleider, opleidingen op maat, stages, subsidies voor het opzetten van een bedrijf en begeleiding door een mentor. Tweede-kans ondernemers die geïnteresseerd zijn in die steun kunnen een project vinden dat aan hun behoeften voldoet.



## BULGARIJE

### ● LAUNCHub ondernemingen

**Website:** <https://www.launchub.vc/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Het doel van LAUNCHub Ventures is om ondernemers te helpen hun eigen ideeën en visies om te zetten in succesvolle bedrijven. Ze bieden niet alleen financiële steun, maar ook fondsenwerving en netwerkbegeleiding. LAUNCHub Ventures is een in Sofia gevestigde durfkapitaalonderneming die investeert in startende ondernemingen in Bulgarije en de bredere regio Zuidoost-Europa. Opgericht in 2012, investeerde het eerste LAUNCHub fonds van 9M EUR actief tot eind 2015 en werd ingezet in voorzaaitickets tot 200K EUR. Het eerste fonds steunde 62 startende ondernemingen die meer dan 20 miljoen euro aan vervolgfianciering hebben aangetrokken. Het tweede LAUNCHub Venturesfonds van 18 miljoen EUR breidt uit naar de zaadruimte met investeringen in de orde van grootte van 300K tot 700K EUR, uitbreidbaar tot 2M EUR per bedrijf. Bij het nemen van beslissingen over de financiering en het vergroten van het potentieel van de tweede kans wordt sterk rekening gehouden met de eerdere financiële geschiedenis en de algemene resultaten van de tweede kans.

### ● Elf ondernemingen

**Website:** <https://www.11.me/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Eleven Ventures is een pre-seed en seed VC gevestigd in Sofia, Bulgarije met een focus op ondernemers uit Zuidoost-Europa. Het tweede fonds van Elf Ventures - het Stichters Fonds heeft zijn eerste closing op 6 miljoen euro. Het is een volledig privé-investeringsfonds dat gesponsord wordt door een aantal van de meest succesvolle lokale tech-ondernemers en managers. Het is een slankere en gemener opvolger, die voortbouwt op de grote gemeenschap van oprichters, mentoren en investeerders om de favoriete eerste ronde investeerder te worden voor alle aspi-



rant-ondernemers in Zuidoost-Europa. Het zou tweedekansondernemerschap kunnen bevorderen, vooral door financiële investeringen.

## ● **Operationeel programma „Innovatie en concurrentievermogen“ 2014-2020**

**Website:** <http://en.opic.bg/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Het programma schetst de steun voor het Bulgaarse bedrijfsleven uit de Europese structuur- en investeringsfondsen voor de periode 2014-2020. Het OPIC is gericht op het aanpakken van de behoeften, het overwinnen van de uitdagingen en het benutten van de kansen voor de ontwikkeling van de Bulgaarse economie. De maatregelen in het programma zijn erop gericht een complexe bijdrage te leveren aan de totstandbrenging van duurzame concurrentievoordelen op lange termijn voor Bulgaarse ondernemingen en de overgang naar een kenniseconomie te versnellen. De steun is gericht op innovatie, ondernemerschap, capaciteitsgroei van kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) en energie- en hulpbronnefficiëntie van de bedrijven. In het kader van het programma zijn er verschillende procedures ingeleid, zoals: „Bevordering van het ondernemerschap“, dat geschikt is voor de herstart van ondernemers; „Steun voor de ontwikkeling van innovatie door startende ondernemers“, ook geschikt voor ondernemers die ooit niet succesvol waren en een nieuwe onderneming willen starten; procedure in het kader van de communautaire aanpak voor lokale ontwikkeling, genaamd „LAG Kotel, Sungurlare en Varbitsa - Vergroting van de concurrentiekracht van kleine en middelgrote ondernemingen in de regio van de LAG's door het creëren van mogelijkheden voor lokale bedrijven, onder meer door middel van diversifiëring en alternatieve activiteiten“, die ook gericht is op bedrijven die onlangs zijn opgericht, zodat een tweedekansondernemer zijn bedrijf met behulp van de steun van de procedure opnieuw kan opstarten.

## ● **Financiering van het Innovatief Start-ups Programma (FISP)**

**Website:** <https://ogf-sofia.com/en/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** FISP is opgezet door het Gemeentelijk Garantiefonds voor het MKB (MGFSME) en het is een nieuwe garantieregeling die is toegevoegd aan de reeds succesvolle algemene garantieregeling. Het FISP-programma is een gespecialiseerde garantieregeling van MGFSME en werd ontwikkeld in uitvoering van de Innovatieve Strategie voor Slimme Specialisatie van Sofia. Het is gericht op het vergemakkelijken van de toegang van ondernemers en hun startende innovatieve ondernemingen tot financiële middelen in verband met de realisatie en ontwikkeling van hun bedrijfsprojecten. Het programma is dus zeer geschikt voor ondernemers die hun bedrijf willen hervatten, aangezien hun bedrijf niet meer dan 3 jaar na de aanvraag voor garantieondersteuning moet worden opgericht. De MGFSME deelt met de crediteurbank een deel van het kredietrisico met de crediteurbank, waardoor zij zich tot 50% van de hoofdsom van de lening en tot een maximum van BGN 30.000, ongeacht het bedrag van de hoofdsom van de verstrekte lening, verzekert. De garantie is een aanvullend onderpand bij de belangrijkste zekerheden onder de door de Bank aanvaarde lening. Het maximumbedrag waaronder het MGFSME in het kader van dit financiële instrument garanties zal verstrekken, bedraagt 600.000 BGN.



## NEDERLAND

### ● Qredis Micrcokrediet

**Website:** <https://qredits.nl/krediet/microkrediet>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Dit is een door de overheid ondersteund programma om startende (en nieuwe) ondernemers te ondersteunen met een lening, vooral in een tijd waarin reguliere financiële instellingen (zoals banken) nog geen krediet zullen verstrekken. De lening kan oplopen tot 50.000 euro en kan worden gecombineerd met (gratis) coaching op financieel gebied en reguliere bedrijfsvoering (zoals het vinden van klanten). De organisatie (Qredis) biedt ook grotere leningen aan, tot 250.000 euro van grotere start-ups. Kijk voor informatie over die regeling hier: <https://qredits.nl/krediet/mkb-krediet>  
In beide gevallen is het geen eenvoudig proces om een zakelijk en financieel plan in te dienen, en zij wijzen het af of keuren het goed. Het is meer een samenwerkingsproces waarbij u begeleiding krijgt bij het nemen van de stappen om een succesvollere financieringsaanvraag te doen. Zo worden opleidingen en coaching in de vroegste stadia van een onderneming aangeboden.

### ● Borgstelling MKB

**Website:** <https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/borgstelling-mkb-kredieten-bmkb/aanvraaginformatie-borgstelling-mkb-kredieten>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Het Borgstelling MKB-programma is een door de Nederlandse overheid gesteunde garantieregeling, waarbij startende ondernemers hun financiële instelling (bijv. bank) kunnen doorverwijzen naar banken die met behulp van een dergelijke garantie leningen verstrekken en betere voorwaarden (bijv. lagere voorzieningen/rente) kunnen bieden aan startende ondernemers voor hun financiële behoeften. Ondernemers kunnen deze garantie niet zelf aanvragen, maar vragen wel aan hun financiële instelling om deze te verkrijgen. Aangezien de totale som van alle leningen met een garantie op jaarbasis beperkt is, moeten ondernemers dit programma aan het begin van het jaar controleren.

### ● Erasmus voor jonge ondernemers

**Website:** <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Erasmus voor jonge ondernemers is een grensoverschrijdend uitwisselingsprogramma dat nieuwe en aspirant-ondernemers de mogelijkheid biedt om te leren van ervaren ondernemers die kleine bedrijven runnen in een van de andere samenwerkende landen. De uitwisseling van ervaringen vindt plaats tijdens een verblijf met de ervaren ondernemer, wat de nieuwe ondernemer helpt om de vaardigheden te verwerven die nodig zijn om een klein bedrijf te leiden. De ontvangende ondernemer profiteert van nieuwe zakelijke perspectieven en heeft de mogelijkheid om met buitenlandse partners samen te werken en nieuwe markten te leren kennen. Het programma wordt door de meeste mensen gezien als een programma dat alleen openstaat voor startende ondernemers of voor degenen die hun huidige bedrijf willen veranderen, maar dat het duidelijk ook openstaat voor tweedekansondernemers. In Nederland zullen ze dat binnenkort expliciet vermelden op de website van het programma!





## ● NL Groeit (NL Groeit)

**Website:** [www.nlgroeit.nl](http://www.nlgroeit.nl)

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** NL Groeit (NL Groeit) is een initiatief, ondersteund door o.a. het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, de Kamers van Koophandel, en het biedt handvatten voor het plannen van een bedrijf, het testen van hoe klaar je bent om de volgende stap te zetten en nog veel meer. Maar wat hen bijzonder maakt, is dat ze een netwerk hebben van ongeveer 80 ondernemers die beschikbaar zijn als mentor, om ondernemers te helpen, ook voor de tweede keer. Een behoorlijk aantal van deze 80 mentoren hebben hun eigen ervaring met 'falen' en weten het beste wat er met dergelijke situaties te maken heeft.



## ITALIË

### ● Smart&Smart Italia

**Website:** <http://www.smartstart.invitalia.it/site/smart/home.html>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Smart&Smart Italia is een gesubsidieerde financieringsregeling voor innovatieve startende ondernemingen in Italië. De totale dotatie van de regeling bedraagt 200 miljoen euro, beschikbaar tot uitputting van de middelen voor innovatieve projecten waarvan de uitgaven voor investeringsgoederen en/of beheerskosten tussen 100.000 en 1,5 miljoen euro liggen. De financieringsregeling zal dergelijke uitgavenprogramma's dekken door middel van renteloze hypotheeklen voor 70% van het totale bedrag. De dekkingsgraad stijgt tot 80% wanneer het merendeel van de zakenrelaties en medewerkers vrouw is of jonger dan 35 jaar. Bovendien wordt, wanneer de begunstigde een innovatieve startende onderneming in Zuid-Italië is, 20% van de financiering omgezet in een niet-terugvorderbare subsidie. De maatregel staat ook open voor personen die zich ertoe verbinden om in de komende 60 dagen een nieuwe innovatieve onderneming op te richten. Startende ondernemingen die jonger zijn dan 12 maanden kunnen ook profiteren van begeleiding op het gebied van technische en managementkwesties, waardoor de regeling geschikt is voor startende ondernemers die voor de tweede keer hun bedrijf herstarten of een nieuw bedrijf oprichten.

