



**Vlaanderen**  
is ondernemen

# Meer en ambitieuzer ondernemerschap

ONDERNEMERSCHAP STIMULEREN VANUIT HET  
AGENTSCHAP INNOVEREN EN ONDERNEMEN (AIO)



## Inhoud

1. Managementsamenvatting .....	8
1.1 Meer en ambitieuzer ondernemerschap .....	8
1.1.1 Opzet en doelstelling van de oefening .....	8
1.2 Visie op het stimuleren van ondernemerschap in Vlaanderen .....	9
1.2.1 Uitgangspunten en aandachtspunten .....	9
1.2.2 Kernelementen van een vernieuwd beleid .....	10
1.2.3 Schematisch overzicht .....	11
1.3 Rol van het vernieuwde Agentschap voor Innoveren en Ondernemen .....	12
1.4 Inzet van instrumentarium .....	12
1.4.1 Toepassing .....	14
1.5 Kwaliteitsopvolging, indicatoren en impactmeting .....	17
2. Doelstelling .....	18
2.1 Situering vanuit visienota Transitie .....	18
2.1.1 Algemeen .....	18
2.1.2 Voor ondernemerschapsbevordering .....	19
2.1.3 Toegang tot financiering .....	20
2.2 Situering vanuit advisering SERV .....	20
2.3 Formulering van de doelstelling .....	21
3. Procesverloop .....	21
4. Doelgroep .....	23
5. Analyse .....	23
5.1 Ondernemerschapsbevorderend landschap 'As Is' .....	24
5.2 Internationale rankings .....	24
5.2.1 Culturele steun & netwerking .....	25
5.2.2 Opportuniteitswaarneming (een bedrijf opstarten) .....	25
5.2.3 Hoge groei ondernemingen .....	25
5.2.4 Innovatie & intellectuele eigendom .....	26
5.3 (Internationale) Studies .....	27
5.3.1 Ontluikend ondernemerschap en cultuur/beeldvorming .....	27
5.3.2 Snelle ondernemingsgroei .....	29
5.3.3 Financiële gezondheid en 2nd chance .....	33
5.3.4 Toegang tot financiering en aantrekken risicokapitaal .....	36
5.3.5 Toegang tot kennis .....	39

5.4	Internationale beleidsdocumenten .....	40
5.4.1	Actiepijler 1: Onderwijs en opleiding in ondernemerschap om groei en bedrijfsoprichting te ondersteunen.....	43
5.4.2	Actiepijler 2: Versterking van de randvoorwaarden voor ondernemers door bestaande structurele hindernissen weg te nemen en hen te ondersteunen in cruciale fasen van de levenscyclus van een bedrijf.....	43
5.4.3	Actiepijler 3: Rolmodellen en het bereiken van specifieke groepen.....	44
6.	Conclusie.....	44
6.1	Stimulansen via de levenscyclus.....	45
6.2	Stimulansen voor specifieke thema's .....	45
6.3	Stimulansen door inzet van specifieke methodieken .....	46
7.	Agentschap Innoveren en Ondernemen als regisseur .....	46
7.1	Inleiding.....	46
7.2	Bestaande afspraken .....	47
7.2.1	Agentschap Ondernemen.....	47
7.2.2	IWT.....	47
8.	Strategische doelstellingen.....	47
8.1	Algemeen.....	48
8.1.1	Drempels naar ondernemerschap verlagen met generiek instrumentarium .....	48
8.1.2	Maatwerk mogelijk maken door specifieke types ondernemingen toe te leiden naar generiek instrumentarium.....	48
8.2	Cultuur en beeldvorming.....	48
8.2.1	We verbeteren het imago van ondernemers .....	48
8.2.2	We maken van ondernemen een valabele carrièrekeuze.....	48
8.2.3	We creëren een cultuur van (ambitieuze) ondernemen .....	48
8.2.4	We verhogen de status van ondernemers door ze als inspirerend voorbeeld te gebruiken 48	
8.3	Ondernemende jeugd, ondernemend onderwijs .....	48
8.3.1	Onderwijsinstellingen ontwikkelen een ondernemende cultuur en dragen die uit.....	48
8.3.2	Ondernemingszin wordt gestimuleerd bij alle leerlingen, studenten en cursisten.....	48
8.3.3	Alle leerlingen, studenten en cursisten hebben voeling met de brede wereld van het ondernemen.....	48
8.3.4	Leerlingen, studenten en cursisten die dat wensen, krijgen de kans om via de eigen onderwijsinstelling ondernemerscompetenties te ontwikkelen.....	48
8.3.5	We sensibiliseren voor en ontwikkelen ondernemingszin en ondernemerschap bij jongeren, ook buiten de omgeving van de onderwijsinstelling.....	48
8.4	Levenscyclus .....	49

8.4.1	We organiseren een effectieve ondersteuning van de ondernemer gedurende de hele levenscyclus van een onderneming met focus op (pre)start & aandacht voor toegang tot financiering (investor readiness) & continuïteit (financiële geletterdheid, ondersteuning bedrijven in moeilijkheden, doorstart/herstart gefailleerden, opvolging & overname).....	49
8.4.2	We laten het aantal starters in Vlaanderen stijgen.....	49
8.4.3	We creëren een omgeving die het opstarten van een onderneming aanmoedigt en ondersteunt.....	49
8.4.4	We ondersteunen ondernemingen met een hoog groei- en innovatiepotentieel in hun specifieke noden.....	49
8.5	Toegang tot kennis.....	49
8.5.1	We verhogen het innovatie- en groeipotentieel van kmo's en innovatievolgers door op laagdrempelige wijze te voorzien in toegang tot kennis (trends, business modellen, ...)	49
8.6	Toegang tot financiering.....	49
8.6.1	We voorzien in elke levensfase in een aangepast financieringsaanbod in het verlengde van steun- en begeleidingstrajecten.....	49
8.6.2	We versterken de ondernemer in zijn relatie met de financierende instantie.....	49
9.	Operationele doelstellingen.....	49
9.1	Algemeen.....	49
9.1.1	We beperken maximaal de administratieve belemmeringen voor ondernemers via het inzetten op ondernemingsvriendelijke lokale besturen.....	49
9.1.2	We benutten maximaal de startup-cultuur van onze bruisende steden.....	49
9.2	Cultuur en beeldvorming.....	49
9.2.1	We stimuleren een positieve beeldvorming inzake ondernemerschap via samenwerking met diverse media.....	49
9.2.2	We schakelen ondernemers als rolmodellen in in de sensibilisering rond ondernemerschap.....	49
9.2.3	We creëren een positieve cultuur rond ondernemen zodat succesvolle ondernemers een positieve status krijgen, die aanzet tot groei en het stigma op falen vermindert.....	49
9.3	Ondernemende jeugd, ondernemend onderwijs.....	49
9.3.1	Onderwijsinstellingen ontwikkelen een visie over de wijze waarop ze ondernemingszin en ondernemerschap zullen stimuleren.....	49
9.3.2	Leraren en docenten kunnen het ondernemen in de klas en in de onderwijsinstelling faciliteren.....	49
9.3.3	De ondersteunende activiteiten, aangeboden door externe initiatiefnemers in Ondernemend Onderwijs, zijn afgestemd op de noden van onderwijsinstellingen en in het bijzonder op deze van leraren en docenten.....	50
9.3.4	Leraren en docenten werken de leerlijn verder op maat uit.....	50
9.3.5	We faciliteren en ondersteunen dynamieken die rond ondernemingszin en ondernemerschap naar jongeren in de jeugdwerking op gang komen.....	50

9.4	(pre)start.....	50
9.4.1	We implementeren het recht op een ondernemingsplan.....	50
9.4.2	We organiseren feedback en begeleiding bij de eerste stappen als ondernemer en bijsturingsmomenten bij het ondernemingsplan.....	50
9.4.3	We activeren het ondernemerspotentieel bij werkzoekenden.....	50
9.4.4	We staan ambitieuze en /of innovatieve starters met sterke doorgroeimogelijkheden bij om vanuit hun vernieuwende ideeën een business uit te bouwen en hun ondernemerscompetenties op te bouwen (incl. spin-offs en spin-outs).....	50
9.4.5	We besteden specifieke aandacht aan prestarters met een business met lange terugverdientijd of die onbekende of onbestaande markten willen betreden.....	50
9.5	Opvolging en overname .....	50
9.5.1	We sensibiliseren, verstrekken informatie en begeleiden overnemers en overlaters.....	50
9.6	(Hoge) groei .....	50
9.6.1	We organiseren voor een selecte groep van ambitieuze ondernemers van bedrijven met een hoog groeipotentieel een doorgedreven begeleidingsprogramma om de groeipijnen te overwinnen en hun innovaties sneller naar de markt te brengen.....	50
9.6.2	We stimuleren kennisdeling en ervaringsuitwisseling tussen ondernemers met het oog op het blijven onderhouden en ontwikkelen van hun competenties.....	50
9.7	Ondernemingen in moeilijkheden .....	50
9.7.1	We voorzien in een netwerk voor bedrijven in moeilijkheden om te komen tot doorstart, inclusief vroege detectie (aandacht voor preventie, herstellen continuïteit, fase van (afwikkeling) van faillissement, facilitering herstart) .....	50
9.7.2	We organiseren financiering voor herstart.....	50
9.7.3	We zorgen voor opvang en begeleiding voor gefailleerden en richten ons in hoofdzaak op de persoon.....	50
9.8	Toegang tot financiering.....	51
9.8.1	We faciliteren de matchmaking tussen ondernemers en investeerders.....	51
9.8.2	We verminderen de afhankelijkheid van bankfinanciering .....	51
9.8.3	We verhogen de financiële geletterdheid bij ondernemers .....	51
9.8.4	We verhogen de openheid van ondernemers voor alternatieve financieringsvormen ....	51
9.8.5	We bereiden ondernemingen voor op nieuwe financieringsnoden.....	51
9.9	Toegang tot kennis .....	51
9.9.1	We versterken de relatie tussen de front-offices inzake toegang tot kennis, zijnde de innovatiecentra, FDC en de LED's bij hogescholen.....	51
9.9.2	We geven kmo's inzicht in de voor hun sector relevante trends en business modellen/verdienmodellen .....	51
9.9.3	We behouden de sterke aspecten uit de expertise rond brugvorming bij IWT en de TTO's	51
9.9.4	We navigeren de kmo's naar de voor hen relevante kennis.....	51

10.	Instrumentenmix .....	51
10.1	Instrumentenmix 'As Is' .....	51
10.2	Instrumentenmix 'To be' .....	52
11.	Kwaliteitsopvolging, indicatoren en impactmeting.....	55
12.	Bijlagen.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
12.1	Powerpoint en verslag inspraakreacties 28/5 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
12.2	Verslagen tafelverslagen 28/5 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
12.3	Individuele inspraakreacties 28/5 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
12.4	Powerpoint en tafelverslagen 29/6 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
13.	Geraadpleegde documenten.....	2

# 1. Managementsamenvatting

## 1.1 Meer en ambitieuzer ondernemerschap

### 1.1.1 Opzet en doelstelling van de oefening

Op 1 januari 2016 wordt het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen (AIO) boven de doopvont gehouden, een samensmelting van het Agentschap Ondernemen (AO) en het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT). De ambities van dit nieuwe Agentschap zijn nu al bijzonder groot. Het wenst de draaischijf bij uitstek te worden om innovatie en ondernemerschap in Vlaanderen verder te stimuleren en om het concurrentievermogen van de (toekomstige) Vlaamse bedrijven blijvend te vergroten.

Ondernemerschap bevorderen is één van de vier kerntaken van het nieuwe Agentschap, naast het ondersteunen van groei, het uitbouwen van een clusterbeleid en een aantal faciliterende taken.

De voorliggende tekst geeft invulling aan de kerntaak van het bevorderen van het ondernemerschap. Het wegwerken van de huidige versnippering, meer resultaatgerichte overeenkomsten en samenwerking op lange termijn met structurele partners zijn hierbij de belangrijkste doelstellingen. Voor het bereiken van deze doelstelling zal het Agentschap zich laten leiden door vier principes: vereenvoudiging, transparantie, maatwerk en klantgerichtheid.