### ● Italië opstarthub

**Website:** <http://italiastartuphub.mise.gov.it/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Italia Startup Hub is een programma dat de versnelde procedures van het Italia Startup Visa uitbreidt tot niet-EU-burgers die reeds in het bezit zijn van een reguliere verblijfsvergunning (bijvoorbeeld om studieredenen) en die van plan zijn om na de vervaldatum in Italië te blijven om een innovatieve start-up te starten. Dit programma maakt het mogelijk de meeste soorten verblijfstitels om te zetten in een „vergunning voor het uitoefenen van een zelfstandige activiteit in een innoverende startende onderneming“ zonder het Italiaanse grondgebied te verlaten en in aanmerking te komen voor dezelfde vereenvoudigde maatregelen als voor het startvisum. Dit maakt The Hub nuttig voor niet-succesvolle ondernemers, ook voor ondernemers die geprobeerd hebben een bedrijf in een ander land te runnen, omdat ze in Italië opnieuw kunnen beginnen.



## ● Microkrediet

**Website:** <https://microcredito.gov.it/finanziamenti.html>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Microkrediet is een financieel instrument dat bedoeld is om tegemoet te komen aan de behoeften op het gebied van financiële inclusie van degenen die moeite hebben om toegang te krijgen tot traditioneel krediet. Het is niet zomaar een kleine lening, maar een geïntegreerd aanbod van financiële en niet-financiële diensten. Wat microkrediet onderscheidt van gewoon krediet is de aandacht voor de persoon, wat zich vertaalt in het onthaal, het luisteren en de ondersteuning van de begunstigen vanaf de fase vóór de oplevering tot de fase na de oplevering, alsook de bijzondere aandacht die wordt besteed aan de geldigheid en de duurzaamheid van het project. Het microkredietinstrument, in de vorm van „ondernemend microkrediet“, is bedoeld voor al diegenen die van plan zijn een micro-onderneming of zelfstandige activiteit op te starten of te versterken en/of die moeilijk toegang hebben tot bankkrediet. Het is dus een waardevol instrument voor het starten en herstarten van ondernemers.

Meer in het bijzonder zijn de financieringsmogelijkheden beschikbaar voor:

- Zelfstandigen die niet langer dan 5 jaar en met maximaal 5 werknemers een BTW-nummer hebben geregistreerd;
- Individuele bedrijven die een BTW-nummer hebben geregistreerd voor niet meer dan 5 jaar en met een maximum van 5 werknemers;
- Personenvennootschap, vennootschap van beroepsbeoefenaren, vereenvoudigde vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid en coöperatieve vennootschappen, houders van BTW van ten hoogste 5 jaar en met een maximum van 10 werknemers.

## ● Resto al Sud

**Website:** <https://www.restoalsud.it/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Resto al Sud is een stimulans die de oprichting van nieuwe beroepsactiviteiten in een van de acht zuidelijke regio's van Italië ondersteunt. Het biedt een faciliteit tot 200.000 euro voor jonge professionals tot 45 jaar. De financiering dekt 100% van de subsidiabele uitgaven en bestaat uit:

- niet-terugvorderbare bijdrage gelijk aan 35% van de totale investering;
- bankfinanciering ten belope van 65% van de totale investering, gegarandeerd door het Garantiefonds voor het MKB. De rente op de lening wordt volledig gedekt door een rentesubsidie.



## MALTA

## ● Business First

**Website:** <https://businessfirst.com.mt/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** De beste plek om zaken te beginnen in Malta is door contact op te nemen met Business First - aangezien er experts zijn van alle relevante bedrijfsonder-



steunende programma's en zij u ook kunnen helpen bij het opzetten van uw nieuwe bedrijf. Zij kunnen u ook adviseren over de juiste juridische vorm waarin u wilt werken. Dit is een van de belangrijkste beslissingen die u in een vroeg stadium moet nemen, omdat het zal bepalen hoe u uw bedrijf in de toekomst gaat runnen. Meer informatie over alle rechtsvormen is te vinden op: <https://businessfirst.com.mt/en/planning/Pages/business-formation.aspx>

## ● **Regeling inzake bedrijfsadviesdiensten 2018-2020**

**Website:** <https://www.maltaenterprise.com/support/business-advisory-services>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** De Business Advisory Scheme is bedoeld om ondernemingen die in Malta actief zijn, te ondersteunen bij de toegang tot adviesdiensten die aan hun specifieke omstandigheden zijn aangepast. De regeling is bedoeld om ondernemers, managers en bedrijfseigenaren te helpen bij het formuleren van bedrijfsstrategieën om duurzaamheid en groei te waarborgen. Begunstigden ontvangen een Business Advisory Voucher (geldig voor 6 maanden) die kan worden gebruikt om een adviseur of consultant te betalen om te helpen bij het aanpakken van specifieke problemen of ontwikkelingsinitiatieven binnen de onderneming. De waardebon met een geldbedrag mag niet meer bedragen dan 500 euro met een minimum van 5 uur adviesdiensten. De aanvullende adviezen worden ondersteund door een fiscaal voordeel in de vorm van een belastingkrediet dat wordt berekend op 50% van de door de begunstigde gemaakte kosten, met een maximum van 2.000 euro aan steun. Op deze manier kunnen tweede ondernemers worden ondersteund bij het runnen van hun nieuwe onderneming.

## ● **Regeling inzake belastingkredieten voor investeringssteun 2014 - 2020**

**Website:** <https://www.maltaenterprise.com/support/investment-aid-tax-credits-2014-2020>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Belastingkredieten voor investeringssteun zijn bedoeld om de regionale industriële en economische ontwikkeling van Malta te ondersteunen. Deze maatregel vergemakkelijkt de initiële investeringen door de oprichting van nieuwe vestigingen en de uitbreiding en ontwikkeling van bestaande bedrijven te stimuleren. Door deze kredieten kan de motivatie van herstarters aanzienlijk worden verhoogd.

## ● **Micro-invest**

**Website:** <https://www.maltaenterprise.com/support/micro-invest>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Doel van deze regeling is ondernemingen aan te moedigen om te investeren in hun activiteiten, te innoveren, uit te breiden en uit te voeren of hun activiteiten te ontwikkelen. Dergelijke ondernemingen, die ook zelfstandigen kunnen omvatten, zullen worden ondersteund door middel van een belastingkrediet dat een percentage van de in aanmerking komende uitgaven, met inbegrip van de lonen van nieuw aangeworven werknemers, vertegenwoordigt. Via deze maatregelen kan Micro Invest voldoende steun bieden aan nieuwe, ervaren en nieuwe ondernemers.

## ● **B-Begin**

**Website:** <https://www.maltaenterprise.com/support/business-start-bstart>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Dit is een subsidie van maximaal 25.000 euro die starters kunnen gebruiken in de eerste 3 jaar van hun leven. Aangezien het de vorm van een subsidie heeft, kan het echt een vorm van financiering zijn die een stimulans geeft aan tweedekansondernemers die die



extra duwtje in de rug nodig kunnen hebben om opnieuw te beginnen. Aangezien dit een relatief nieuwe vorm van ondersteuning is, waarschijnlijk de eerste keer dat de ondernemers een bedrijf openen, zouden ze die hulp niet hebben gehad, dus dit zal een extra stimulans zijn.



## KROATIË

### ● Kroatische Bank voor Wederopbouw en Ontwikkeling (HBOR)

**Website:** <https://www.hbor.hr/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Binnen het Kroatische bankstelsel speelt HBOR de rol van een ontwikkelings- en exportbank die is opgericht om de wederopbouw en ontwikkeling van de Kroatische economie te financieren. Leningenprogramma's met lage rentevoeten, lange aflossingstermijnen en geen kosten zijn gestructureerd in 13 groepen: Jongeren, vrouwen en startende ondernemers, investeringen in de particuliere sector, pre-exportfinanciering, inkoopkrediet, leverancierskrediet, investingskredieten voor plattelandsontwikkeling, financiële herstructurering, overheidsinvesteringen, EU-projecten, werkkapitaal, ESIF-groei en -expansie, ESIF-energie, efficiëntie in overheidsgebouwen en ESIF-leningen voor openbare verlichting. Voor tweedekansondernemers die hulp nodig hebben bij het sluiten van failliete bedrijven, kan een dergelijke lening voor financiële herstructurering worden gebruikt voor het afwickelen van bestaande verplichtingen ten aanzien van leveranciers, financiële instellingen en andere schuldeisers (met uitzondering van de behoeften van de gebruikelijke en operationele activiteiten, op voorwaarde dat de verbonden entiteiten medeschuldenaren van de kredietnemer zijn). Om nieuwe bedrijven te stimuleren, kunnen andere kredietprogramma's worden gebruikt met uitzondering van Jeugd, Vrouw en Startend Ondernemerschap, aangezien tweedekansondernemers niet in aanmerking komende gebruikers zijn.

### ● Europese structuur- en investeringsfondsen

**Website:** <https://strukturnifondovi.hr/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Via de website <https://strukturnifondovi.hr/> ontdekt u de mogelijkheid om te zoeken naar open competities om er een te vinden die bij uw interessegebied past. Met behulp van verschillende filters kunt u zoeken op gebied, type kandidaat, type wedstrijd en andere categorieën. Ondernemersprogramma's zijn beschikbaar voor alle ondernemers, met dien verstande dat elke wedstrijd uniek is en dat de voorwaarden voor deelname en subsidiabiliteit zorgvuldig moeten worden gelezen.

### ● Erasmus voor jonge ondernemers

**Website:** <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=en>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Erasmus voor jonge ondernemers is een grensoverschrijdend uitwisselingsprogramma dat nieuwe en aspirant-ondernemers de mogelijkheid biedt om te leren van ervaren ondernemers die kleine bedrijven runnen in een van de andere samenwerkende landen. De uitwisseling van ervaringen vindt plaats tijdens een verblijf met de ervaren ondernemer, wat de nieuwe ondernemer helpt om de vaardigheden te verwerven die nodig zijn om een klein bedrijf te leiden. De ontvangende ondernemer profiteert van nieuwe zakelijke perspectieven en heeft de mogelijkheid om



met buitenlandse partners samen te werken en nieuwe markten te leren kennen. Er zijn 4 lokale contactpunten in Kroatië die ondernemers kunnen helpen om deel te nemen aan het programma: <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/page.php?cid=5id=018tr=HRcountry=Croatia>. Het programma staat open voor startende ondernemers, voor bedrijven met een looptijd van minder dan drie jaar en voor tweedekansondernemers als zij niet meer dan drie jaar ervaring hebben met het runnen van een bedrijf.