De visienota over de transitie naar het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen bespreekt de vernieuwing van het ondernemerschapsbevorderend beleid als volgt: *'Het Agentschap Ondernemen ondersteunt al jaren het starten, de groei en de bedrijfscontinuïteit van ondernemingen. Het werkt hiervoor samen met tal van partners om al die facetten van het ondernemerschap, ondernemerszin en ondernemerschapsvaardigheden te stimuleren. Agentschap Ondernemen voorziet ook in eigen beheer of in samenwerking met private partners, een uitgebreid aanbod voor starters en voor meer gevestigde ondernemingen: informatie en advies, doorverwijzing naar een aanbod op hun maat. Binnen die pijler van het nieuwe AIO worden deze ondernemerschapsgerichte en –ondersteunende activiteiten (sensibilisering voor ondernemingszin, (pre)startersinitiatieven, groei, overdracht, professionalisering) gecontinueerd, al dringt een rationalisatie zich ook hier op.'*

*De doelgroep van die kerntaak betreft de grote groep individuen die warm kunnen of willen worden gemaakt om hun eigen zaak op te starten, uit te bouwen of te versterken.'*

De beoogde vernieuwing van het beleid kan maar succesvol zijn indien er voldoende rekening gehouden wordt met de huidige uitdagingen en drempels die er in Vlaanderen bestaan met betrekking tot ondernemerschap. Daarom voerde het Agentschap Ondernemen de voorbije maanden op dat vlak een analyse uit en werd er een brede consultatie georganiseerd met het werkveld. Zowel op 28 mei als op 29 juni 2015 gaven in het VAC van Gent zowat 80 vertegenwoordigers van intermediaire organisaties, kennisinstellingen en overheidsinstanties hun visie op een reeks van thema's met betrekking tot het stimuleren van ondernemerschap. Daarnaast werd dit traject toegelicht tijdens een bijeenkomst met Agoria, Essenscia, Unizo en Voka en vond bilateraal overleg plaats met Unizo en Voka. Tijdens tal van informele contacten met vertegenwoordigers van het werkveld werd deze oefening besproken.



De resultaten ervan worden in deze nota weergegeven. De nota bestaat uit drie grote delen:

1. De managementsamenvatting
2. De eigenlijke analyse- en visienota
3. De bijlagen, met name de volledige weergave van het consultatietraject

## 1.2 Visie op het stimuleren van ondernemerschap in Vlaanderen

Om ondernemerschap te stimuleren ontwikkelt het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen acties om de (potentiële) ondernemers te ondersteunen in hun ambitie. Er worden initiatieven aangeboden die de ondernemer sterker maken en die ervoor zorgen dat hij meer bewust is van de uitdagingen waar hij voor staat. De ondernemer kan dan volgens zijn eigen behoeften gebruik maken van dit aanbod en zich vervolgens laten bijstaan door ondersteunende organisaties en/of een professioneel netwerk.

In die context richt de overheid zich hoofdzakelijk op

(a) de toegang tot competenties en vaardigheden;

(b) de toegang tot financiering; en

(c) de toegang tot kennis.

Rond deze thema's worden acties opgezet, meestal vanuit een levenscyclusbenadering. De gekozen methodieken behoren veelal tot de volgende categorieën: inspireren, informeren, adviseren, begeleiden & coachen, opleiden, vervullen van formaliteiten, een netwerk aanbieden, enz.

Doel van deze acties is het wegnemen van de drempels die ondernemers ervaren. Hoewel enkele belangrijke omgevingsfactoren van ondernemerschap, zoals onder meer belastingdruk en administratieve lasten mbt. verplichtingen onder de sociale zekerheid, federale bevoegdheden zijn, kan de Vlaamse overheid op tal van andere vlakken een belangrijke stimulerende rol spelen.

### 1.2.1 Uitgangspunten en aandachtspunten

#### **NAAR EEN MEER GENERIEKE AANPAK**

Met generieke instrumenten ondersteunen we de ontwikkeling en vaardigheden van ondernemers. De op te zetten programma's zijn toegankelijk voor alle ondernemers.

#### **COMMUNICATIE OP MAAT**

De op te zetten programma's zijn dan generiek van aard, de modaliteiten laten het toe om rekening te houden met de specifieke eigenschappen van de ondernemers die gebruik willen maken van de betrokken dienstverlening. In bijvoorbeeld de generieke begeleiding inzake sensibilisering en bewustmaking inzake ondernemerschap zouden enkele specifieke acties naar vb. allochtonen of arbeidsgehandicapten voorzien kunnen worden om hen beter bekend te maken met het beschikbare instrumentarium.

Soms zal een actieve benadering van bepaalde ondernemers nodig zijn om hen bewust te maken van de mogelijkheden die het generieke instrumentarium biedt. Specifieke aandacht zal daarbij uitgaan naar (innovatieve of vernieuwende) ondernemers die actief zijn op activiteiten met heel trage terugverdientijden. Ook bijvoorbeeld creatieve ondernemers die actief zijn op onbekende of tot nader

order onbestaande markten kunnen een eigen benadering krijgen om het generieke instrumentarium bij hen bekend te maken.

#### **ALGEMENE, TRANSVERSALE AANDACHTSPUNTEN**

Radicaal digitaal is een van de slogans van de Vlaamse overheid. Ook in het beleid inzake ondernemerschap moet en zal digitalisering een algemene lijn zijn. Op dezelfde wijze blijft verduurzaming van de samenleving een algemeen aandachtspunt. Bij de uitgezette begeleidingsinitiatieven zullen deze thema's telkens als algemene lijn meegenomen worden. Dat wil zeggen dat in de uit te schrijven bestekken of projectoproepen aan de dienstverleners zal gevraagd worden om op een creatieve manier uit te werken hoe ze deze thema's in de aangeboden generieke dienstverlening zullen meenemen.

### **1.2.2 Kernelementen van een vernieuwd beleid**

#### **LEVENS CYCLUS ALS CENTRALE BENADERING**

De hele levenscyclus blijft de centrale benadering bij het stimuleren van ondernemerschap. Vanaf een beleid om ondernemende jeugd, ambitieus met prestatiedrang te stimuleren tot ondernemen, over de (pre)start, tot groei bedrijven en bedrijven in moeilijkheden.

Het accent verschuift van meer en sterker ondernemerschap naar meer en ambitieuzer ondernemerschap. Hiermee wordt de nadruk gelegd op de ambitie om meer in te zetten op bedrijven met potentieel tot doorgroei of zelfs hoge groei. Het voldoende voorbereid starten blijft uiteraard wel een aandachtspunt, zeker op het vlak van financiële geletterdheid ter preventie van faillissementen.

Vlamingen zien ook minder mogelijkheden om hun eigen onderneming op te starten dan andere Europeanen. Vlaanderen heeft een zeer laag starterspercentage, zodat het creëren van voldoende stimulansen tot het opstarten van een bedrijf, inclusief het schrappen van administratieve drempels, hier van groot belang blijft. We zetten dan ook sterk in op een actieve startup-cultuur en het creëren van ecosystemen van (ambitieuze) starters. Specifieke aandacht gaat naar sterke business modellen, omdat we vaststellen dat zowel de gemiddelde levensduur van een onderneming korter geworden is, en de mate waarin ondernemingen regelmatig voor de uitdaging staan hun business model te vernieuwen toegenomen is.

#### **SENSIBILISERING, BEWUSTMAKING, CULTUUR EN BEELDVORMING**

Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen wordt de facilitator achter een significante verbetering van de ondernemerscultuur in Vlaanderen en de beeldvorming die over ondernemers bestaat. Ondernemingszin en ondernemerschap wordt een werkpunt vanaf de jeugd tot het einde van de professionele loopbaan. Ondernemerschap wordt een valabele carrièrekeuze voor elke Vlaming en de status van succesvolle ondernemers stijgt aanzienlijk. Het stigma op falen verdwijnt en de leercurve van ondernemers wordt in een positief daglicht gesteld.

Inzetten op beeldvorming, bijvoorbeeld via de media, is hier een belangrijke component. In navolging van het pleidooi van de Europese Commissie willen we rolmodellen gebruiken om ondernemen aantrekkelijker te maken voor alle doelgroepen. Een breed openbaar debat, in de media, met duidelijke en overtuigende informatie over de uitdagingen en verdiensten van een loopbaan als ondernemer moet deze positieve beeldvorming ondersteunen. Ambitieuze ondernemers creëren maatschappelijke waarde, bijvoorbeeld door creatieve oplossingen te verzinnen voor maatschappelijke uitdagingen, en het is de uitdrukkelijke doelstelling van het beleid om te bewerkstelligen dat dit naar waarde geschat wordt door het brede publiek.

#### INZETTEN OP AMBITIEUS ONDERNEMERSCHAP : STERKE GROEIBEDRIJVEN

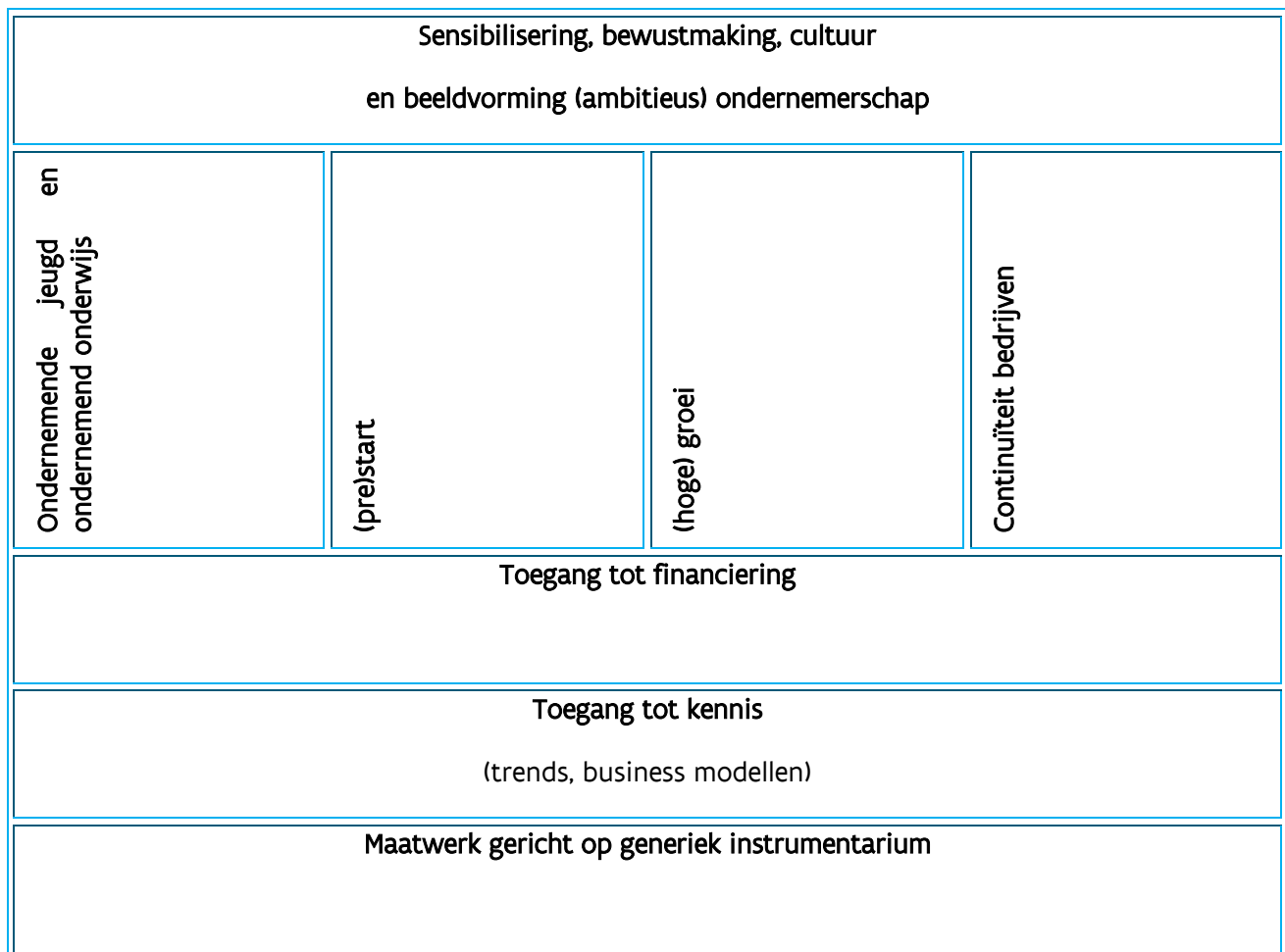
Een ander speerpunt van het nieuwe Agentschap wordt de ondersteuning van de doorgroei van ondernemingen. De achterstand in hoge groeiondernemingen ten opzichte van vergelijkbare kenniseconomieën als Vlaanderen wordt weggewerkt door de selectieve, intensieve begeleiding van beloftevolle bedrijven. Internationalisering blijft daarbij een belangrijk aandachtspunt.

Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen concentreert zich op de versterking van de kenniseconomie die Vlaanderen heeft. Aanknopingspunten zijn de begeleiding van ondernemers via bijvoorbeeld de TTO's en specifieke netwerking en begeleiding gericht op groeibedrijven. Specifieke aandacht gaat naar het verbeteren van de toegang tot kennis van ondernemers over trends in hun sector en succesvolle business modellen.

#### TOEGANG TOT FINANCIERING

Het voorzien in toegang tot financiering voor alle ondernemers, in elke levensfase en complementair aan coaching- en adviestrajecten blijft een belangrijke uitdaging van het beleid. We zetten in op een goede financiering van de (startende) ondernemers vanuit de banken, maar brengen ook de alternatieve opties voldoende onder de aandacht. We proberen hierbij de positie van de ondernemer in relatie tot de financierende instantie te ondersteunen en te versterken.

#### 1.2.3 Schematisch overzicht



### 1.3 Rol van het vernieuwde Agentschap voor Innoveren en Ondernemen

Het nieuwe Agentschap voor Innoveren en Ondernemen zal zich in het landschap positioneren als 'regisseur'. De visietekst inzake de transitie verwoordt dit als volgt: *'In de uitvoering van het beleid ter stimulering van het ondernemerschap speelt de Vlaamse overheid de rol van regisseur, en niet die van actor. De overheid bepaalt de doelstellingen, maakt jaarlijks een budget vrij en werkt met derden die de acties uitvoeren.'*

Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen zal daarbij intern, diepgaandere kennis opbouwen rond resultaatgerichte overeenkomsten en impactmeting, evaluatiecycli inzake beleidsvorming gericht op ondernemerschap. Belangrijk zal zijn dat een aantal metadata (vb. de GEM, de REDI) beschikbaar blijven op Vlaams niveau.

De exacte invulling van deze regisseursrol kan per domein, thema of sector verschillen in functie van het beleid en de noodzaak. Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen zal zich meestal gedragen als een 'draaischijf', waarbij het initiatief van anderen komt en het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen optreedt als verbinder en netwerker, maar ook de rollen facilitator en procesbegeleider zijn waar nodig en nuttig mogelijk. Uitgangspunt is dat de doelstellingen gedefinieerd worden door het AO waarna in een proces van co-creatie wordt getreden met betrokken actoren om te komen tot concrete acties en resultaatsverbintenissen.

Vier situaties zijn denkbaar: zaken die het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen zelf doet, zaken die opgenomen worden door de front-office van het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen (Innovatiecentra), zaken waarvoor structureel, via uitbesteding of via projectwerking samengewerkt wordt met derden of via vraaggedreven instrumenten zoals de kmo-portefeuille of de kmo-groeisubsidie. In het voorstel van acties dat volgt, ligt de focus op de structurele samenwerkingen met derden.

Wat wel duidelijk is, is dat het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen zelf ook sterker actief zal zijn, als facilitator of procesbegeleider, op het aspect van beeldvorming of cultuur. Dit mede doordat het nieuwe Agentschap ook sterk zal inzetten op de strategische relaties met andere overheidsagentschappen. De VRT en andere media kunnen op deze wijze bereikt worden. Ook de relaties met het departement Onderwijs, het departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media, het departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin zijn strategisch. Uiteraard zal verder ingezet worden op een verdieping van de samenwerking met FIT, met PMV, maar ook met Toerisme, Werk, etc. Ook Landbouw en Visserij heeft gelijkaardige instrumenten als het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen en bedient een doelgroep met soms gelijklopende noden. De relaties binnen de overheid om ondernemerschap te stimuleren en de werking die daarbij hoort, wordt verdergezet.

### 1.4 Inzet van instrumentarium

De invulling van de regierol hangt uiteraard sterk samen met de wijze waarop het nieuwe Agentschap voor Innoveren en Ondernemen de 'uitbesteding' organiseert. Het voorstel dat hiervoor gelanceerd werd tijdens de consultatie bleek breed gedragen te zijn in het werkveld. Het Agentschap Ondernemen zal binnen de focusdomeinen aangebracht door de analyse voornamelijk werken met lange termijn programma's met structurele financiering. Binnen dit luik zal onderscheid gemaakt worden voor structurele relaties die niet na concurrentie vorm krijgen (vb. bij duidelijke aanwezigheid van marktfalen) en lange termijn contracten die na het lanceren van een formele oproep vorm krijgen. Het betreft dan resultaatgerichte overeenkomsten met tussentijdse en eindevaluatiemomenten voor de vernieuwing van het beleid.

In tweede lijn worden projecten ondersteund via calls. Dat kan via de oproepen ondernemerschap, via EFRO of via samenwerking met anderen, vb. ESF. Ook kunnen projectoproepen tot stand komen om experimenteerruimte te bieden.

## 1.4.1 Toepassing

In onderstaande overzichtstabel wordt het voorstel samengevat. Onder deze tabel wordt hetzelfde voorstel nog eens uitgeschreven in tekst.

<b>Sensibilisering, bewustmaking, cultuur en beeldvorming (ambitieuw) ondernemerschap</b>				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dienstverlening actoren sensibilisering, bewustmaking</li> <li>2. Werking binnen de overheid: beheersovereenkomst VRT en benadering andere media</li> <li>3. experimenteerruimte</li> </ol>
<b>Ondernemende jeugd en ondernemend onderwijs</b>	<b>(pre)start</b>	<b>(hoge) groei</b>	<b>Continuïteit bedrijven</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vlajo-Stichting, Ondernemen en Onderwijs: structurele partners Ondernemend Onderwijs</li> <li>2. Dienstverlening actoren begeleiding over levensfasen heen met focus (pre)start &amp; aandacht voor toegang tot financiering (investor readiness) &amp; continuïteit (financiële geletterdheid, ondersteuning bedrijven in moeilijkheden, doorstart/herstart gefailleerden, opvolging &amp; overname)</li> <li>3. Dienstverlening actoren netwerking gericht op (hoge) groei-bedrijven</li> <li>4. EFRO-call gericht op ondersteuning doorgroei via netwerken</li> <li>5. Projectoproep ecosystemen studentensteden</li> <li>6. Experimenteerruimte</li> </ol>
<b>Toegang tot financiering</b>				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PMV, PF Vlaanderen, Waarborgbeheer</li> <li>2. BAN-Vlaanderen</li> <li>3. ESF-oproep microkredietverschaffing</li> <li>4. Begeleiding/coaching via dienstverlening actoren levenscyclus begeleiding</li> </ol>
<b>Toegang tot kennis (trends, business modellen)</b>				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovatiecentra/FDC</li> </ol>
<b>Maatwerk gericht op generiek instrumentarium</b>				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovatiecentra/FDC: algemene bewustwording van het belang van innovatie en creativiteit bij de transformatie naar nieuwe business modellen</li> <li>2. Oproepen om het beschikbare instrumentarium bekender en toegankelijker te maken voor specifieke types ondernemers</li> </ol>

Bovenstaande tabel wordt hieronder nog eens hernomen, met iets meer detail. Dit is het voorstel om vanaf het najaar 2015 uit te rollen. De effectieve financiering zou dan kunnen starten medio 2016.

Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen ziet structurele partnerschappen, waarbij geen concurrentie georganiseerd wordt, voor haar front-office gezien deze een decretale onderbouwing heeft. De concrete gesprekken over de verdere vormgeving van de front-office lopen nog en vallen buiten het bestek van deze oefening.

1. De innovatiecentra
2. FDC

Daarnaast is er sprake van duidelijk marktfalen binnen het thema ondernemend onderwijs. Ook het thema toegang tot financiering blijft hier dominant, en dan vooral de ambitie om privaat investeringskapitaal te activeren. Een structureel partnerschap met resultaatgerichte overeenkomsten zal georganiseerd worden voor:

1. Vlajo
2. Stichting ondernemen en onderwijs
3. BAN-Vlaanderen

Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen ziet daarnaast structurele partnerschappen op onderstaande thema's. De dienstverleners worden gekozen voor een periode van vier jaar (2+2 na evaluatie) na lancering van een oproep, waarbij het accent gelegd wordt op co-creatie. Het betreft dus een oproep met onderhandelingsfase. Concreet worden een aantal strategische doelstellingen geformuleerd per focusdomein en een bijhorend budget. Vervolgens kunnen verscheidene voorstellen ingediend worden om deze doelstelling concreet te bereiken vergezeld van een voorstel van relevante KPI's om de resultaten van deze aanpak te meten. Nadien volgt een onderhandelingsfase waarvoor de weerhouden voorstellen de aanpak en concrete te bereiken resultaten vastgelegd worden. Er wordt steeds gewerkt met minstens gedeeltelijke outputfinanciering. Onderstaand voorstel omvat uitgaande van de eerder genoemde focusdomeinen drie grote oproepen. Sensibilisering en beeldvorming rond ondernemerschap.

doelstellingen:

- We verbeteren de perceptie omtrent ondernemers en ondernemerschap
- We zorgen voor het verdwijnen het stigma op falen
- We creëren een cultuur van (ambitieuze) ondernemerschap: Vlaanderen scoort tegen 2020 boven het EU gemiddelde in de pijler opportuniteitswaarneming van de REDI index

1. begeleiding binnen een levenscyclusbenadering met focus op (pre)starters  
doelstellingen:

- we verhogen de startersgraad in Vlaanderen tot boven het EU gemiddelde (per vandaag op 1 na laagste)
- we creëren een klimaat dat het opstarten van een onderneming ondersteunt
- we organiseren begeleiding bij het onderzoek naar de haalbaarheid van de zaak, bij de eerste stappen als ondernemer/bijsturen op het ondernemingsplan

- We organiseren selectieve netwerken/communities gericht op ambitieuze en/of innovatieve startende ondernemers
- We organiseren een effectieve levenscyclus begeleiding met focus op (pre)start & aandacht voor toegang tot financiering (investor readiness) & continuïteit (financiële geletterdheid, ondersteuning bedrijven in moeilijkheden, doorstart/herstart gefailleerden, opvolging & overname)

## 2. Hoge groei-bedrijven/ambitieuze ondernemerschap

- We verhogen het aandeel hoge groei ondernemingen in de Vlaamse ondernemingen tot 5% tegen 2020
- We ondersteunen ondernemingen met hoog groei- en innovatiepotentieel in hun specifieke noden
- We organiseren een doorgedreven begeleidingsprogramma om bedrijven met hoog groei potentieel te helpen hun groei-pijnen te overwinnen en hun innovaties sneller naar de markt te brengen/organiseren van een selectief netwerk/community gericht op hoge groei bedrijven

Naast structurele partnerships op deze focusdomeinen, waar de bulk van de middelen ingezet zal worden, is er ruimte voor projectmatige oproepen. Hierbij kunnen indicatief volgende thema's aan bod komen, via oproepen ondernemerschap, EFRO en/of ESF. Deze oproepen moeten gezien worden als aanvullend of in sommige gevallen experimenteerruimte naast het structurele beleid.

1. (1-dags)evenementen en/of eenmalige acties gericht op specifieke aspecten van ondernemerschap
2. Ondernemende jeugd/ondernemend onderwijs: creëren van ecosystemen in grote studentensteden om ondernemers/studenten te inspireren en ondersteunen in afstemming met het generieke instrumentarium
3. Microfinanciering: een oproep in samenwerking met ESF met aandacht voor herstart van gefailleerde ondernemers
4. Oproepen om het beschikbare instrumentarium bekender en toegankelijker te maken voor een specifiek type ondernemers
5. Oproepen omtrent algemene bewustwording van het belang van innovatie en creativiteit bij de transformatie naar nieuwe business modellen en versterking van concurrentiekracht van ondernemingen
6. ...



## 1.5 Kwaliteitsopvolging, indicatoren en impactmeting

Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen stelt voor om als metadata te blijven steunen op de GEM en de REDI. Concreet wil dat zeggen dat deze metadata blijvend jaarlijks ter beschikking komen zoals in het verleden. Dat kan door de werking van het steunpunt STORE, minstens voor wat deze twee items betreft te blijven aanbieden.

Daarnaast zal per uit te schrijven oproep telkens een intern projectteam zich buigen over de gepaste wijze van output- en resultaatfinanciering. Ook op dit vlak werd reeds overlegt met de stakeholders. Door te werken met onderhandelingsprocedures kan deze wijze van financiering ook in de aanbestedingsfase verder besproken worden met de kandidaat dienstverleners. Basisprincipe zal altijd zijn dat maximaal gefinancierd wordt op de geleverde output en dat een gedeelte van de financiering variabel gemaakt wordt op het bereikte resultaat/impact.

Om de kwaliteit en efficiëntie doorheen het gehele traject te meten zal gewerkt worden met de zogenaamde interventielogica's. Via het bijhouden van de cascade van 1. Ratio voor de steun; 2. De doorgevoerde interventie; 3. De output en 4. Het resultaat en de impact voor elke stap binnen de steunverlening kan gemeten worden in welke mate de input aan middelen en inspanning ook effectief een resultaat oplevert en waar doorheen het gehele traject efficiëntieverbeteringen mogelijk zijn.

Dergelijke werking maakt het mogelijk om resultaatgericht te financieren, maar ook om tussentijds en op het einde een evaluatie uit te voeren zodat de dienstverleners autonomer kunnen werken. Een beleidsevaluatiecyclus, waarbij vooraleer langdurige contracten te vernieuwen een grondige, externe, evaluatie wordt uitgevoerd, is het sluitstuk van het systeem.