## ● Actief werkgelegenheidsbeleid

**Website:** <http://mjere.hr/>

**Hoe stimuleert het tweedekansondernemerschap?** Het ministerie van Arbeid en pensioenstelsel en de Kroatische dienst voor de arbeidsvoorziening voeren een reeks actieve werkgelegenheidsmaatregelen uit die gericht zijn op het bevorderen van de werkgelegenheid, aanvullende opleiding van werknemers en het behoud van banen. Er zijn 9 actieve werkgelegenheidsmaatregelen. Voor ondernemers, maar ook voor tweedekansondernemers, bestaan de maatregelen uit financiële hulp bij het openen van een nieuw bedrijf of ondersteuning bij de cofinanciering van de bijscholing van uw werknemers of de tewerkstelling van extra personeel.

## ✓ LOKALE REGELGEVING



## POLEN

### ● "New Chance Policy (PNS)"... - Nieuw Kansenbeleid (NCP) programma (<https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/polityka-nowej-szansy>)

NCP is een ontwikkelingsprogramma dat op 22 juli 2014 door de Raad van Ministers is goedgekeurd. Doel is een alomvattend systeem van steun voor ondernemers op te zetten dat gericht is op het tegengaan van bedrijfsfaillissementen door het opzetten en bevorderen van systemen voor vroegtijdige waarschuwing en buitengerechtelijke en gerechtelijke vormen van herstel en herstructurering, alsmede het vergemakkelijken van de herstart van de bedrijfsactiviteiten voor personen die een faillissement hebben geleden. Deze steun wordt verleend door middel van advies- en opleidingsactiviteiten, coaching, mentoring, voorlichting en promotie om stigmatisering van deze personen tegen te gaan.

Deze doelstelling zal worden uitgevoerd door middel van de volgende directe acties:

- 1) preventie van crisissituaties van ondernemingen (systemen voor vroegtijdige waarschuwing);
- 2) vermindering van het risico van liquidatie van ondernemingen (buitengerechtelijke en gerechtelijke vormen van herstel en herstructurering);
- 3) efficiënte liquidatie van ondernemingen (juridische vormen van herstructurering en liquidatie);
- 4) steun voor het herstel van de economische activiteit - de zogenaamde nieuwe start.

Het NCP presenteert programma-, institutionele, organisatorische en wetgevende activiteiten en geeft een tijdschema voor de uitvoering ervan. Daarnaast wordt aangegeven welke instellingen verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van elk van de acties die specifiek zijn voor elk van de gerichte acties.



## BULGARIJE

- **Nationale strategie ter bevordering van het mkb 2014 - 2020 en nationaal ontwikkelingsprogramma** (<https://www.mi.government.bg/en/themes/national-strategy-for-small-and-medium-sized-enterprises-2014-2020-small-business-act-11-285.html> & <https://www.eufunds.bg/archive2018/archive/documents/1357828564.pdf>).

De nationale strategie ter bevordering van het mkb 2014-2020, ook wel de „Small Business Act“ (SBA) genoemd, is een politiek document met een tussentijds karakter, waarmee de regering van de Republiek Bulgarije haar visie op het overheidsbeleid ter ondersteuning van het mkb in het land heeft laten zien en haar beleid op dit gebied heeft afgestemd op het beleid van de EU.

Het Nationaal Ontwikkelingsprogramma: Bulgarije 2020 (NDP BG2020) is het belangrijkste strategische en programmeringsdocument waarin de doelstellingen van het ontwikkelingsbeleid van het land tot 2020 worden uiteengezet. De visie, doelstellingen en prioriteiten van NDP BG2020 zijn vastgesteld op basis van een daartoe opgestelde sociaal-economische analyse en op basis van de bijdragen die zijn ontvangen naar aanleiding van de openbare discussies in elke fase van het opstellen van het document. De geformuleerde doelstellingen van het overheidsbeleid zullen de verwezenlijking van een versnelde economische groei en de verhoging van de levensstandaard van de Bulgaarse burgers op middellange en lange termijn waarborgen.

De volgende maatregelen in verband met het tweede ondernemerschap zijn in beide bovengenoemde documenten terug te vinden:

- aanstelling van een financiële ombudsman die belast is met fraudepreventie en het vergemakkelijken van de toegang van bedrijven tot kredieten;
- eerlijke ondernemers de mogelijkheid te hebben om hun verplichtingen binnen max. 3 jaar;

- **Bulgaars handelsrecht ([www.minfin.bg](http://www.minfin.bg))**

De volgende maatregelen die van invloed zijn op de herstart van ondernemers en ondernemers in moeilijkheden zijn in het handelsrecht vastgelegd:

- stabilisatie van bedrijven voordat ze failliet gaan (ontwerpvoorstel);
- de mogelijkheid voor ondernemers om te onderhandelen over een herstructurering van de verplichtingen en het scheppen van voorwaarden voor herstel (ontwerpvoorstel);
- preliminaire insolventieprocedures voor ondernemingen in economische en financiële moeilijkheden (ontwerpvoorstel);

Het doel van de opgesomde maatregelen is om reeds bestaande en niet-succesvolle ondernemers te helpen zich te herstellen en hun economische en financiële problemen te overwinnen.



## NEDERLAND

### ● **Action Plan Ambitious Entrepreneurship**(<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/regeldruk/regeldruk-bij-ondernemers>)

Ondernemers hebben ruimte nodig om zaken te doen, te innoveren en te experimenteren. Door een overdaad aan regels hebben ondernemers hier minder tijd en geld voor over. Dit leidt tot onnodige irritatie, kosten of obstakels. Het kabinet pleit voor een nieuwe aanpak om de regeldruk voor ondernemers te verminderen en hen meer ruimte te geven om te innoveren en te experimenteren.

#### *Nieuwe aanpak om de regeldruk te verminderen*

De overheid wil ondernemers meer centraal stellen en met hen samenwerken om precies die problemen te vinden die in de praktijk de meeste overlast veroorzaken. Het doel is niet alleen om onnodige kosten te elimineren, maar vooral om ze te bekijken:

- de haalbaarheid van wet- en regelgeving;
- de wijze waarop het toezicht en de dienstverlening zijn georganiseerd;
- hoe de overheid ondernemers beter kan helpen gebruik te maken van de ruimte voor experimenten in wet- en regelgeving. Zo kunnen ondernemers optimaal inspelen op nieuwe maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.

Met deze nieuwe aanpak wil het kabinet de komende periode verdere stappen zetten om meer ruimte voor innovatie te creëren en de regeldruk voor ondernemers te verminderen.

#### *Manieren om de regeldruk aan te pakken*

Verschillende ministeries pakken de regeldruk op ondernemers aan. Zij doen dit in actieprogramma's die duidelijk omschreven doelstellingen voor de verbetering van de regelgeving en de dienstverlening bevatten. Naast de specifieke en individuele aanpak van de ministeries zijn er andere instrumenten om de regeldruk aan te pakken.

#### *Samenwerking met het bedrijfsleven*

Een hele bedrijfssector kan door te veel regels worden getroffen. Denk bijvoorbeeld aan sectoren als de gezondheidszorg of de detailhandel. Vertegenwoordigers uit deze sectoren gaan in gesprek met verschillende overheden om de belangrijkste problemen op te lossen. Dit staat bekend als de aanpak op maat.

#### *Aanpak van de regelgevende druk rond belangrijke momenten in de levenscyclus van het bedrijf*

Net als bij mensen bestaat het leven van een bedrijf uit belangrijke levensgebeurtenissen. Denk aan het starten van een bedrijf, het kopen van een gebouw of het inhuren van personeel. De regering noemt deze „levensgebeurtenissen“ en wil de regeldruk rondom deze gebeurtenissen aanpakken.

#### *Aanpak van de regelgevingslast voor innovatie en investeringen*

De druk van de regelgeving kan een belemmering vormen voor innovatie en investeringen. Als ondernemers zich geremd voelen, kunnen zij dit melden bij het Room in Rules programma. Dit is een programma van de ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Infrastructuur en Openbare Werken.



## Raadgevend Comité voor betere regelgeving voor bedrijven

De Strategische Commissie Betere regelgeving voor bedrijven adviseert de overheid over sectoroverschrijdende problemen in bestaande regelgeving.

### *Het betrekken van individuele MKB-ondernemers bij nieuwe wet- en regelgeving*

Individuele MKB-ondernemers kunnen in een vroeg stadium nadenken over nieuwe wet- of regelgeving. Wanneer een nieuwe wet- of regelgeving wordt ontwikkeld die grote gevolgen kan hebben voor het MKB, zal er een panel van individuele MKB-ondernemers worden samengesteld. Dit wordt de MKB-test genoemd.

### *Onafhankelijke beoordeling van nieuwe wet- en regelgeving*

De Raad van Advies voor de Regeldrukbeoordeling (ATR) beoordeelt of nieuwe wet- en regelgeving geschikt is om problemen aan te pakken. Ook wordt beoordeeld of de nieuwe wet- of regelgeving geen nieuwe problemen oplevert. Via bovenstaande link kunnen alle maatregelen in detail worden beoordeeld. Daarna kan men zien welk beleid er is, welk beleid er is, welk beleid er komt en welke andere mogelijkheden er zijn.



## ITALIË

### ● Italiaanse opstartwet

**[http://italiastartupvisa.mise.gov.it/media/documents/Executive\\_Summary\\_Italy's\\_Startup\\_Act\\_Act\\_02\\_03\\_2016.pdf](http://italiastartupvisa.mise.gov.it/media/documents/Executive_Summary_Italy's_Startup_Act_Act_02_03_2016.pdf)**

Sinds eind 2012 beschikt Italië over een uitgebreide beleidsstrategie om de oprichting en de ontwikkeling van hoogtechnologische bedrijven te bevorderen, krachtens het wetsdecreet 179/2012, de „Italiaanse startwet“. De wetgeving ter ondersteuning van innovatieve startende ondernemingen is niet van toepassing op alle nieuw opgerichte ondernemingen, maar alleen op ondernemingen die een duidelijk karakter van technologische innovatie vertonen. Afgezien van dit onderscheid is er geen enkele sectorspecifieke beperking gemaakt: de wetgeving is potentieel van toepassing op bedrijven die actief zijn in elke economische sector, van digitaal tot productie, van handel tot landbouw.