Per uit te schrijven oproep zal dit systeem nader uitgewerkt en geduid worden

## 2. Doelstelling

### 2.1 Situering vanuit visienota Transitie

#### 2.1.1 Algemeen

De basisdoelstelling van deze oefening wordt omschreven in de visienota 'Transitie van IWT, Agentschap Ondernemen, Hercules Stichting en FWO naar het 'Agentschap Innoveren en Ondernemen' en het vernieuwde FWO'.

Onderstaand worden dan ook enkele relevante passages uit die nota overgenomen ter situering van de taakstelling en doelstelling van deze oefening.

*'Bij de hervorming van de organisaties zijn een aantal uitgangspunten essentieel. Het beleid is gericht op een versterking van het economisch weefsel, de verdere uitbouw van excellente onderzoekscapaciteit en de intensivering van de samenwerking tussen economische actoren en kennisactoren. Er is dus enerzijds meer focus op valorisatie maar anderzijds ook een blijvende aandacht voor excellentie van onderzoek.'*

*'Het versterken van de klantgerichtheid van de overheidsinstellingen is hierbij de rode draad: meer duidelijkheid-transparantie, minder complexiteit-meer eenvoud (lage drempels, snelle en simpelere procedures) in organisaties, structuren, instrumenten. Objectivering van onze besluitvorming is hierbij een absolute noodzaak.'*

Met betrekking tot de rol van het vernieuwde AIO, met name voor wat betreft ondernemerschapsbevordering vermeldt de nota het volgende:

*'De rol van het vernieuwde AIO zal zowel het stimuleren van ondernemerschap als het faciliteren ervan omvatten alsook vanaf nu nog nadrukkelijker het ondersteunen van de competitiviteit en de groei van ondernemingen. Dat doet het AIO onder andere via aangepaste innovatiesteun en gerichte economische steunhefbomen. De instrumenten en activiteiten van het nieuwe agentschap zullen zich vooral richten op het wegwerken van drempels tot ondernemerschap en innovatie om zo de gewenste groei en de competitiviteit van de Vlaamse ondernemingen te ondersteunen.'*

*'De integratie- en optimalisatieoefening laat toe om de activiteiten en opdrachten van het AIO te bundelen in vier kerntaken die het vernieuwde economische en innovatiebeleid vorm zullen geven. Elk van die kerntaken staat uiteraard niet volledig op zich maar speelt wel gericht in op drempels en noden van de doelgroep in een bepaalde specifieke levensfase of situatie.'*

*'Het verder optimaliseren van de regiefunctie is een essentieel onderdeel bij de vormgeving van het nieuwe agentschap waarbij het wegwerken van versnippering en meer resultaatgerichte overeenkomsten centraal staan.'*

*'De vier kerntaken die het AIO als beleidsopdracht meekrijgt, zijn: ondernemerschapsbevordering, groeiondersteuning, het clusterbeleid en tot slot een aantal faciliterende activiteiten.'*

*'Zoals in de beleidsnota aangegeven kiezen we in ons beleid voor*

- *Duurzame oplossingen: in de zin van blijvende oplossingen, weg van de ad hoc cultuur, we kiezen voor initiatieven met een hoge graad van zelfredzaamheid die met een degelijk business plan op termijn ook zonder of beduidend minder subsidies kunnen verder bestaan;*
- *Responsabilisering: gedeelde verantwoordelijkheid en sterke wederzijdse engagementen om tot resultaten en impact te komen;*
- *Wendbaar: we houden niet vast aan structuren, maar kiezen voor projecten met een hoge toegevoegde waarde, waar nodig voorzien we expliciet uitdoofclausules. We hanteren het principe 'structure follows strategy';*
- *Integratie en synergie zijn essentieel om kritische massa te bekomen en versnippering tegen te gaan;*
- *Maatwerk, maar met generieke instrumenten en met eenvoudige maar transparante procedures*
- *Sterke partnerschappen: we kiezen voor partners die een duidelijke meerwaarde kunnen bieden en die bovenstaande voorwaarden onderschrijven'*

## 2.1.2 Voor ondernemerschapsbevordering

Specifiek voor het luik ondernemerschapsbevordering situeert de nota de uitdaging voor het nieuwe AIO als volgt:

*'Het Agentschap Ondernemen ondersteunt al jaren het starten, de groei en de bedrijfscontinuïteit van ondernemingen. Het werkt hiervoor samen met tal van partners om al die facetten van het ondernemerschap, ondernemerszin en ondernemerschapsvaardigheden te stimuleren. Agentschap Ondernemen voorziet ook in eigen beheer of in samenwerking met private partners, een uitgebreid aanbod voor starters en voor meer gevestigde ondernemingen: informatie en advies, doorverwijzing naar een aanbod op hun maat. Binnen die pijler van het nieuwe AIO worden deze ondernemerschapsgerichte en –ondersteunende activiteiten (sensibilisering voor ondernemingszin, (pre)startersinitiatieven, groei, overdracht, professionalisering) gecontinueerd, al dringt een rationalisatie zich ook hier op.*

*De doelgroep van die kerntaak betreft de grote groep individuen die warm kunnen of willen worden gemaakt om hun eigen zaak op te starten, uit te bouwen of te versterken. Naast de algemene startersbegeleiding zal ook worden ingezet op innovatieve starters.*

*Net als in het verleden zal de uitvoering van de concrete acties voornamelijk verlopen via het betrekken van private partners. Het AIO zal voornamelijk als regisseur de effectiviteit en efficiëntie opvolgen en bewaken van de opgezette programma's en ondersteunde initiatieven.*

*Binnen de enveloppe van het Hermesfonds zijn middelen voorzien voor het uitvoeren van de ondernemerschapsbevorderende activiteiten van het Agentschap Ondernemen. Vertrekkende van het huidige aanbod zal er een consolidatie en continuering zijn van acties op dit terrein in samenspraak en resultaatgerichte samenwerking met sleutelpartners.'*

### 2.1.3 Toegang tot financiering

De link naar PMV wordt in de visienota over de fusie gelegd binnen het hoofdstuk groeiondersteuning en niet binnen ondernemerschapsbevordering. De visienota verwoordt de link met PMV als volgt:

*'Ook het ondersteunen van de financiering van de groei van bedrijven maakt integraal deel uit van de strategie van het AIO. Ten opzichte van de Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) neemt het AIO een rol op van front-office en toeleiding naar de PMV-instrumenten. Precies binnen dat luik van groeiondersteuning ten behoeve van ondernemingen, moet onderzocht worden hoe een directere link gelegd kan worden met financieringssteun die PMV aanbiedt. Dat geldt eveneens voor de ondersteuning bij Flanders Investment and Trade (FIT). Vaak is een onderneming of ondernemer immers naast steun voor groei- of innovatieplannen, ook op zoek naar hulp of advies bij het maken en realiseren van eventuele buitenlandse plannen. Het is evident dat hij voor eventuele overheidssteun of -advies best langs deze zelfde weg geholpen wordt.*

*In het kader van het maximaal inspelen op de vooraf geformuleerde uitgangspunten, in bijzonder de leesbaarheid en transparantie voor de klant, dient de werking van het AIO maximaal afgestemd op de activiteiten en diensten van FIT en, PMV om te komen tot een uniek ondernemingsloket. Zoals aangegeven zijn er immers zeer sterke linken en koppelingen met zowel de groeiondersteuning als met het clusterbeleid, twee kerntaken van het AIO. Een verregaande afstemming vormt daarbij het minimumscenario.*

*De wijzigende Europese regelgeving omtrent risicokapitaal (en staatssteun) laat publieke investeringsmaatschappijen ook toe om aan de vraag naar hogere investeringsbedragen tegemoet te komen, op voorwaarde dat deze onder marktconforme voorwaarden worden verstrekt. Op basis van internationale best practices zal een regeling worden uitgewerkt op maat van kleine, middelgrote en grote ondernemingen, waarbij we onderzoeken of extra middelen moeten worden voorzien voor PMV. Bovendien wordt ook binnen PMV werk gemaakt van een verdere stroomlijning van de verschillende instrumenten.'*

Vandaag neemt het Agentschap Ondernemen een ruime regierol op inzake toegang tot financiering. Met name bestaan er relaties met PMV en haar dochterondernemingen (Waarborgbeheer nv, Participatiefonds Vlaanderen), maar ook met BAN-Vlaanderen, microfinancierders als Hefboom en Microstart en crowdfundingplatformen. Ondernemers worden ook via brochures en webpagina's geïnformeerd over het aanbod van private risicokapitaalverschaffers. Met de banksector wordt samengewerkt via het High Leveloverleg en via Finmix. Vanuit IWT wordt met PMV samengewerkt voor de innovatiemezzanine.

## 2.2 Situering vanuit advisering SERV

In haar advisering naar aanleiding van de fusie tussen het Agentschap Ondernemen en IWT gaf ook de SERV al een aantal aandachtspunten mee voor de invulling van de regierollen binnen het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen. De SERV concentreert zich hoofdzakelijk op de rationalisatie in het innovatielandschap. Hier zijn uiteraard ook sterke raakpunten met de regierollen.

De SERV pleit vooreerst voor een beleidskader met duidelijke KPI's en heldere, transparante evaluatie- en beoordelingscriteria. De SERV adviseert uiteraard dat sterk moet gewaakt worden over de complementariteit van rol voor de provinciale innovatiecentra als front-office van het AIO en de rol van private actoren. Alhoewel de SERV zich hier uitspreekt binnen het innovatielandschap, stelt dezelfde vraag zich ongetwijfeld binnen ondernemerschapsbevordering in het algemeen.

## 2.3 Formulering van de doelstelling

Eén van de vier kerntaken van het nieuwe Agentschap voor Innoveren en Ondernemen is ondernemerschapsbevordering.

Deze nota geeft vorm aan de basisvisie van het Agentschap Innoveren en Ondernemen voor stimulering van ondernemerschap. Ondernemerschapsbevordering is klassiek gericht op de persoon, de ondernemer en veel minder op de onderneming. Het spitst zich toe op het creëren van toegang tot vaardigheden en competenties aan deze ondernemer, toegang tot financiering en toegang tot kennis. Het betreft zowel de stimulansen die gegeven worden binnen de levenscyclus van de ondernemers, als die op specifieke thema's zoals ondernemerschapscultuur, toegang tot financiering of innovatie.

De visie vertrekt vanuit het in kaart brengen van drempels die (potentiële) ondernemers in alle mogelijke situaties ervaren. Hierbij wordt ook de doelgroep voor deze beleidslijn in kaart gebracht. Dit kan later een vertrekpunt zijn om de doelgroepen af te stemmen en gelijk te trekken met andere actoren op hetzelfde domein, vb. PMV en FIT.

Als vertrekpunt wordt ook het ondernemerschapsbevorderende landschap 'AS IS' in kaart gebracht.

Het Agentschap Innoveren en Ondernemen zal het ondernemerschap stimuleren door het opnemen van regierollen. Wat een regierol inhoudt wordt afgebakend. Er wordt nagegaan hoe breed de stimulansen nog gegeven worden. Wordt er enkel nog gewerkt met generieke stimulansen of krijgen specifieke doelgroepen, sectoren, thema's nog een eigen kanaal. Ook op de te hanteren methodieken wordt soms ingegaan.

De visie wordt vertaald in concrete strategische en operationele doelstellingen voor het beleid inzake stimuleren van ondernemerschap. Daar wordt een voorstel van KPI's en evaluatie- en vernieuwingscyclus aan gekoppeld die het mogelijk moet maken te monitoren in welke mate concrete acties bijdragen aan de realisatie van de doelstelling.

Ten slotte wordt een voorstel uitgewerkt van instrumentenmix om de visie te realiseren in relatie en samenhang met ander bestaand instrumentarium.

Hieruit volgt een schema voor het ondernemerschapsbevorderende landschap 'to be'.