Definitie van innovatieve startende ondernemingen: alle ondernemingen met gedeeld kapitaal (d.w.z. naamloze vennootschappen, „società di capitali“), met inbegrip van coöperaties, waarvan de kapitaal aandelen - of een equivalent daarvan - noch op een gereguleerde markt, noch op een multilateraal onderhandelingsstelsel zijn genoteerd. Deze bedrijven moeten ook aan de volgende eisen voldoen:

- nieuw opgericht zijn of minder dan 5 jaar operationeel zijn (in ieder geval niet vóór 18 december 2012);
- hebben hun hoofdkantoor in Italië of in een ander EU-land, maar met ten minste een vestiging in Italië;
- een jaaromzet hebben van minder dan 5 miljoen euro;
- geen winst uitkeren;
- als exclusief of overwegend doel van de onderneming hebben - zoals in de oprichtingsakte is vermeld - de productie, ontwikkeling en commercialisering van innovatieve goederen of diensten van





hoge technologische waarde;

- niet het resultaat zijn van een fusie, splitsing of verkoop van een vennootschap of bijkantoor;
- het innovatieve karakter van de ondernemingen wordt aan de hand van ten minste een van de volgende criteria vastgesteld:
  1. ten minste 15% van de kosten van de onderneming kan worden toegerekend aan R&D-activiteiten;
  2. ten minste 1/3 van het totale personeelsbestand bestaat uit doctoraatsstudenten, houders van een doctoraat of onderzoekers, of 2/3 van het totale personeelsbestand moet in het bezit zijn van een masterdiploma;
  3. de onderneming is de houder, bewaarder of licentiehouder van een geregistreerd octrooi (industriële eigendom), of de eigenaar en auteur van een geregistreerde software.



## MALTA

### ● **Wet op de vennootschappen - Hoofdstuk 386 van de Maltese wet op de vennootschappen**

**(<http://www.justiceservices.gov.mt/DownloadDocument.aspx?app=lomtamid=8853>)**

Oorspronkelijk begonnen in 1995 en regelmatig gewijzigd, is de Companies Act de belangrijkste wet die de werking van ondernemingen in Malta regelt. Het bevat uitgebreide informatie over wat hun rechten en plichten zijn, hoe bedrijven kunnen worden opgericht en ontbonden en wat ze tijdens hun leven moeten doen.

De Malta Financial Services Authority is de belangrijkste overheidsinstantie met betrekking tot bedrijven, en zij brengt alle vereisten van deze wet in de praktijk. In feite is het zowel het nationale register van bedrijven als hun toezichthouder. In Malta kunnen verschillende soorten bedrijven worden opgericht - handelsvennootschappen, besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid en naamloze vennootschappen. Alle verschillen tussen hen worden in deze wet gespecificeerd en hoe ze kunnen worden gevormd, samengevoegd, verworven en ontbonden worden in detail beschreven. De wet bepaalt ook welke jaarrekeningen en verslagen door elk type bedrijf moeten worden gegenereerd en openbaar moeten worden ingediend. Als dit niet gebeurt, zullen er sancties worden opgelegd en zelfs deze worden in het document opgesomd en toegelicht.



## KROATIË

### ● **De strategie voor de ontwikkeling van het ondernemerschap 2013-2020**

**(<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Strategy-HR-Final.pdf>)**

De strategie is een directe reactie op een kort overzicht van de omstandigheden met als algemene doelstelling het concurrentievermogen van kleine ondernemingen in Kroatië te vergroten. De verwezenlijking van de algemene doelstelling zal worden ondersteund door maatregelen die gericht zijn op vijf strate-



gische doelstellingen:

### 1. VERBETERING VAN HET ECONOMISCH SUCCES

Dit betekent dat de economische prestaties van kleine bedrijven in de productie- en dienstensector moeten worden verbeterd door meer te investeren in O&O, meer innovatie, een groeiende export en de verdere ontwikkeling van bedrijfsnetwerken en -verbindingen.

### 2. VERBETERING VAN DE AANPAK VAN DE FINANCIERING

Dit betekent dat er verschillende financiële mogelijkheden voor kleine bedrijven moeten worden ontwikkeld en dat de financiële kloof voor kleine bedrijven moet worden gedicht.

### 3. BEVORDERING VAN HET ONDERNEMERSCHAP

Dit betekent steun voor de oprichting van nieuwe bedrijven, uitbreiding van het aantal actieve bedrijven en versterking van instellingen die ondernemers ondersteunen om bij te dragen aan een evenwichtigere ontwikkeling van de Kroatische regio's. De Commissie is van mening dat het aantal actieve bedrijven moet worden verhoogd en dat de instellingen die ondernemers ondersteunen om bij te dragen aan een evenwichtigere ontwikkeling van de Kroatische regio's, moeten worden versterkt.

### 4. VERBETERING VAN DE ONDERNEMERSVAARDIGHEDEN

Dit betekent dat we de grotere ontwikkeling van kleine bedrijven moeten ondersteunen door hun management te versterken, hooggekwalificeerde werknemers in te voeren en te laten functioneren en het levenslang leren van werknemers in kleine bedrijven te ondersteunen.

### 5. VERBETERING VAN HET ONDERNEMINGSKLIMAAT

Dit betekent dat de geboekte vooruitgang moet worden verbeterd door de resterende administratieve lasten weg te nemen en het bedrijfsleven in Kroatië te vergemakkelijken.

## 3.2. Mogelijkheden voor dynamische netwerkvorming



### POLEN

#### ● Creatieve hub

**Website:** <http://creativehub.pl/>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** Het is een open hub franchise met drie locaties in Polen: Warschau, Krakau en Łódź. Je kunt coaching en ondersteuning krijgen voor contacten, LinkedIn training en Moodle webinars.

#### ● Cybersec

**Website:** <https://cybersechub.eu/>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** Het is een business accelerator voor IT, micro-ondernemingen met mogelijkheden op het gebied van scouting, financiering, business angels, samenwerking, internationale verzoeken, opleiding en advies. Er zijn mogelijkheden voor starters of herstarters.



## ● Aula Polska

**Website:** <https://aulapolska.pl/>

Welke mogelijkheden voor interactie biedt het? Aula Polska is een gemeenschap die regelmatig bijeenkomsten van het initiatief aanbiedt. Gemiddeld twee keer per maand worden er gratis bijeenkomsten gehouden met telkens 300-350 deelnemers. De bijeenkomsten staan open voor iedereen en hebben ook tot doel een ecosysteem te creëren dat bevorderlijk is voor de innovatie van bedrijven en dat een actieve economische houding ondersteunt.



## BULGARIJE

### ● Ondernemers Nachtje uit

**Website:** <https://entrepreneurnightout.org>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** Entrepreneurs Night Out is een netwerkevenement in Sofia, Bulgarije, dat tot doel heeft een gemeenschap van mensen die zich inzetten voor het bedrijfsleven en ondernemerschap op één plek samen te brengen. Op maandagavond brengt Ondernemersnight Out mensen uit de meest uiteenlopende zakelijke activiteiten samen, die zich op verschillende locaties verzamelen om ervaringen, ideeën en contacten uit te wisselen. Er zijn geen beperkingen met betrekking tot geslacht, leeftijd, sociale status, carrière of beroep. Het enige wat nodig is, is interesse in het bedrijfsleven of uw persoonlijke ontwikkeling. De evenementen zijn gratis en worden maandelijks georganiseerd.

### ● Mijn Onderwijs Club

**Website:** <https://myeducationclub.com/>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** Mijn Education Club is een platform dat je in staat stelt om nieuwe mensen te ontmoeten die je iets kunnen leren of helpen. De focus ligt op hun vaardigheden en kennis en niet op hun CV zoals bij LinkedIn. Het is gebaseerd op peer-to-peer leren. Het platform is volledig gratis voor alle gebruikers. Je hoeft je alleen maar te registreren en op basis van de bijgeleverde filters vind je je studiemaatje. Mensen kunnen online lesgeven via Skype, Zoom, enz. of je kunt elkaar zelfs ontmoeten als je in dezelfde stad verblijft. Registreer en vermeld de vaardigheden die je hebt en de nieuwe vaardigheden of kennis die je wilt verwerven. Dan, door de filters, vind je een vriend die de kennis/bekwaamheid heeft die je zoekt en wat hij nodig heeft. Dan beginnen jullie elkaar les te geven en wisselen punten uit als betaling. Punten zijn de interne betaalkwaliteit die je kunt gebruiken om je studiemaatje te „betalen“ voor hun lessen/vaardigheden.

### ● Avonden voor dromers

**Website:** [www.move.bg](http://www.move.bg)

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** Evenings for Dreamers is een initiatief van MOVE.BG dat de tijd en plaats biedt om te praten over de mislukkingen die mensen tegenkomen bij het realiseren van hun grote ideeën. Want tegenslagen maken mensen sterker en leren ze meer dan succes zelf. De avonden bieden een platform om de verhalen van mensen met een doel te delen, omdat het proces zelf om een idee



met een sociale impact tot leven te brengen net zo belangrijk en spannend is als het resultaat ervan. Hun motto is: „Laten we samen lachen om de mislukking, zodat het ons niet meer uitlacht!“



## NETERLAND

### ● Durventure Café Rotterdam

**Website:** [www.venturecaferotterdam.org](http://www.venturecaferotterdam.org)

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** Ook al staat de stad Rotterdam op hun naam, ze staan open voor iedereen die mee wil doen met hun café en andere evenementen. Ze adverteren zichzelf als een open wereldwijde gemeenschap van innovatoren en ze hebben een café om innovatie binnen het (grotere) regionale ecosysteem te versnellen. De Venture Café Foundation biedt ook programma's en verbindingen aan die relaties opbouwen tussen studenten, starters, ondernemers, bedrijven, investeerders en andere organisaties. Hun missie is het verbreden, verbinden en ondersteunen van de innovatiegemeenschap door het aanbieden van een vrij toegankelijk netwerk met programmering om iedereen met een idee te helpen slagen. Ondernemers die een bedrijf opnieuw willen starten, zijn van harte welkom om deel te nemen aan hun evenementen.

### ● Fuckup nachten

**Website:** [www.fuckupnights.com](http://www.fuckupnights.com)

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** Fuckup Nights is een wereldwijde bewegings- en evenementenreeks die verhalen over professioneel falen met elkaar deelt. Elke maand krijgen ze bij evenementen in het hele land drie tot vier mensen opstaan voor een kamer vol vreemden om hun eigen professionele fuckup te delen. De verhalen van het bedrijf dat crasht en verbrandt, de partnerschapsovereenkomst die zuur wordt, het product dat moet worden teruggeroepen, vertellen ze allemaal.

Deze avonden, die in Nederland worden gehouden in de steden Amersfoort, Amsterdam, Leeuwarden, Maastricht, Rotterdam, Den Haag, Tilburg en Utrecht, nodigen ondernemers uit om anders over mislukkingen te praten en ze te zien als een integraal onderdeel van hun ondernemerschap. Naast mensen die opstaan en openlijk over mislukkingen praten, zijn ze ook een sociale ruimte om een-op-een te praten over ervaringen en om ervan te leren.