## 3. Procesverloop

Het ondernemingsplan van het Agentschap Ondernemen voorziet volgend procesverloop

- Januari-februari-begin maart: Analyse
  - o internationale rankings betreffende concurrentievermogen en ondernemingsvriendelijkheid
    - Global Competitiveness Index (GCI)
    - World bank Doing Business report
    - Fact sheets Small Business Act
    - World Competitiveness Yearbook van IMD
    - ...
  - o Internationale benchmarks
    - REDI
    - GEM
  - o Studies inzake ondernemerschap (toegang tot financiering) vanuit OESO

- Aanbevelingen aan België/Vlaanderen
    - Europees semester
  - Europese beleidsdocumenten
    - Europees actieplan Ondernemerschap
    - Small Business Act
    - Horizon 2020
    - COSME
  - Enquêtes waar Vlaamse ondernemers prioriteiten of knelpunten aangeven
    - In voorgaande documenten
    - O.b.v. bekende enquêtes of bevragingen van werkgeversorganisaties vb. Unizo/Voka
  - Studies beschikbaar binnen het steunpunt (STORE)
    - Vb. mbt snelle groeiers, arbeidsmarktorganisatie, ...
    - Andere beschikbare documenten
- ⇒ Analyse van domeinen waarop overheden kunnen inspelen om ondernemerschap te bevorderen en de concurrentiekracht van de ondernemingen te laten toenemen
- ⇒ Analyse van de domeinen waar de Belgische/Vlaamse overheden extra aandacht aan kunnen besteden
- ⇒ Analyse van welke van deze domeinen zich binnen de bevoegdheid of de directe of indirecte invloedssfeer van de Vlaamse minister bevoegd voor Economie (en Innovatie) bevinden
- 1-15 Maart: Redactie Analyse
  - Maart: eerste aanzet synthesedocument
    - Keuze van domeinen waarop het Vlaamse economisch beleid kan inzetten op basis van de analyse
    - Beschrijving van de uitdagingen voor Vlaanderen
    - Beschrijving van de specifieke knelpunten die Vlaamse ondernemers op dit vlak ervaren
    - Keuze van specifieke acties binnen deze domeinen, beschrijving van deze acties
    - Strategievorming
  - 23 maart 2015: terugkoppeling naar en verdiepende, verbredende discussie met de leden van de werf ondernemerschap binnen het Agentschap Ondernemen, aangevuld met Ilse Boeykens en Tom Tournicourt van departement EWI, en iemand van IWT uit of aangeduid via het transitieteam
  - Voor 6 april 2015:
    - Uitschrijven Analyse en synthese tot samenhangend geheel, eerste aanzet beleidsaanbevelingen
    - Bespreking en voorstelling op het kabinet, richting voor vervolg
    - Aanpassing document aan opmerkingen/visie/vragen kabinet

- Mei 2015: consultatieronde van het stakeholderveld bij het beleid ter bevordering van het ondernemerschap:
  - o Voorleggen document voor feedback en input
  - o Organiseren van de actieve betrokkenheid en draagvlak van de stakeholders
  
- Mei 2015:
  - o Opmaak document a.d.h.v. strategische en operationele doelstellingen, indicatoren tot opvolging
  
- 15 juni 2015: terugkoppeling naar en verdiepende discussie met de leden van de werf ondernemerschap binnen het Agentschap Ondernemen, aangevuld met Ilse Boeykens en Tom Tournicourt van departement EWI
  
- Juni 2015: 2<sup>de</sup> consultatiemoment op 29 juni
  
- Juni 2015:
  - o Voorstelling en bespreking met kabinet
  
- Ten laatste 20 juli 2015
  - ⇒ Oplevering aan kabinet

## 4. Doelgroep

De doelgroep van het beleid inzake stimuleren van ondernemerschap zijn alle individuen die in aanmerking komen om ondernemer te worden of al ondernemer zijn. In die zin richt dit beleid zich tot een heel brede groep individuen in de samenleving. Per subonderdeel zal de doelgroep moeten bepaald worden. Dat zal soms net heel breed zijn, terwijl ook soms erg selectief zal moeten gekozen worden.

Zo lijkt het logisch dat het stimuleren van ondernemingszin en ondernemerschap in het onderwijs een heel brede groep van schoolgaande jeugd als doelgroep gekozen wordt. Voor de intensieve begeleiding van hoge groei-ondernemingen is het dan weer logisch dat juist een heel beperkte doelgroep gekozen wordt.

Belangrijk blijft de link tussen de ondernemer en zijn onderneming. De ondernemer wordt ondersteund vanuit de doelstelling duurzame, competitieve ondernemingen te creëren.

## 5. Analyse

In een eerste fase wordt het ondernemerschapsbevorderend landschap 'As Is' in kaart gebracht. Het betreft zowel de thema's, sectoren waarvoor gewerkt wordt als de specifieke methodieken die ingezet worden om (potentiële) ondernemers te begeleiden.

Deze analysefase gaat dan verder met de zoektocht naar drempels die (potentiële) ondernemers ervaren. Deze gevonden drempels kunnen dan later getoetst worden aan het al gevoerde beleid. De zoektocht naar drempels omvat enerzijds een analyse van internationale rankings, internationale beleidsdocumenten, benchmarks en relevant studiewerk. Alhoewel dit een aanpak lijkt die erg 'top down' gericht is, mag niet vergeten worden dat veel van dit materiaal tot stand kwam op basis van enquêtering bij ondernemers of in interactie met middenveldorganisaties.

Deze oefening wordt tijdens de consultatie getoetst aan de ervaring van de huidige actoren binnen het ondernemerschapsbevorderend landschap 'As Is'. Op basis van die consultatie wordt de oefening aangevuld. Op deze wijze kunnen bijvoorbeeld gekende enquêtes of kennis van het middenveld meegenomen worden in de oefening als een 'bottom up' input.

Als conclusie van dit hoofdstuk worden (deel)domeinen aangeduid waarop het Agentschap Innoveren en Ondernemen zeker actief moet zijn als het ondernemerschap wil stimuleren. Uiteraard speelt hier ook de keuzemogelijkheid voor het beleid (prioriteiten stellen).

## 5.1 Ondernemerschapsbevorderend landschap 'As Is'

Het ondernemerschapsbevorderend landschap zoals het bestaat op 1 januari 2015 wordt toegevoegd, in de vorm van een klikbare pdf, in attachment.

De bedoeling van deze oefening is enerzijds actievelden weer te geven, met onderliggend het overzicht van wat binnen dit actieveld, publiek of privaat, aan aanbod in de markt aanwezig is op 1 januari 2015.

Het betreft enerzijds de ondersteuning voor ondernemers die via de regierol van het Agentschap Ondernemen in de markt gezet werd door 1) structurele partners, 2) overheidsopdrachten, 3) projectoproepen of 4) ad hoc subsidies. Daarnaast betreft het ook het overzicht van publieke en/of private organisaties die in hetzelfde landschap als het Agentschap Ondernemen actief zijn, al dan niet in partnerschap of met steun van het Agentschap Ondernemen. Het betreft dan organisaties zoals PMV, FIT, VDAB, maar ook boekhouders, advocaten, notarissen, sociale secretariaten enz.

Daarnaast wordt ook een indicatie gegeven van het via het Agentschap Ondernemen gespendeerde budget in de afgelopen twee jaar op deze beleidslijnen.

## 5.2 Internationale rankings

Er zijn uit de rankings in het algemeen drie knelpunten voor België te onderscheiden die min of meer als omgevingsfactoren van ondernemerschap kunnen worden aanzien:

- belastingen/belastingdruk
- administratieve lasten/regelgeving
- arbeidsmarkt gerelateerde aspecten

M.u.v. administratieve lasten/regelgeving kan de Vlaamse overheid slechts in beperkte mate impact hebben op deze knelpunten.



Naast deze algemene knelpunten zijn er een aantal knelpunten waar de Vlaamse overheid wel aanzienlijke impact op kan hebben.

### 5.2.1 Culturele steun & netwerking

Voor beide pijlers scoort Vlaanderen binnen de Regional Entrepreneurship and Development Index (REDI) lager dan het EU-gemiddelde. Wanneer we die pijlers meer in detail bekijken, zien we dat dit onder meer is opgebouwd uit variabelen die betrekking hebben op de ondernemerscultuur in Vlaanderen (m.n. ondernemerschap als een valabele carrièrekeuze beschouwen, maatschappelijke status van succesvolle ondernemers en het kennen van iemand die recent een onderneming heeft gestart, ...).

Hieraan kan gewerkt worden door enerzijds mensen reeds op vroege leeftijd met ondernemen te confronteren, dat kan via het onderwijs, en anderzijds in te zetten op de beeldvorming m.b.t. ondernemerschap. In het regeerakkoord en de beleidsnota worden hieromtrent reeds voorstellen van beleidsinitiatieven geformuleerd.

M.b.t. het onderwijs/ ondernemerschap in het onderwijs, zijn er ook een aantal specifieke indicatoren opgenomen in de internationale rankings. Op indicatoren die betrekking hebben op het onderwijs in het algemeen scoort België vrij goed. Op de vraag "Mate waarin schoolonderwijs heeft geholpen een ondernemingsgeest te ontwikkelen" uit de Eurobarometer (data voor 2012) scoort België echter rond het EU-gemiddelde. De respondenten geven hier mogelijk enkel hun indruk van de kwaliteit van het onderwijs in het algemeen. Willen we net zoals voor de kwaliteit van ons onderwijs in het algemeen tot de top behoren, dient hier verder op ingezet te worden. De Europese Commissie erkent eveneens het belang van onderwijs en opleiding in ondernemerschap en maakte het de eerste actiepijler van haar Actieplan ondernemerschap 2020.

Zij pleiten daarnaast voor het gebruik van rolmodellen om ondernemen aantrekkelijker te maken en een breed openbaar debat, in de media, met duidelijke en overtuigende informatie over de uitdagingen en verdiensten van een loopbaan als ondernemer.

### 5.2.2 Opportuniteitswaarneming (een bedrijf opstarten)

Op deze pijler binnen REDI scoort Vlaanderen eveneens onder het EU-gemiddelde. De score hierop wordt onder meer bepaald door de mate waarin de beroepsbevolking goede voorwaarden ziet om op korte termijn een onderneming op te starten.

Het opstarten van een bedrijf wordt ook door de enquête van het World Competitiveness yearbook van IMD als aandachtspunt naar voren geschoven, wat eveneens bevestigd wordt in het landverslag België 2015 dat de Europese Commissie in het kader van het Europees Semester opmaakt. Dat verslag stelt dat België een zeer laag starterspercentage heeft en het beveelt aan de natuurlijke expansie van nieuwe ondernemingen te faciliteren.

Het blijft dus van belang om in te zetten op het stimuleren van het opstarten van een bedrijf.

### 5.2.3 Hoge groei ondernemingen

Vlaanderen scoort ook onder het EU-gemiddelde op de pijler "hoge groei ondernemingen" binnen REDI. Die score wordt enerzijds bepaald door het percentage van TEA-ondernemingen (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity) met een hoge jobverwachting (stijging met meer dan 10 werknemers en met 50% in 10 jaar) en anderzijds door een cluster mix index.

In het Entrepreneurship 2020 action plan heeft de Europese Commissie ook als doelstelling gesteld nieuwe bedrijven te steunen in de cruciale fasen van hun levenscyclus en hen helpen te groeien.

Er dient dus ook nog steeds ingezet te worden op de doorgroEIFase bij ondernemingen.

#### **5.2.4 Innovatie & intellectuele eigendom**

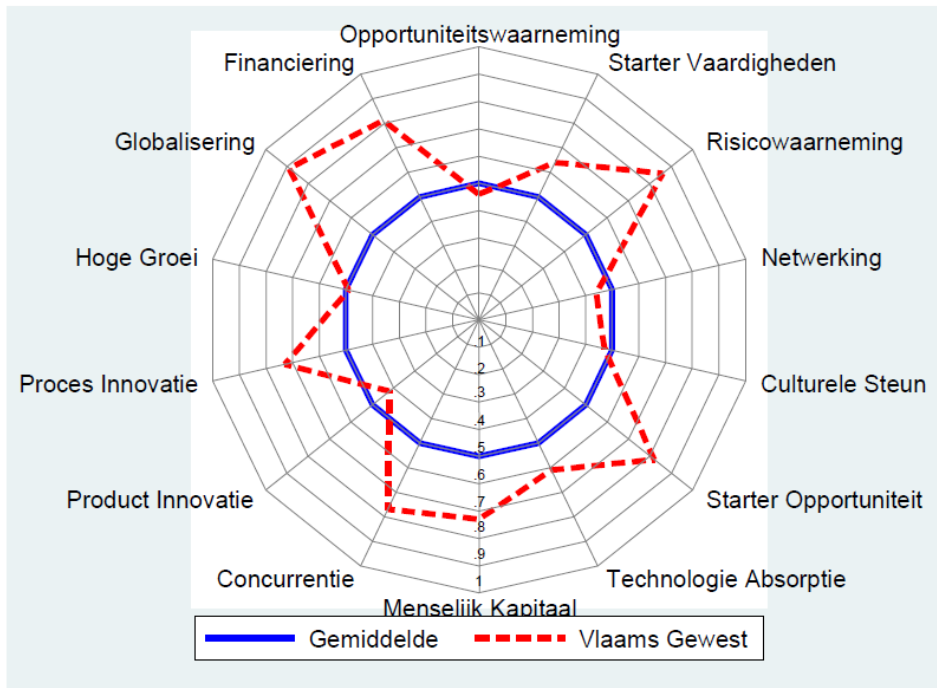
Tot slot wordt de pijler “product innovatie” ook als knelpunt voor Vlaanderen naar voren geschoven binnen de REDI. Die score wordt enerzijds bepaald door het percentage van TEA-ondernemingen die producten aanbieden die nieuw zijn voor ten minste een aantal klanten en anderzijds de variabele “transfer van technologie” die is opgebouwd uit vijf indicatoren die voornamelijk betrekking hebben op patentaanvragen.