## ITALIË

### ● Verontreinigingslaboratoria

**Website:** <http://clabitalia.it/>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** In samenwerking met het Italiaanse ministerie van Onderwijs, Universiteit en Onderzoek (MIUR) is eind 2013 een proefproject gestart voor de oprichting van besmettingslaboratoria in vier universiteiten in Zuid-Italië (convergentieregio's in het regionaal beleid van de EU). Het doel is universiteitsstudenten een stimulerende omgeving te bieden waarin zij innovatiepro-



jecten met een zakelijke dimensie kunnen ontwikkelen. Besmettingslaboratoria zijn ruimten die studenten met verschillende academische achtergronden aanmoedigen om met elkaar om te gaan en tegelijkertijd ondernemerschap, innovatie, een interdisciplinair perspectief en nieuwe leermodellen bevorderen.

## ● FIDAPA Italië

**Website:** <http://www.fidapa.org/>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** FIDAPA BPW Italië (Italiaanse Federatie van vrouwelijke kunstberoepen en bedrijven) is een vereniging van ongeveer 11.000 leden in Italië en is lid van de IFBPW International Federation (International Federation of Business and Professional Women). Het is verdeeld in 300 secties verdeeld over het hele nationale grondgebied, gegroepeerd in 7 districten. FIDAPA BPW Italië is een onafhankelijke beweging zonder winstoogmerk. Het streeft zijn doelstellingen na zonder onderscheid van etniciteit, taal en religie. De Federatie heeft tot doel de initiatieven van vrouwen die actief zijn op het gebied van kunst, beroepen en bedrijven te bevorderen, te coördineren en te ondersteunen, onafhankelijk of in samenwerking met andere instanties, verenigingen en andere onderwerpen.



## MALTA

### ● Vereniging van algemene handelaars en detailhandelaren (GRTU)

**Website:** <http://www.grtu.org.mt/>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** GRTU is een vereniging van meer dan 7.000 zelfstandige particuliere ondernemingen, die ondersteuning biedt en netwerkevenementen organiseert voor haar leden.

### ● Zakelijk Netwerk Internationaal (BNI)

**Website:** <http://maltabni.com/en-GB/index>; <https://www.facebook.com/MaltaBNI/>; <https://www.facebook.com/MaltaBNI/>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** Dit is de Maltese tak van een van de oudste en grootste zakelijke netwerken ter wereld met verschillende groepen die bekend staan als „hoofdstukken“. De leden genieten een ongeëvenaarde zakelijke groei. BNI biedt een positieve, ondersteunende en gestructureerde omgeving voor de ontwikkeling en uitwisseling van hoogwaardige zakelijke verwijzingen. Wekelijks worden er een netwerkcontbijt georganiseerd waar de leden elkaar kunnen netwerken en ondersteunen.



## KROATIË

### ● BOND

**Website:** <https://bond-hrvatska.hr/>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** Het BOND-netwerk is een platform voor de algemene ontwikkeling van de capaciteit en de kwaliteit van de dienstverlening van ondersteunende instellingen voor ondernemers, dat ondernemers een uniforme aanpak biedt van de kennis, vaardigheden, partners,



informatie en diensten die relevant zijn voor het starten en ontwikkelen van een onderneming. Op deze manier positioneert BOND zich ook als een strategische partner voor beleidsmakers en maatregelen voor de ontwikkeling van ondernemerschap in Kroatië. BOND Network stimuleert ook de standaardisatie, specialisatie en verdere ontwikkeling van instellingen voor ondernemersondersteuning binnen het netwerk, waarbinnen ondernemers gebruik kunnen maken van de verschillende gespecialiseerde middelen die nodig zijn voor hun groei en ontwikkeling.

- **DonauVerbeteringen2.0 - Omarmen van de mislukking van de bevordering van tweedekansondernemerschap in het project voor de Donau-regio**

**Website:** <http://www.interreg-danube.eu/approved-projects/danubechance2-0>

**Welke mogelijkheden voor interactie biedt het?** DonauChance2.0 project levert innovatieve beleidsontwerpen op en biedt voormalig failliete ondernemers een tweede kans in de Donauregio. DonauChance2.0 is gericht op het vergemakkelijken van beter beleidsleren tussen beleidsmakers en overheidsinstanties; onderzoeksinstanties en universiteiten; ondernemingen in financiële nood die momenteel betrokken zijn bij insolventieprocedures, of ondernemers die al failliet zijn gegaan maar klaar zijn voor een nieuwe start; zakenversnellers en het publiek. Specifieke doelstellingen van het project zijn het bevorderen van herstructureringsmaatregelen, bewustmaking van tweedekansondernemerschapskansen en het mogelijk maken van een ondersteunend ecosysteem voor eerlijke herstarters. DonauChance2.0 is gestart op 01.07.2018 en zal eindigen op 30.06.2021.

Het project zal een pad bieden voor meer legitieme ondernemers van wie de eerste bedrijven er niet in geslaagd zijn om opnieuw op de markt te komen door 130 uur „gemengde“ leerervaringen op de „Trial and Error Re-Design Transnational Academy“ en de lancering van het eerste „Business Re-Structuring Initiative“, dat zal zorgen voor een versnelling van de bedrijfsversnelling voor ongeveer 60 legitieme ondernemers van wie de eerste projecten mislukt zijn.

### 3.3. Links voor meer informatie



## POLEN

- **Een link naar een YouTube-video (<https://www.youtube.com/watch?v=YjzcGTolwVY>)** - Het gaat over een project over een tweede kans in 2014 dat zeer succesvol was en veel promotie, pers en goede resultaten had.
- **Een Europees project dat in 2019 werd toegekend: „Giving a chance“ (<http://fundacja-cat.pl/eip>)** - Het houdt verband met het 2REVIVE-project in die zin dat het helpt bij het ontdekken en ontwikkelen van de beste eigenschappen van de begunstigden, het ontdekken en versterken van de middelen die hun worden gegeven en hun ontwikkelingspotentieel. Het is een project voor jongeren die willen leren en nieuwe mogelijkheden in Europa willen grijpen.
- **Expats second chance business life (<http://www.intentionalexpats.com/>)** - Het is een proefproject van een privaat netwerk genaamd „Internationaal“ dat contacten en zakelijke mogelijkheden biedt.



- **World Bank Programme ([https://siteresources.worldbank.org/INTGILD/Resources/WBInsolvencyOfNaturalPersonsReport\\_01\\_11\\_13.pdf](https://siteresources.worldbank.org/INTGILD/Resources/WBInsolvencyOfNaturalPersonsReport_01_11_13.pdf))** - Het is een programma uit het verleden dat de beste ideeën/zakenplannen alleen financierde van mensen die bewezen hebben dat ze een faillissement hadden meegemaakt.
- **Pools-Amerikaanse Freedom Foundation (<https://en.pafw.pl/program/development-of-local-communities/sector-3-0/>)** - Het doel is om de kennis en vaardigheden van de werknemers van niet-gouvernementele organisaties te verbreden, met name van kleine lokale gemeenschappen, micro- en kleine bedrijven die daar niet in slaagden; hen te voorzien van een effectief gebruik van dergelijke technologieën in hun dagelijkse werk.



## BULGARIJE

- **Ministerie van Economische Zaken (<https://mi.government.bg/en/>)** - De belangrijkste missie van ME is het ontwikkelen en implementeren van een transparant economisch beleid dat het nationale en publieke belang beschermt en gebaseerd is op de Europese principes. ME werkt aan de totstandbrenging van een concurrerende koolstofarme economie, die de groei en ontwikkeling van Bulgarije zal garanderen. Andere belangrijke taken van ME zijn de bevordering en versnelling van investeringen, innovaties en concurrentievermogen. Tweedekansondernemers en andere geïnteresseerden kunnen regelmatig contact opnemen met ME om te weten te komen welke initiatieven zij van plan zijn te nemen en of er nieuwe relevante mogelijkheden zijn voor ondernemers.
- **Het Bulgaarse agentschap voor de bevordering van het midden- en kleinbedrijf (BSMEPA) (<https://www.sme.government.bg/en/>)** - BSMEPA is een administratieve structuur met de minister van Economische Zaken, die het staatsbeleid ter bevordering van ondernemerschap, ontwikkeling en internationalisering van het midden- en kleinbedrijf uitvoert. BSMEPA's belangrijkste doel op het gebied van internationalisering is het ondersteunen van Bulgaarse ondernemingen voor hun stabiele ontwikkeling, succesvolle integratie in de Europese en wereldeconomie en het uitbreiden van hun aanwezigheid op doelmarkten.
- **Nationaal Agentschap voor Beroepsonderwijs en -opleiding (NAVET) (<https://www.navet.government.bg/en/>)** - Het strategische doel van NAVET is de verwezenlijking van nationale en Europese prioriteiten met betrekking tot de verbetering van de toegang tot en de kwaliteit van het beroepsonderwijs en de beroepsopleidingen in overeenstemming met de behoeften van de arbeidsmarkt en de vereisten van de economie in het kader van levenslang leren. Tweedekansondernemers en andere geïnteresseerden kunnen contact opnemen met NAVET om deel te nemen aan opleidingen die hun beroepskwalificaties kunnen verbeteren, enz.
- **Entrepreneurial, Innovative & Digital Bulgaria project (<https://innovation.besco.bg/>)** - Via de link vindt u een lijst van innovatieve Bulgaarse bedrijven en organisaties, samengesteld door het Ministerie van Economische Zaken en BESCO. Sommige van deze bedrijven zijn wereldwijd toonaangevend in hun eigen categorie, andere zijn nieuwe starters. Zij kunnen uw zakelijke ideeën



kracht bijzetten, dus aarzel niet om contact met hen op te nemen!

- **„Succeed with us“ campagne (<https://www.predpriemach.com/>)** - Een campagne op het gebied van ICT-technologieën, internet marketing en webdesign in Bulgarije. Haar missie is enerzijds om de ervaren ondernemers in de ICT-sector te verenigen om kennis uit te wisselen en anderzijds om die kennis over te dragen aan beginnende ondernemers, die geen specifieke opleiding hebben genoten op dit gebied en ondernemers die op zoek zijn naar oplossingen voor hun problemen. Het forum op de website is specifiek bedoeld om eerlijke ondernemers te bevoordelen.
- **Bulgaars Ondernemerschap Centrum voor Bulgaarse Ondernemers (<https://www.plovdiv.bg/en/%D0%B1%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8-%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8A%D1%80-%D0%B7%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80-%D0%B8%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2/>)** - Het is een organisatie die mentoren uit de Siliconenvallei, de VS en de Bulgaarse IT-industrie met elkaar verbindt om startende BG-bedrijven met groeipotentieel te begeleiden. Een herstartende ondernemer op dat specifieke gebied kan contact met hem opnemen om betrokken te worden bij een mentorprogramma.
- **Center for Entrepreneurship and Management Development - Bulgaria Foundation (CEED Bulgaria) (<http://ceed-bulgaria.org/>)** - De hoofdactiviteit is het aantrekken van succesvolle ondernemers voor mentoren die hun bedrijf willen laten groeien. Tweedekansondernemers kunnen contacten zoeken met succesvolle ondernemers van CEED om ideeën uit te wisselen en zich te laten begeleiden om een stabiele basis voor hun bedrijf te leggen.
- **DynamiX Lab (<http://www.dynamixlab.com>)** - De focus van dit trainingsbureau is het creëren van een positieve transformatie op persoonlijk, team- en organisatieniveau die leidt tot het ontsluiten en aanboren van verborgen mogelijkheden die leiden tot het bereiken van topprestaties.
- **Uspelite.bg (<https://uspelite.bg/>)** - Een website die gericht is op positief nieuws, initiatieven en gebeurtenissen in Bulgarije. Het heeft een „Business“-rubriek waarin nieuws over aankomende ondernemersbijeenkomsten, programma's ter ondersteuning van ondernemers, interviews met succesvolle ondernemers en hun ontberingen vaak worden gepubliceerd. Tweede-kans ondernemers kunnen hier praktische informatie vinden over hun zakelijke ideeën en veel inspiratie opdoen. De website bevat ook veel nieuws over sociale doelen en de realisatie ervan in Bulgarije.



## NEDERLAND

- **Een one-stop-shop voor ondernemers (<https://ondernemersplein.kvk.nl>)** - Deze one-stop-shop is gericht op ondernemers, of ze nu een bedrijf zijn begonnen, opnieuw zijn gestart, willen stoppen, enz. Het is een site met de meest diepgaande informatie die iets te maken heeft met het bedrijfsleven. Het wordt beheerd door de Nederlandse Kamer van Koophandel en wordt dagelijks up-to-date gehouden.



- **Agentschap Nederlandse Onderneming (<https://www.rvo.nl/financiering-voor-ondernemers>)** - Een site van het ministerie (Agentschap Nederlandse Onderneming) met een compleet overzicht van allerlei financiële steunprogramma's (subsidies, leningen, beurzen, etc.) voor ondernemers. De informatie is ook zeer relevant voor diegenen die geïnteresseerd zijn in het internationaal runnen van een bedrijf (of delen daarvan). De website is ook beschikbaar in het Engels.
- **Regionaal ontwikkelingscentrum: (<https://www.kvk.nl/regionale-ontwikkelingsmaatschappijen-rom>)** - Een lijst van alle regionale ontwikkelingscentra, ter ondersteuning van ondernemers. Een goede plek om regionale steun (inclusief regionale financiële steun) te vinden.
- **IkGaStarten (<https://www.ikgastarten.nl>)** - Een door de Rabobank gebouwde en ondersteunde site, met veel praktische tips, hulpmiddelen en plaatsen voor direct overleg.



## ITALIË

- **Contributi Regione (<https://www.contributoregione.it>)** - De meest bezochte site in Italië over Europese financiering en bedrijfsstimulansen. Door de link te volgen, kunnen tweedekansondernemers, starters en reeds ervaren ondernemers meer informatie vinden over ondersteuning bij de groei van hun bedrijfsconcepten en het stimuleren van hun succes.
- **Fondo di garanzia (<https://www.fondidigaranzia.it/>)** - Fondo di garanzia is een overheidsgarantiefonds dat de toegang tot krediet voor KMO's en professionals vergemakkelijkt. Het wordt beheerd door het ministerie van Economische Ontwikkeling.
- **Ministerie van Economische Ontwikkeling (<http://mise.gov.it>)** - Het Italiaanse Ministerie van Economische Ontwikkeling richt zich op verschillende initiatieven, waaronder nieuwe innovatieve bedrijven (start-ups). Voor hen is een specifiek kader vastgesteld, met inbegrip van steun voor administratieve vereenvoudiging, de arbeidsmarkt, belastingvoordelen en faillissementswetgeving. Een groot deel van deze maatregelen wordt ook uitgebreid tot innovatieve kleine en middelgrote ondernemingen, dat wil zeggen tot alle kleine en middelgrote ondernemingen die actief zijn op het gebied van technologische innovatie, ongeacht de oprichtingsdatum of het doel van de onderneming.
- **Nationaal Innovatiefonds (<https://www.mise.gov.it/index.php/en/news/en/202-news-english/2039363-the-national-innovation-fund-unveiled>)** - Het Nationaal Innovatiefonds is opgericht op initiatief van minister Di Maio en heeft een startbudget van 1 miljard euro, zoals bepaald in de begrotingswet 2019, en zal worden beheerd door de Cassa Depositi e Prestiti (Fonds voor deposito's en leningen), via een gecoördineerde controlekamer met het oog op de eenmaking en vermenigvuldiging van de openbare en particuliere middelen die bestemd zijn voor het strategische thema innovatie.



## MALTA

- **Malta Enterprise Support Measures and Other Services (<https://www.maltaenterprise.com/support>)** - Deze steunmaatregelen omvatten stimulansen voor ondernemingen die zich inzetten voor groei, een toename van de toegevoegde waarde en werkgelegenheid. Ondernemingen die zich bezighouden met productie, ICT-ontwikkelingsactiviteiten, callcenters, gezondheidszorg, geneesmiddelen, biotechnologie, luchtvaart en maritieme diensten, onderwijs en opleiding, logistiek en meer kunnen profiteren van deze stimulansen: <https://www.maltaenterprise.com/support>
- **Kordin Business Incubation Centre (KBIC) (<https://businessfirst.com.mt/en/starting/Pages/START-UP-SUPPORT--FACILITIES.aspx>)** - KBIC is een gemengde technologiegeoriënteerde incubator die door de Maltese onderneming wordt beheerd ter ondersteuning van het MKB. De KBIC biedt een kosteneffectieve bedrijfsomgeving, een professioneel imago met managementexpertise die is afgestemd op de behoeften van kleine bedrijven.
- **TAKEOFF Business Incubator (<https://www.um.edu.mt/cebi/takeoff>)** - TAKEOFF maakt deel uit van CEBI (Centre for Entrepreneurship and Business Incubation) en is gevestigd aan de Enterprise CAMPUS van de Universiteit van Malta. Het biedt een werkomgeving voor iedereen met een nieuw bedrijf en stelt de oprichters in staat om hun volledige potentieel te bereiken. TAKEOFF richt zich niet alleen op 'Start-up', maar ook op duurzaamheid en succes. Het biedt diensten (faciliteiten en ondersteuning) voor maximaal 60 personen en 30 bedrijven over een periode van drie jaar.
- **Business Groups, Associations and Networking for Expats in Malta (<https://www.expatriebriefing.com/country/malta/employment-and-business/business-groups-associations-and-networking-for-expats-in-malta.html#>)** - Professioneel netwerken is de kern van de bedrijfscultuur in Malta. Er zijn tal van groepen, clubs, verenigingen en andere professionele netwerken. Om lid te worden van zo'n netwerk moet u zich meestal aanmelden en een jaarlijkse contributie betalen. In ruil daarvoor krijgt u toegang tot netwerkevenementen, publicaties, online bronnen en adviesdiensten. Meer details over de verschillende mogelijkheden kunt u vinden door de link hierboven te volgen.



## KROATIË

- **Internationaal ontwikkelingscentrum - Europese projecten versneller - Informo (<https://idc.informo.hr>)** - Het Internationaal ontwikkelingscentrum is de initiatiefnemer van projecten voor duurzame ontwikkeling die grootschalige positieve verandering stimuleren. Het doel van het Centrum is om te werken aan territoriale, professionele, zakelijke en persoonlijke ontwikkeling door middel van onderwijs, informatie, netwerken, samenwerking en ontwerp. Het Centrum staat open voor alle belanghebbenden bij ontwikkelingsprojecten op lokaal, regionaal, Europees en internationaal niveau. De gebruikers van het Centrum zijn potentiële, beginnende en ervaren ondernemers;



werklozen, met name kwetsbare groepen (jongeren, vrouwen, mensen met speciale behoeften, enz.); jongeren; lokale gemeenschappen; werknemers uit de civiele, particuliere en publieke sector; besluitvormers.

- **Bedrijvencentra Kroatië (<https://www.aurora.hr/business-center>)** - Kroatië heeft meer dan 100 bedrijvencentra, die georganiseerde deskundige en adviserende hulp bieden aan ondernemers op regionaal en lokaal niveau. Hun doel is om het ondernemerschap te bevorderen, informatie te geven over beschikbare financiering en andere stimuleringsmaatregelen; te helpen bij het opstellen van bedrijfsplannen; ondernemers op te leiden en samen te werken met lokale overheden bij de uitvoering van diverse stimuleringsmaatregelen.
- **Bedrijfsincubators Kroatië (<https://www.aurora.hr/business-center>)** - Bedrijfsincubators Kroatië (een lijst van meer dan 30 incubators) is gericht op het ondersteunen van bepaalde ondernemers die net zijn gestart met hun bedrijf. Starterscentra kunnen de meeste taken uitvoeren, maar incubatoren met professionele ondersteuning bieden ondernemers het gebruik van bedrijfsruimten tegen zeer gunstige voorwaarden (zonder huur of met korting) voor een beperkt aantal jaren. Vaak bieden zij mentoring en informeel onderwijs aan.
- **HAMAG-BICRO (<https://hamagbicro.hr/>)** - HAMAG-BICRO is het Kroatische agentschap voor het midden- en kleinbedrijf, innovatie en investeringen dat door de regering van de Republiek Kroatië is opgericht om de ontwikkeling van het midden- en kleinbedrijf te bevorderen en investeringen en innovatie te stimuleren. Het Agentschap is een onafhankelijke instelling onder toezicht van het ministerie van Ondernemerschap en Ambachten die zich richt op projecten die potentieel economisch levensvatbaar zijn, financiële instrumenten ondersteunen investeringen door middel van leningen, garanties die kunnen worden gecombineerd met rentesubsidies, aandelen- en quasi-aandelenfinancieringsinstrumenten.
- **Ministerie van Ondernemerschap en Ambachten (<https://www.mingo.hr/>)** - Het ministerie biedt advies, informatie over hoe je ondernemer kunt worden en wat je nodig hebt om een bedrijf te starten. Daarnaast vindt u op hun website informatie over lokale, nationale en Europese aanbestedingen en aanbestedingen voor ondernemers.
- **Kroatische Kamer van Economie (<https://digitalnakomora.hr/>)** - De Digitale Kamer is een communicatieplatform, ontwikkeld door de Kroatische Kamer van Economie en gemaakt voor bedrijven, overheden en burgers. Het biedt zeven onlinediensten via zijn toepassing: e-overheid, e-leren, e-wetgeving, e-wetgeving, e-beurzen en promotie, e-financiering, e-leden, e-economische informatie.