In de GCI rankt België dan wel 23e voor wat intellectuele eigendom (hoe sterk is de bescherming van intellectuele eigendom in uw land, inclusief anti-namaakmaatregelen) betreft maar doet het wel minder goed dan onze 3 buurlanden (Duitsland, Nederland en Frankrijk). Ook voor wat het aantal patentaanvragen bij de Patent Cooperation Treaty per miljoen inwoners betreft, rankt België in het algemeen wel goed, maar scoren we lager dan onze buurlanden. Voor “de mate waarin overheidsaankoopbeslissingen innovatie bevorderen” behoort België niet tot de top 50 en liet het ook een lagere score optekenen dan onze 3 buurlanden.

In het landverslag België 2015 dat de Europese Commissie in het kader van het Europees Semester opmaakt wordt eveneens aangehaald dat België niet bijzonder hoog scoort wat de output van innovatie betreft. Daarin wordt ook gesteld dat “er blijvend moet worden ingezet op producten en bijbehorende diensten met een hogere toegevoegde waarde, hetgeen betere prestaties op het gebied van innovatie veronderstelt, aangezien de innovatieresultaten van België middelmatig zijn”. Het landverslag stuurt ook aan op het verder stroomlijnen en doelgerichter maken van de openbare innovatiesteun”.

Innovatie en intellectuele eigendom zijn dus 2 domeinen waar Vlaanderen verder dient op in te zetten.

Figuur 2: De score van het Vlaams Gewest voor de "Regional Entrepreneurship and Development Index" (REDI-index)



## 5.3 (Internationale) Studies

### 5.3.1 Ontluikend ondernemerschap en cultuur/beeldvorming

Uit de FDC-studie met betrekking tot de 'Determinanten van het ondernemerschap in Vlaanderen: een internationale vergelijking' blijkt dat Vlaanderen sterk achterop hinkt als het over latent ondernemerschap gaat. In deze studie wordt latent ondernemerschap bepaald a.d.h.v. het aantal respondenten van de Flash Eurobarometer survey on entrepreneurship (2007) die de status 'ondernemer' verkiezen boven de status 'werknemer'. De studie hanteert het onderscheid tussen latent ondernemerschap en werkelijk ondernemerschap en hanteert daarbij het concept van de ondernemerschapsladder. De ondernemerschapsladder heeft volgende tredes:

- ⇒ Nooit overwogen om ondernemer te worden
  - ⇒ Aan het nadenken om ondernemer te worden
    - ⇒ Stappen aan het nemen
      - ⇒ Jong ondernemerschap
      - ⇒ Gevestigd ondernemerschap

Vlaanderen bevindt zich in de Europese achterhoede voor latent ondernemerschap, maar zoals blijkt uit de studie scoort Vlaanderen juist erg sterk voor wat betreft werkelijk ondernemerschap. Vlamingen hebben het dus moeilijk om de eerste stap te zetten, te beginnen nadenken over ondernemer worden. Ook de overstap van 'aan het nadenken' naar iedere activiteit meer dan 'stappen aan het nemen' verloopt moeizaam voor Vlamingen. Veel Vlamingen hebben er dan ook nog nooit over nagedacht om ondernemer te worden.

Ook het aantal individuen dat stappen aan het nemen is, ligt onder het Europese gemiddelde. Het aantal jonge en gevestigde ondernemers is daarentegen weer relatief hoog. Deze analyses laten nogmaals zien dat indien ondernemerschap in Vlaanderen gestimuleerd moet worden, dit hoofdzakelijk dient te gebeuren door individuen aan te sporen om na te denken over de optie 'ondernemer zijn'.

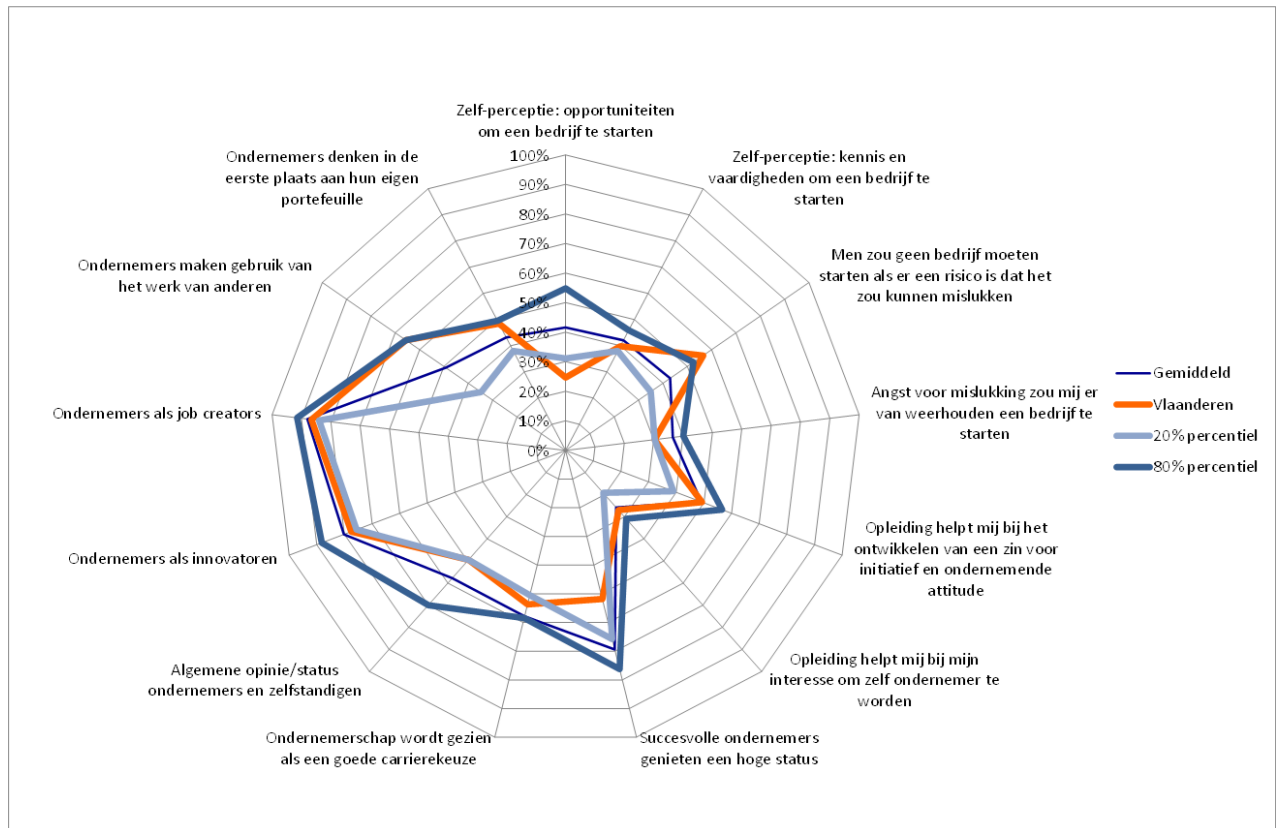
Wat ook als belangrijk gegeven naar voren komt in deze studie is dat er een belangrijke link is tussen de wil om ondernemer te worden en de perceptie die deze mensen hebben van de administratieve complexiteit. Ook hier kunnen acties rond opgezet worden.

In 2012 werd er opnieuw een Flash Eurobarometer "On the attitudes of European citizens towards entrepreneurship" gepubliceerd. In België geeft 30% van de respondenten aan de status van ondernemer te verkiezen boven die van werknemer, t.o.v. het EU27-gemiddelde van 37%. Van onze buurlanden scoort enkel Frankrijk beduidend hoger op deze vraag en België scoort ook vrij vergelijkbaar met het gros van de Scandinavische buurlanden. We lopen dus niet meer zo sterk achterop maar dat is vooral te wijten aan de scores van latent ondernemerschap van de andere landen en zeker niet aan een verbetering van het latent ondernemerschap in België (wat de laatste 3 Eurobarometer-metingen gelijk bleef). In 2012 ligt het aantal Belgische respondenten (16%) dat aangeeft ooit een bedrijf te hebben opgestart of overgenomen of stappen aan het nemen is om dat te doen dan weer lager dan het EU-gemiddelde (23%).

De STORE-studie inzake 'Landschapstekening ondernemersmentaliteit Vlaanderen' geeft een interessante set van werkpunten waaraan beleidsmatig aandacht kan gegeven worden om de ondernemersmentaliteit in een regio te bevorderen. Deze set wordt hieronder integraal overgenomen:

- Zelfpercepties
  - ⇒ Opportuniteitsdetectie
  - ⇒ Vertrouwen in eigen kunnen
  - ⇒ (geen) angst voor falen
  - ⇒ Ervaring met ondernemerschapsonderwijs
  - ⇒ De aanwezigheid van ondernemers in het persoonlijk netwerk
- Maatschappelijke indrukken
  - ⇒ Ondernemerschap wordt gezien als goede carrièrekeuze
  - ⇒ Status succesvolle ondernemers
  - ⇒ Status ondernemers versus ambtenaren, topmanagers en vrije beroepen
  - ⇒ Beeldvorming: ondernemers creëren nieuwe producten en diensten die bijdragen aan ons allen
  - ⇒ Beeldvorming: ondernemers creëren jobs
  - ⇒ Beeldvorming: ondernemers exploiteren het werk van anderen
  - ⇒ Beeldvorming: ondernemers denken in de eerste plaats aan hun eigen portefeuille
  - ⇒ Media-aandacht voor succesverhalen

Ook in deze studie, net als de REDI gebaseerd op de GEM en de Eurobarometer, wordt aangekaart dat het probleem in Vlaanderen zich vooral bevindt bij de perceptie van opportuniteiten. Daarnaast wordt sterk aandacht gevraagd voor 'beeldvorming' en dan voor Vlaanderen specifiek de status die succesvolle ondernemers genieten.



### 5.3.2 Snelle ondernemingsgroei

Een aantal geanalyseerde studies gaan specifiek in op hoe de overheid snelle ondernemingsgroei kan stimuleren.

#### VIER TRANSITIES IN ONDERNEMERSCHAPSBEVORDERING<sup>1</sup>

Het economisch beleid moet rekening houden met vier transities die nodig zijn om tot duurzame snelle groeiers te komen:

- 1) De transitie naar intrinsieke prestatiedrang;
- 2) De transitie naar zelfstandig ondernemerschap;

<sup>1</sup> VLAAMSE RAAD VOOR WETENSCHAP EN INNOVATIE (2010): TRANSITIONS TOWARDS AMBITIOUS ENTREPRENEURSHIP AND HIGH FIRM GROWTH. EEN UITGEBREIDE SAMENVATTING VAN DEZE STUDIE VINDT U IN BIJLAGE 1.

3) De transitie naar ambitieus ondernemerschap;

4) De transitie naar nieuwe waardecreatie

De overheid kan deze vier transities beïnvloeden van uit verschillende beleidsdomeinen.

Transition		Key policy areas	Key stimuli (removal of barriers)
I	-> ambitious individual	Social and education policy	Human talent and ambitions
II	(Ambitious) individual -> (ambitious) entrepreneur	Entrepreneurship policy	Allocation of talent; entrepreneurship as career perspective
III	Entrepreneur -> ambitious entrepreneur	Entrepreneurship and industrial policy	Allocation of entrepreneurship; growth attitude
IV	Ambitious entrepreneur -> Realized new value creation	Industrial policy and labour market policy	Reduction or removal of growth barriers

Het opleidingsniveau van de ondernemer is van groter belang voor ambitieus ondernemerschap dan voor zelfstandig ondernemerschap.

Vooraf in de sfeer van de derde en vierde transitie moeten beleidsmakers zich bewust zijn van het afwijkende en complementaire karakter van beleidsinterventies ten opzichte van de eerste twee transities. Voor het aanwakken van zelfstandig ondernemerschap kan beleid tamelijk breed worden ingezet – bijvoorbeeld met algemene programma's voor ondernemerschapsonderwijs, voorzien in rolmodellen, en belastingaftrek voor zelfstandigen.

Om de derde en vierde transities te stimuleren moet beleid selectiever zijn, denk bijvoorbeeld aan het gazellebeleid. Hierbij gaat het niet om meer mensen ondernemer te laten worden, maar om de juiste mensen ondernemer te laten worden. Het gaat niet om het verhogen van het aantal nieuwe ondernemingen, maar om het verhogen van de kwaliteit van nieuwe ondernemingen.

Om de doelgroep af te bakenen en te ondersteunen zullen ook vaker publiek-private partnerschappen moeten worden gesloten. Hierbij moet vooral worden gedacht aan advies bij radicale organisatieveranderingen gedurende de levensloop van jonge ondernemingen, evenals advies voor groei, innovatie en internationalisering.