## 4. Conclusie



### POLEN

De Poolse markt is een zeer dynamische plaats. Uit de statistieken blijkt dat er een groot verschil is met de afgelopen tien jaar en vooral met de periode vóór de toetreding van Polen tot de Europese Unie in 2004. Alle wijzigingen zijn voornamelijk het gevolg van de Europese fondsen. Polen was en is nog steeds een van de grootste begunstigen in de Europese Unie. 60% van de startende ondernemingen mislukte vooral na 1/2 jaar omdat nieuwe ideeën van bedrijven te veel op elkaar leken en alleen de meest levensvatbare op lange termijn op de markt werden gerealiseerd en overleefden. Bedrijven die in de eerste periode van toekenning van EU-subsidies werden gesteund en die failliet zijn gegaan of failliet zijn gegaan, kunnen ook in de tweede periode van EU-subsidies in Polen meer financiële steun krijgen en hun activiteiten hervatten. In dit geval moesten ze bewijzen hoe duurzaam ze zijn, enz. Incubators, creatieve hubs en openbare trainingen zorgen ook voor een zeer competitieve en bloeiende bedrijfsomgeving die tweede kansen bevordert. Al deze nieuwe vormen van netwerken van bedrijven en particulieren hebben in Polen een gemeenschap gecreëerd die nieuwe levensvatbare ondernemingen oplevert.



### BULGARIJE

Volgens de SBA-factsheet 2018 blijft Bulgarije een van de best presterende EU-landen met betrekking tot de „tweede kans“ met een score boven het EU-gemiddelde. De trend van angst voor mislukking wordt ook als positief beschouwd: van 25% in 2016 tot 20,9% in 2017. Er zijn echter geen nieuwe belangrijke maatregelen ingevoerd om sinds 2016 vooruitgang te boeken met betrekking tot de tweede kans in het land. Daarnaast scoort het land het zwakst op het gebied van ondernemerschap, „responsive administration“, milieu en vaardigheden & innovatie. Volgens het Europees innovatiescorebord 2019 presteren werkgelegenheid, snelgroeiende ondernemingen in innovatieve sectoren, ontwerpapplicaties en merkaanvragen echter veel beter dan het EU-gemiddelde. De gemiddelde jaarlijkse groei van het BBP, het omzetaandeel van het MKB en de oprichting van ondernemingen liggen ook boven het EU-gemiddelde.

Kortom, de omgeving voor de ontwikkeling en herstart van een bedrijf in Bulgarije is veelbelovend. Er zijn werkende maatregelen voorzien voor herstarters (eerlijke ondernemers) die niet succesvol zijn geweest en failliet zijn gegaan om snel weer op de been te zijn. Samen met dat, op basis van het Doing Business 2019 jaarverslag van de Wereldbank, is Bulgarije gerangschikt op de 59e plaats op de 59e plaats van 190 voor het gemak van het zakendoen, die rating gebieden zoals het starten van een bedrijf, omgaan met bouwvergunningen, het verkrijgen van elektriciteit, het registreren van onroerend goed, het verkrijgen van krediet, etc. omvat. Bovendien heeft Bulgarije in de afgelopen 10 jaar een reputatie opgebouwd van een van de toonaangevende IT-hubs in Europa en hebben steeds meer multinationale organisaties er hun



operationele en ontwikkelingscentra gebouwd. Hoewel er in het land nog steeds hardnekkige en meer voortdurende inspanningen nodig zijn om het ondernemerschap te bevorderen en innovaties te ontwikkelen, met zijn strategische ligging en stabiele groei van de economie en demografie, bevestigt Bulgarije zijn positie als een aantrekkelijke ruimte om opnieuw te starten en een bedrijf te ontwikkelen in een door u gekozen tempo met veel mogelijkheden om te groeien, financiële steun, ondersteuning van netwerken en mentorschapsdiensten te ontvangen.



## NEDERLAND

In Nederland zijn er veel ondersteunende programma's en beleid voor startende ondernemers, maar niet specifiek voor tweedekansondernemers. Ja, de meeste noemen tweedekansondernemers tussen de regels door, maar niet als specifieke doelgroep. Als persoon die opnieuw begint, kan dit vervelend zijn, omdat u geen starter bent en specifieke informatie/ondersteuning wilt, die verder gaat dan wat voor de hand ligt. In het beleid van de centrale overheid worden tweedekansondernemers expliciet genoemd. Niet zozeer in de ondersteuning bij de bedrijfsplanning (informatie, coaching, etc.), maar om ervoor te zorgen dat ondernemers gemakkelijker met een schone lei kunnen beginnen (bijv. kwijtschelding van schulden).

Met de opkomst van eenpersoonsbedrijven, die aan het begin van dit hoofdstuk te zien is, kan men zich afvragen of en hoe al deze nieuwe ondernemers dit op vrijwillige basis doen, nu de werkplekken steeds flexibeler worden. De motivatie, de sleutel tot het starten en runnen van een onderneming, kan worden aangetast wanneer men het bedrijfsleven in wordt geduwd, met alle gevolgen van dien in het geval van een „mislukking“.

Door het gebrek aan initiatieven van bijvoorbeeld de overheid en de Kamers van Koophandel, specifiek voor tweedekansondernemers, kunnen mensen vooralsnog bij verschillende informele netwerken aansluiten om na een eerste bedrijfspoging anders te praten en te leren. Toch hoopt zij op een duidelijkere en formele erkenning voor tweedekansondernemers, vooral wanneer het falen als een normaal onderdeel van het ondernemersleven moet worden gezien!



## ITALIË

Op basis van de evaluatie van de Kadervoorwaarden voor Ondernemerschap in 2017 en 2018 (GEM) blijkt uit de gegevens dat er verbeteringen zijn opgetreden met betrekking tot de mogelijkheden voor de financiering van het ondernemerschap. Het tempo van de O&O-overdracht is echter gedaald. Andere factoren laten geen significant verschil zien in de twee jaarverslagen. Het is ook goed zichtbaar dat in 2018 geen enkele factor meer dan 3 punten heeft gekregen, op een schaal van 1 tot 5, en dat is ook duidelijk zichtbaar.



**Figuur 9 Bron: Global Entrepreneurship Monitor (Toelichting: Geel - Italië 2017, Rood - Italië 2018. 1: Hoogst onvoldoende; 5: Hoogst voldoende)**

Het Italiaanse ondernemingsklimaat staat op de 79e plaats op de ranglijst van 180 landen, wat betreft „economische vrijheid“. Hoewel er in de geschiedenis van Italië geen tekort is aan wereldberoemde ondernemers, kan het zakelijk gezien niet vergeleken worden met andere grote Europese landen. Uit de studies blijkt dat de belangrijkste hinderpalen en zwakke punten van het systeem de inefficiënte overheidsbureaucratie, ongunstige belastingtarieven en -regelgeving, restrictieve arbeidswetgeving en moeilijke toegang tot financiering zijn. Blijkbaar wordt de nationale culturele mentaliteit ook gekenmerkt door een sterke risicovermijding. Er is nog geen geografische dichtheid van startende ondernemingen. Vanaf Noord-Italië creëren een groeiend aantal hubs momenteel echter de ruimte voor een sterkere aanwezigheid van het bedrijfsleven en een versterking van de opstartcultuur van het land.



## MALTA

De Maltese economie kent momenteel een hausse met een vijfde jaar op rij, waarin de Maltese economie voor het vijfde achtereenvolgende jaar een groei heeft gekend. Dit is positief, maar aan de andere kant merkt men nog steeds op dat er nogal wat sociale stigma's verbonden zijn aan het mislukken van bedrijven en dat men over het algemeen de neiging heeft om een bedrijf te verlengen en langzaam te ontbinden, in plaats van het faillissement aan te kondigen en opnieuw te beginnen.

Het ecosysteem voor het starten van een bedrijf is vandaag de dag veel levendiger dan tien of twintig jaar geleden. Er zijn veel meer ondersteunende netwerken en zelfs subsidies / financiële steun dan ooit tevoren, hoewel het landschap nog steeds gedomineerd wordt door zeer traditionele banken die een zeer risicomijdende houding ten opzichte van het bedrijfsleven hebben en zelden of nooit ongedekte leningen zouden verstrekken. Er is ook een gebrek aan business angels en durfkapitalisten, en veel van de lokale ondernemers in spe wenden zich tot buitenlandse investeerders om te proberen wat startkapitaal te krijgen. Over het geheel genomen is het beeld echter positief en er is hoop dat met de grote instroom van buitenlanders in Malta een aantal van de houdingen begint te veranderen. Dit is een lang proces en het zal nog



een tiental jaar duren voordat er eindelijk een meer ,gastvrije' omgeving voor tweedekansondernemers ontstaat.



## KROATIË

Volgens drie wereldberoemde onderzoeken is Kroatië op de volgende plaatsen gerangschikt:

- Zaken doen 2018: Kroatië staat op de 51e plaats van de 190e plaats,
- Global Competitiveness Report 2017-2018: Kroatië staat op de 74e plaats op de 137e plaats,
- Wereldwijde innovatie-index 2017 Cornell University: Kroatië staat op de 41e plaats van 127 op de 41e plaats.

Volgens een analyse van de Kroatische Kamer van Koophandel over zakelijke barrières en voorstellen om het ondernemingsklimaat te verbeteren, zijn de drie grootste zakelijke barrières in het land: rechtszekerheid (frequente veranderingen in de regelgeving, niet-naleving van wet- en regelgeving, te korte periode om zich aan te passen aan nieuwe regelgeving), justitie (langdurige procedures) en belastingverplichtingen (ongelijkmatige interpretatie van fiscale regelgeving door de bevoegde autoriteiten, de hoogte van de belastingschulden, frequente wijzigingen in de fiscale regelgeving, communicatie met de bevoegde belastingdiensten).

Kroatië heeft een relatief goed ontwikkeld systeem van bedrijfs ondersteuning, maar verdere verbeteringen zijn zeker nodig in de vorm van verlichting van de belastingdruk, naleving van de regelgeving en aanvullende financiële steun. Er zijn geen specifieke steunprogramma's ontwikkeld voor tweedekansondernemers in Kroatië en er zijn geen statistieken over tweedekansondernemerschap bijgehouden. Via een systeem van starterscentra, ngo's en andere ondersteunende instellingen die gebruik maken van verschillende subsidies die bedoeld zijn voor ondernemers in het algemeen en in de vorm van netwerken en onderwijs, kunnen de tweede keer ondernemers terugkeren naar de ondernemerswateren en concurrerend zijn op de markt, met twee extra voordelen - eerdere ervaring en ondernemerswijsheid die ze al hebben opgedaan!





## BIBLIOGRAFIE \*

1. Simmons, S., Wiklund, J., Levie, J. (2014). Stigma en zakelijk falen: Implicaties voor de loopbaankeuzes van ondernemers. Deel 42, aflevering 3, pp 485-505. Opgevraagd bij: [https://strathprints.strath.ac.uk/45562/1/04\\_Paper\\_SIMMONS.pdf](https://strathprints.strath.ac.uk/45562/1/04_Paper_SIMMONS.pdf)
2. Jenkins, A., Hellerstedt, K., Hunter, E. en Davidsson, P. (2014). Stigmatisering van mislukte ondernemers: Prevalence And Solutions, Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 34: Issue. 5, artikel 2. Opgevraagd bij: <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol34/iss5/2>
3. Weiner, B., Attributie theorie. Opgevraagd bij: <https://www.instructionaldesign.org/theories/attribution-theory/>
4. Cope, J. Entrepreneurial learning from failure: Een interpretatieve fenomenologische analyse. Opgevraagd bij: [https://strathprints.strath.ac.uk/27842/2/Cope\\_JBV2011\\_entrepreneurial\\_learning\\_failure\\_interpretative\\_phenomenological\\_analysis.pdf](https://strathprints.strath.ac.uk/27842/2/Cope_JBV2011_entrepreneurial_learning_failure_interpretative_phenomenological_analysis.pdf)
5. Giacalone, R.A., Beard, J.W. (1994). Impressiemanagement, diversiteit en internationaal management. Amerikaans Gedragwetenschapper, Vol. 37, N5, 621-636. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/002764294037005004>. Opgevraagd op: <https://psycnet.apa.org/record/1994-29585-001>
6. Khelil, N. (2015). De vele gezichten van een falend ondernemerschap: Inzichten uit een empirische taxonomie. Journal of Business Venturing 31 (2016) 72-94. Opgevraagd op: <https://www.researchgate.net/publication/282914064>
7. Prof. dr. Rebernik, M., Bradac, B. Creative Trainer project, Module 4: Ideeënevaluatiemethoden en -technieken. Opgevraagd bij: [http://coherencepisa.df.unipi.it/docs/lectures/Module\\_idea\\_evaluation\\_final%20LEISCHING.pdf](http://coherencepisa.df.unipi.it/docs/lectures/Module_idea_evaluation_final%20LEISCHING.pdf)
8. Stefanova, M., Georgiev, N., Valtcheva, I., Efremova, S. (2011). Stap vooruit: Richtlijnen voor de jonge ondernemer. Opgevraagd bij: [https://www.kauzi.org/images/docs/Step\\_Forward.pdf](https://www.kauzi.org/images/docs/Step_Forward.pdf)
9. Burchell, B., Hughes, A. (2007). Het stigma van mislukking: Een internationale vergelijking van falings tolerantie en second chancing. Opgevraagd op: <https://www.researchgate.net/publication/4801098>
10. De British Columbia Institute of Technology Student Association, Entrepreneurial services. (2016). De Ideeën Evaluatie Matrix. Opgevraagd op: <https://www.bcitsa.ca/beaboss/wp-content/uploads/sites/6/2016/09/The-Idea-Evaluation-Matrix.pdf>
11. Skripak, S.J. (2016). Grondbeginselen van het bedrijfsleven. Opgevraagd bij: <http://hdl.handle.net/10919/70961>
12. Shepherd, D.A., Williams, T.A., Wolfe, T.M., Patzelt, H. (2016). Leren van het falen van ondernemers: Emoties, erkenningen en acties. Opgevraagd op: [https://www.researchgate.net/publication/298791113\\_Learning\\_from\\_Entrepreneurial\\_Failure\\_Emotions\\_Cognitions\\_and\\_Actions](https://www.researchgate.net/publication/298791113_Learning_from_Entrepreneurial_Failure_Emotions_Cognitions_and_Actions)





13. Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., Collado, A., Wetenschappelijk en beleidsrapport van het GCO. (2015). Ondernemerscompetentie: Een overzicht van bestaande concepten, beleid en initiatieven, eindrapport. Opgevraagd bij: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/entrepreneurship-competence-overview-existing-concepts-policies-and-initiatives-final-report>
14. Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., Van den Brande, G. (2016). EntreComp: Het Competentiekader voor ondernemerschap. Opgevraagd bij: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>
15. London South Bank University, Amery Brothers, Vilnius University, INOVA+, INnCREASE. (2018). Project „Ondernemerschapstraining voor onderwijsgevend in het bedrijfsleven“, verslag over de beste praktijken. Opgevraagd bij: <http://eteeproject.org/wp-content/uploads/2018/08/ETEE-best-practice-report.pdf>
16. Lang, J. (2017). Waarom bedrijven die zich inzetten voor een sociale oorzaak te bereiken. Opgevraagd bij: [https://www.huffpost.com/entry/why-businesses-committed\\_b\\_13885476](https://www.huffpost.com/entry/why-businesses-committed_b_13885476)
17. Lazzari, Z. (2018). Het verschil tussen bedrijfsfilantropie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Opgevraagd op: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-philanthropy-corporate-social-responsibility-65129.html>
18. Raad voor jonge ondernemers. (2018). Teruggeven: 6 manieren om een waardig doel voor uw bedrijf te kiezen om te ondersteunen. Opgevraagd op: <https://www.inc.com/young-entrepreneur-council/giving-back-6-ways-to-choose-a-worthy-cause-for-your-business-to-support.html>
19. Andonova, V., Krusteff, M., Global Entrepreneurship Monitor Bulgarije. Nationaal verslag over het ondernemerschap in Bulgarije. (2016/2017). Opgevraagd op: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/bulgaria>
20. Monitoren van het wereldwijde ondernemerschap Italië. (2017 – 2018). Opgevraagd bij: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/italy>
21. Een rapport van de Wereldbankgroep als vlaggenschip van de groep: 16e editie. (2019). Doing Business 2019: Opleiding voor hervorming. Opgevraagd op: [https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)
22. Een rapport van de Wereldbankgroep. (2018). Zakendoen 2018 Kroatië. Opgevraagd op: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>
23. WE Forum. (2017 – 2018). Global Competitiveness Report 2017-2018. Opgevraagd bij: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
24. Cornell SC Johnson College of Business. (2017). Wereldwijde innovatie-index 2017. Opgevraagd bij: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf)



25. Europees innovatiescorebord 2019. (2019). Verslag over Bulgarije. Opgevraagd op: [https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en)
26. <https://lagear.com/>
27. <https://www.polaroid.com/>
28. [https://www.kmart.com/en\\_us/](https://www.kmart.com/en_us/)
29. <https://myspace.com/>
30. <https://www.eu.lululemon.com/en-lu/home>
31. <https://www.pets.com/>
32. Ho, Ching-Wei. (2017). Maakt het beoefenen van MVO de consument meer tevreden met uw winkel? Consumer-Retailer Love bemiddelt MVO en Gedragsintenties. Int J Environ Res Public Health. 14, lid 12: 1558. doi: 10.3390/ijerph14121558.
33. Deloitte Consulting LLP. (2016). Het betrekken van de medewerkers / Deloitte Perspectieven voor de betrokkenheid van de medewerkers / Deloitte Employee Engagement Perspectives. Opgevraagd bij: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>
34. Algemene Vergadering van de VN. (2015 - 2016). Doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's). Opgevraagd bij: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
35. Investopedia. (2019). Crowdfunding definitie. Opgevraagd bij: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>
36. Ecorys voor de Europese Commissie - DG Ondernemingen en industrie. (2014). Faillissement en tweede kans voor eerlijke failliete ondernemersstudie. Opgevraagd op: [https://www.eea.gr/system/uploads/asset/data/9042/Bankruptcy\\_and\\_second\\_chance\\_for\\_honest\\_bankrupt\\_entrepreneurs\\_FINAL\\_REPORT.pdf](https://www.eea.gr/system/uploads/asset/data/9042/Bankruptcy_and_second_chance_for_honest_bankrupt_entrepreneurs_FINAL_REPORT.pdf)
37. Vroegtijdige waarschuwing project gefinancierd door de EU. Opgevraagd bij: <https://www.earlywarningeurope.eu/>
38. Informatieblad "Small Business Act" Bulgarije. (2016).
39. Telefonische arancione. Opgevraagd bij: <https://telefonoarancione.it/scheda-del-servizio/>
40. Overlevingspercentages van drie- en vijfjarige ondernemingen in Polen (%). (2013 – 2017). Opgevraagd bij: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
41. Bedrijfsdemografie in Bulgarije (%). (2013 – 2017). Opgevraagd bij: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
42. Statistieken over de oprichting en sluiting van ondernemingen en de omvang van ondernemingen in Nederland. (2010 – 2019). Opgevraagd op: [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)
43. Statistieken over levensverwachting na 5 jaar start van een onderneming in Nederland. (2014 – 2018). Opgevraagd op: [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)



44. Geboorte- en sterftcijfers in Italië, jaren: 2012-2017, percentage. Bron: ISTAT;
45. Bedrijfsdemografie in Malta 2013-2017 (%). (2013 – 2017). Opgevraagd bij: Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/indicators>
46. Startende en sluitende ondernemingen 2013-2017 (aantal), Kroatië. Opgevraagd bij: Bisnode, <http://www.poslovni.hr/hrvatska/s-novih-15189-tvrtki-pao-rekord-iz-zlatne-2013-336073>

*\*De links en middelen die door alle partners in deel 3 worden verstrekt. Lokale middelen en voorschriften, „Lokale middelen en voorschriften voor het stimuleren van tweedekansondernemerschap“, „Lokale fondsen en programma’s“ & „Lokale voorschriften“ subsecties; „Mogelijkheden voor dynamisch netwerken“; „Mogelijkheden voor dynamisch netwerken“; „Links voor het vinden van meer informatie“ worden niet afzonderlijk vermeld in de sectie „Bibliografie“, omdat u ze rechtstreeks vanuit deel 3 kunt vinden en volgen. Lokale middelen en regelgeving.*



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

# 2REVIVE

Titel van het project: "Heropleving van het ondernemerschap door middel van een tweede kans" - 2REVIVE  
Projectnummer: 2017-1-1-PL01-KA202-03852525



People for development



ECQ

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



prism



CHAMBER OF COMMERCE  
AND INDUSTRY- VRATSA



informo



| acrosslimits

in Dialogue 

inspiring change,  
development & growth