<b>Beleidsdoel</b>	<b>Generiek ondernemerschapbeleid</b>	<b>Ambitieuw Ondernemerschapbeleid</b>
Algemeen	Kwantiteit	Kwaliteit
Ondernemers	Stimuleren van starters	Stimuleren van juiste starters
Bedrijven	Vergroten van het aantal bedrijven	Vergroten van de kwaliteit van bedrijven
Operationele omgeving	Faciliteren van "startups" en bedrijfsuitoefening MKB	Faciliteren van bedrijven met groei
Aangewende middelen	Veelal publieke middelen	Publiek-private partnerschappen
Verdeling van de middelen	Relatief weinig naar veel ontvangers	Relatief veel naar weinig ontvangers
Fiscale instrumenten	Verlagen BTW, startersaftrek, en zelfstandigenaftrek	Opvangen van mogelijke klappen die gepaard gaan bij groeispurten
Typische methoden voor steun	Algemeen advies voor starten en besturen van een bedrijf	Advies van experts over innovatie, groei en internationale handel

Bron: Gebaseerd op Autio et al. (2007).

In tegenstelling tot traditioneel ondernemerschapbeleid moet ambitieus ondernemerschapbeleid zich focussen op enkele 'high potentials', eerder dan de middelen te spreiden over individuen die enkel de ambitie hebben om zelfstandig te zijn.

Terwijl voor de tweede transitie nog de gehele volwassen bevolking als mogelijke doelgroep geldt, behoort in de derde en vierde transitie slechts een zeer beperkt deel van de bevolking tot de doelgroep. Deze selecte groep wordt met veel problemen geconfronteerd. Snelle groei vraagt aanpassingen op vlak van management, financiering, personeel en technische bronnen.

#### **HET ONTWIKKELINGSNIVEAU VAN EEN LAND BEPAALT DE IN TE ZETTEN INSTRUMENTEN**

Snelle groeiers dragen het meest bij aan de netto job creatie en innovatie. Dit ondanks het feit dat zij slechts een klein aandeel vormen in de totale groep van ondernemingen. Gemeten naar groei in tewerkstelling, bedraagt hun aandeel in de meeste economieën tussen de 3,5% en 6%. Vlaanderen wil in 2020 behoren tot de Europese top 5 op vlak van snelgroeiende ondernemingen (SGO). Daarvoor moet het aandeel SGO groeien tot vermoedelijk dicht bij 5%. Dit is een verdubbeling t.o.v. 2010.

Volgens het World Economic Forum bepaalt het ontwikkelingsniveau van een land in grote mate de instrumenten die een overheid moet inzetten. België is al voorbij het stadium waarin ondernemingen hun concurrentievermogen versterken door efficiëntieverbeteringen. In dat stadium is het aangewezen dat de overheid vooral inzet op marktwerking, onderwijs en technologische infrastructuur. Innovatiegedreven economieën zoals België moeten ondernemingen vooral concurreren met gesofisticeerde productieprocessen en innovatieve producten.

Om competitief te blijven volstaat het dus niet dat Vlaanderen focust op 'meer starters' (early-stage entrepreneurial activity). Net zoals Finland (6%), Zweden (6%) en Denemarken (4%) combineert België (5%) een lage startersgraad (TEA) met een hoge graad van intrapreneurship (entrepreneurial employee activity). Dit is normaal voor economieën met een hoog ontwikkelingsniveau.

Innovatie-gedreven economieën hebben vooral baat bij ambitieuze en innovatieve ondernemers. Ambitieuze ondernemers willen meer dan enkel te voorzien in de eigen tewerkstelling. Innovatieve ondernemers bieden een product of dienst aan die nieuw is voor een klantensegment waarin weinig of geen concurrenten het zelfde aanbieden.

Ambitieuze ondernemers moeten snel groeien om hun groei doelstelling waar te maken. Om de organisatie uit te bouwen, moeten zij medewerkers met ondernemingszin (intrapreneurs) aantrekken. Op vlak van ambitieuze starters scoort België gelijk met Finland en Zweden (7%), maar ver onder Denemarken (12%).

Ook op vlak van aanwezigheid van snel groeiende ondernemingen scoort Vlaanderen zwak. Vlaanderen telt 1,2% snel groeiende productiebedrijven en 2,8% snel groeiende dienstverleners. Voor Denemarken liggen deze cijfers op respectievelijk 4% en 4,9%; voor Zweden op 3,3% en 5,7%.

Net zoals België scoren Denemarken, Finland en Zweden heel laag op vlak van starters. Op vlak van innovatieve starters scoort Denemarken met 46% beduidend hoger dan België (27%), Zweden (27%) en Finland (24%). Er zijn geen studies gekend die de innovatie met nieuwe product-marktcombinaties bij gevestigde ondernemers vergelijken. Aandacht voor businessmodellering is belangrijk in het ondernemerschapsbevorderend beleid.

Onderstaande tabel vergelijkt België met Denemarken, Finland, Zweden en onze buurlanden op de 3 indicatoren.

	<b>Startersgraad</b>	<b>ambitieuze starters</b>	<b>innovatieve starters</b>
<b>België</b>	5%	7%	27%
<b>Denemarken</b>	4%	12%	46%
<b>Zweden</b>	6%	7%	27%
<b>Finland</b>	6%	7%	24%
<b>Nederland</b>	8%	9%	28%
<b>Duitsland</b>	5%	10%	27%
<b>Frankrijk</b>	5%	10%	37%

#### INTERNE CONDITIES VOOR ONDERNEMINGSGROEI

Bovenstaande analyse suggereert dat Vlaanderen op vlak van ondernemerschapstimulering bij starters en gevestigde ondernemers moet inzetten op groei-attitude en innovatie.

Baum, Locke en Smith bestudeerden de gezamenlijke invloed die factoren hebben op de groei van ondernemingen. Zij ontdekten dat sommige factoren een direct effect hebben op ondernemingsgroei en dat andere factoren een indirect effect hebben. Deze tweede categorie is even belangrijk als de eerste omdat de indirecte factoren de directe factoren positief beïnvloeden.

Factoren die de ondernemingsgroei direct beïnvloeden:

- ✓ De mate waarin de onderneming duidelijke keuzes maakt in competitieve strategie



- ✓ De mate waarin de ondernemer over sectorspecifieke kennis en technische vaardigheden beschikt
- ✓ De motivatie van de ondernemer (groeivisie, uitdagende groeidoelstellingen, zelfredzaamheid)

Factoren die de ondernemingsgroei indirect beïnvloeden:

- ✓ Persoonlijke eigenschappen van de ondernemer (vasthoudendheid, pro-activiteit, passie)
- ✓ Kansherkenning en organisatievermogen van de ondernemer

Recente wetenschappelijke inzichten geven ook nog andere groeideterminanten:

- ✓ Sociaal kapitaal: de diversiteit en de intensiteit waarmee de onderneming externe informatiebronnen aanspreekt om de groei te bevorderen
- ✓ Financiële reserves binnen de onderneming, toegang (hoeveelheid en gemak) tot extern kapitaal
- ✓ De bereidheid om het kapitaal van de onderneming open te stellen

#### SUGGESTIES VOOR EEN GROEIBELEID

Deze factoren zijn op twee manieren van belang voor een effectief en efficiënt groeibeleid van de overheid. Enerzijds kan de overheid de ontwikkeling van deze factoren stimuleren met bewustmakingscampagnes en begeleidingsprogramma's. Anderzijds kan de overheid de aanwezigheid van deze factoren bij ondernemingen gebruiken als selectiecriteria voor directe bedrijfssteun.

Wat betreft de begeleidingsprogramma's suggereert de OESO het volgende:

*Veelbelovende ondernemingen (en hun ondernemers) zijn waarschijnlijk goed bekend in een kleine kring van branchegenoten. Het kan dus nuttig zijn om 'business angels', bedrijfstakexperts, toeleveranciers en/of klanten te betrekken bij het identificeren van ambitieuze ondernemers. Ook kunnen deze worden opgespeurd met "up-to-date" databestanden die de populatie van ondernemingen weergeven.*

*Om toegelaten te worden tot programma's moet expliciet een groeiambitie benoemd zijn die ook uit een meting van intrinsieke motivatie naar voren komt. Zelfs al is de intentie tot groei geen garantie op succes, groei zonder intentie daartoe is extreem zeldzaam. In de aller-vroegste fasen van het leven van een onderneming moeten vooral groeiorientatie en flexibiliteit worden benadrukt – in lijn met de derde transitie.*

*Naarmate een onderneming langer bestaat, des te tastbaarder moet het bewijs worden van het groeipotentieel van de onderneming. Bij stimulering van de vierde transitie tot slot, moet marktsucces waarneembaar aangetoond kunnen worden. Dit moet als criterium voor deelname aan programma's worden gebruikt.*

### 5.3.3 Financiële gezondheid en 2nd chance

Preventief bedrijfsbeleid, faillissementspreventie en tweedekansondernemerschap zijn thema's die veelvuldig besproken worden in Europese documenten. Communicaties aan het Europees Parlement, persberichten, verslagen van publieke consultaties, Actieplan Ondernemerschap 2020, SBA ... vestigen de aandacht op mogelijkheden en kansen om het overlevingspercentage van bedrijven na preventiemaatregelen te verhogen.

Uit een studie van Ecorys (Bankruptcy and second chance for honest bankrupt entrepreneurs -oct 2014) blijkt dat er verschillende stappen in het falingsproces kunnen onderscheiden worden:

STAP A : Preventieve maatregelen (systemen en procedures, opleiding en ondersteuning)

STAP B : Overleving procedures (vrijwillige afspraken, hybride procedures, formele insolventieprocedures)

STAP C : Afhandeling faling

STAP D : Tweede kans = herstart na faling

Hier kan nog een stap 0, bewustmaking campagnes, aan toegevoegd worden.

Eerlijke ondernemers moeten, na een faling, snel een tweede kans krijgen. Dat is niet alleen positief voor de gefailleerde maar dit heeft ook een positief effect op potentiële starters wegens minder schrik om te falen.

Uit de huidige aanpak van de lidstaten blijkt dat diverse initiatieven bestaan zowel georganiseerd door overheidsorganisaties, werkgeversorganisaties, juridische instanties, privébedrijven als vrijwilligers. Dit impliceert dat de kosten voor de ondernemer ook sterk variëren: van kosteloos tot heel aanzienlijke bedragen. Ook de overlevingspercentages na preventieve maatregelen zijn zeer divers.

In België bestaan vrij veel maatregelen, zowel preventieve acties als maatregelen om de continuïteit van ondernemingen te herstellen. Ook na een faillissement zijn er een aantal maatregelen om tweedekansondernemerschap te stimuleren.

De Europese Commissie beveelt het volgende aan:

- De herstructurering van ondernemingen in financiële moeilijkheden in een **vroeg stadium** vóór de start van een formele insolventieprocedure en zonder lange of dure procedures vergemakkelijken, zodat er minder tot liquidatie wordt overgegaan;
- Het voor schuldenaren mogelijk maken hun onderneming te herstructureren **zonder dat een formele gerechtelijke procedure** hoeft te worden gestart;
- Ondernemingen in financiële moeilijkheden de mogelijkheid geven een **tijdelijke schorsing** van vier maanden (die tot twaalf maanden kan worden verlengd) te vragen voor de goedkeuring van een herstructureringsplan voordat de schuldeisers tegen hen tenuitvoerleggingsmaatregelen kunnen nemen;
- **Het proces voor de goedkeuring van een herstructureringsplan vergemakkelijken**, en daarbij zowel met de belangen van de schuldenaar als met die van de schuldeisers rekening houden, zodat de kans groter wordt dat levensvatbare ondernemingen worden gered;
- De negatieve weerslag van een faillissement op de toekomstige kansen van ondernemers om een onderneming te starten, beperken door **kwijtschelding van hun schulden binnen ten hoogste drie jaar**.

Er zijn veel beleidsaanbevelingen om het succes van faillissementspreventie te verhogen.

Er is vooreerst de noodzaak om snel in te grijpen. Ondernemers komen zelf vaak te laat met hun problemen naar buiten. Hiervoor zijn veel redenen: een ondernemer wil zijn problemen zelf oplossen; er

is vaak een gebrekkige kennis en dus late detectie van de problemen en bovendien kennen ze de bestaande preventiemogelijkheden niet of onvoldoende.

Bovendien is de noodzaak om de attitude, bewustmaking en kennis bij de ondernemer aan te pakken groot. Zo moeten acties in een vroeg stadium aangemoedigd worden, moeten opleidingen aangeboden worden, moet een "early warning system" opgezet worden, moet duidelijk zijn op welke specialisten beroep kan gedaan worden... Ook de-stigmatisatie (beeldvorming) is uiteraard erg belangrijk.

Voor het verhogen van "second chance" na faling zijn kortere procedures (met lagere kost) en een snellere en liefst automatische kwijting na liquidatie nodig.

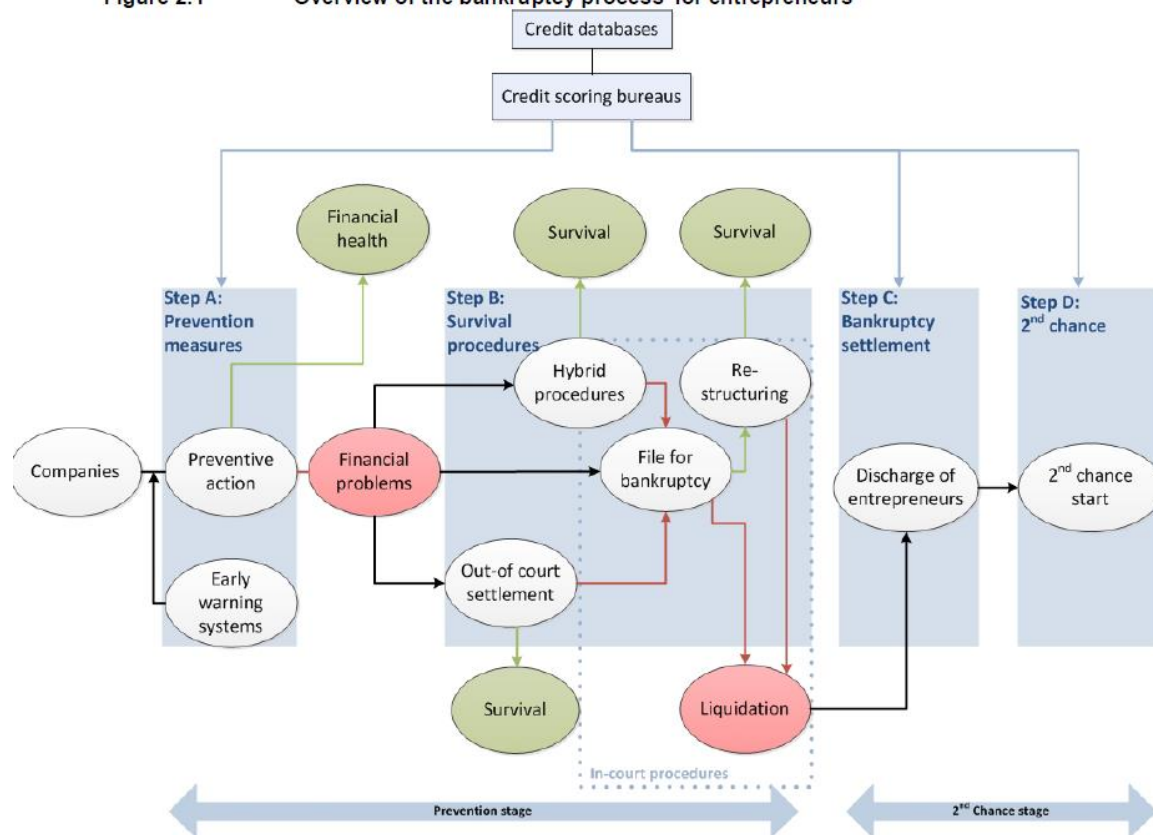
Samengevat wordt gesteld dat tweedekansmaatregelen in de meeste landen zo goed als onbestaande zijn, met uitzondering van België, Duitsland en Frankrijk.

Volgende mogelijke oplossingen worden voorgesteld:

- Campagnes tegen negatief stigma voor eerlijke gefailleerden (beeldvorming)
- Ondernemers de falingsprocedures duidelijk maken en wat ze mogen verwachten na faling
- Maatregelen elimineren die voor 2<sup>de</sup> kans starters de toegang tot financiële middelen bemoeilijken
- Tweedekansondernemers toelaten bij openbare aanbestedingen
- Negatieve scores vlug verwijderen voor eerlijke gefailleerden
- Verschillende aanpak eerlijke en oneerlijke gefailleerden
- Zorgen voor een vluggere kwijtschelding

De studie van Ecorys bevat een erg interessant schema om de stappen in het falingsproces te beschrijven.

Figure 2.1 Overview of the bankruptcy process for entrepreneurs



Source: Eassey

### 5.3.4 Toegang tot financiering en aantrekken risicokapitaal

Bankleningen blijven voor de grote meerderheid van de ondernemingen, zeker de kmo's de belangrijkste vorm en de meest geliefde vorm van externe financiering. Beleidsmatig is er daardoor ruim aandacht voor het faciliteren of ondersteunen van de mogelijkheden voor de banken om kredieten te verschaffen. In Vlaanderen is dat bijvoorbeeld het geval via de generieke waarborgregeling, maar ook via bijvoorbeeld de co-financieringsproducten van het Participatiefonds Vlaanderen. Sowieso, gezien de instrumenten die de Europese Centrale Bank op dit ogenblik inschakelt om de economie weer op gang te trekken, hebben de banken ruim mogelijkheden om kredieten toe te kennen op dit ogenblik en zijn ze in de eerste plaats op zoek naar kwaliteitsvolle financierbare projecten.

Dat neemt niet weg dat zowel de rol van de banken bij het financieren van de economie de aandacht blijft genieten, alsook alternatieve financieringsvormen. Specifieke doelgroepen blijven het immers moeilijk hebben om bankfinanciering te bekomen (vb. starters, micro-ondernemingen), of zijn niet gebaat bij schuldfinanciering. Snelgroeiende, innovatieve ondernemingen, of onderzoeksintensieve of kennisintensieve start ups zijn soms beter af met equity-financiering.

Uit een recente studie die werkgeversorganisatie Unizo in samenwerking met de universiteit Antwerpen liet opmaken in opdracht van de FOD Economie blijkt dat vooral starters en micro-ondernemingen het moeilijk blijven hebben om bij de bank een gepast krediet te bekomen. Het verkeerde gebruik van sommige kredietvormen komt ook sterk naar voren, met name tussen kaskredieten, investeringskredieten en straight loans.

De voornaamste redenen voor banken om een krediet te weigeren zijn volgens het onderzoek de volgende:

- ✓ Te weinig eigen inbreng of eigen vermogen;
- ✓ Onvoldoende waarborgen;
- ✓ Een verstrenging van de kredietvoorwaarden (gevolgen van Bazel II en Bazel III);
- ✓ Onvoldoende terugbetalingscapaciteit;
- ✓ De gewenste looptijd is te lang;
- ✓ Schulden m.b.t. sociale lasten of belastingen;
- ✓ Geen reden gekregen van de bank.

Bovendien blijkt ook hier dat de financiële geletterdheid van de ondernemers soms beperkt is. Een van de klassieke aandachtspunten is het gebrek aan kennis bij ondernemers van de rating die ze bij de bank genieten, of de wijze waarop die rating tot stand komt.

De globale tendensen inzake kredietverschaffing aan ondernemingen in Vlaanderen en België zijn nochtans niet negatief op dit ogenblik. Febelfin signaleert dat het uitstaande bedrag aan ondernemingskredieten eind 2014 iets meer dan 128 miljard euro bedraagt. Ten opzichte van einde 2013 betekent dit een stijging van 1%. De beperkte groei kan volgens Febelfin worden toegeschreven aan de haperende kredietvraag.

Febelfin ziet een daling in de kredietaanvragen, zowel in aantal als in bedrag, in 2014, vooral door een sputterend vierde kwartaal. In vergelijking met de rest van de eurozone zijn de intresten van bankkredieten gemiddeld iets lager, behoudens de langlopende leningen (met vaste rente en initiële looptijden van meer dan vijf jaar).

De weigeringsgraad van kredieten bereikte het laagste punt sinds het begin van de metingen. België heeft een hogere acceptatiegraad dan het gemiddelde van de Eurozone.

De conclusies van het onderzoek door Unizo, maar ook van de kredietrapportering van Febelfin komen overeen met de bevindingen van verschillende OESO-documenten of studies.

Uit de verschillende geanalyseerde studies van de OESO komen volgende rollen voort voor de overheid bij het verzekeren of stimuleren van toegang tot financiering voor ondernemingen: het opzetten en beheren van waarborgschema's op lange termijn, directe (achtergestelde) leningen verschaffen aan ondernemingen, microkredieten verschaffen aan specifieke groepen ondernemers, of ondernemingen, exportgaranties voorzien, ondersteuning van risicokapitaalverschaffers door co-financiering of belastingvoordelen voor ondernemers, business angel netwerken faciliteren, mezzaninefinanciering, kredietbemiddeling, enz.

Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat schuldfinanciering niet de meest geschikte financieringsvorm is voor innovatieve, snelgroeiende bedrijven. Voor deze bedrijven zijn goed functionerende kapitaalmarkten of instrumentarium alternatieve financiering vereist, inclusief mezzaninefinanciering. Alhoewel deze bedrijven maar een kleine minderheid van de kmo's vormen, zijn het belangrijke bedrijven voor tewerkstellingscreatie.

Aan de vraagzijde zijn belangrijke aandachtspunten de strategische visie van de kmo op haar eigen financieringsnood. Uit het onderzoek van de OESO blijkt dat veel ondernemers en eigenaars van ondernemingen de financiële geletterdheid missen. Daarnaast is er dikwijls een tekort aan eigen middelen, maar bovenal een gebrek aan intrinsieke interesse, soms zelfs wantrouwen, om andere financiering aan te trekken dan de klassieke schuldfinanciering via de banken.

De OESO situeert de uitdagingen voor de verdere ontwikkeling van alternatieve financiering bij kmo's op volgende domeinen:

- ✓ Werken aan de beperkte financiële geletterdheid van ondernemers en eigenaars van ondernemingen
- ✓ Werken aan de beperkte kennis van de mogelijkheden inzake alternatieve financiering naast de klassieke bankfinanciering
- ✓ Werken aan de negatieve percepties over de kost en voordelen van alternatieve financieringsinstrumenten en aan het gebrek aan vertrouwen bij ondernemers in de investeerders
- ✓ Werken aan het investeringsklaar zijn (investor-readiness) van de ondernemer en onderneming
- ✓ Werken aan de afstemming tussen de werkelijke financiële noden van de onderneming en het effectieve gebruik van financiële instrumenten

Een belangrijk thema is werken aan 'investor readiness' van ondernemingen. Om kapitaal aan te trekken - en voor start ups, snelgroeiende en innovatieve ondernemingen speelt dit bij uitstek – is een sterk uitgewerkt ondernemingsplan, degelijk uitgewerkte financiële informatie e.d. vereist. Veel ondernemingen voldoen daar niet aan.

De Europese Commissie definieert 'Investor Readiness' als *'the capacity of an SME or entrepreneur –who is looking for external finance, in particular equity finance- to understand the specific needs of an investor and to be able to respond to those needs by providing an appropriate structure and relevant information, by being credible and by creating confidence.'*

Het investeringsklaar zijn gaat verder dan enkel financiële informatie ontsluiten. Het omvat ook de maturiteit van de voorgestelde plannen en projecten. De mogelijkheid van ondernemers om te voldoen aan due diligence verplichtingen van professionele investeerders is ook belangrijk. Ook de aangetoonde levensvatbaarheid van het ondernemingsplan, en de mogelijkheid om het project van de onderneming wervend te communiceren en in de markt te zetten is van belang.

Werken aan het investeringsklaar zijn van ondernemingen/projecten creëert bijkomende mogelijkheden voor business angel investeringen en risicokapitaalverschaffers. Corporate governance, goed bestuur en continuïteitsstructuren op niveau van de kmo's spelen hier uiteraard ook een rol in.

Een overzicht van bestaande financieringsinstrumenten:

Low Risk/ Return	Low Risk/ Return	Medium Risk/ Return	High Risk/ Return
<b>Asset-Based Finance</b>	<b>Alternative Debt</b>	<b>"Hybrid" Instruments</b>	<b>Equity Instruments</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asset-based lending</li> <li>• Factoring</li> <li>• Purchase Order Finance</li> <li>• Warehouse Receipts</li> <li>• Leasing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Bonds</li> <li>• Securitised Debt</li> <li>• Covered Bonds</li> <li>• Private Placements</li> <li>• Crowdfunding (debt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinated Loans/Bonds</li> <li>• Silent Participations</li> <li>• Participating Loans</li> <li>• Profit Participation Rights</li> <li>• Convertible Bonds</li> <li>• Bonds with Warrants</li> <li>• Mezzanine Finance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Private Equity</li> <li>• Venture Capital</li> <li>• Business Angels</li> <li>• Specialised Platforms for Public Listing of SMEs</li> <li>• Crowdfunding (equity)</li> </ul>

De OESO geeft volgende beleidsaanbevelingen mee:

- ✓ Programma's inzake financiële geletterdheid
- ✓ Business incubators inschakelen voor de zoektocht naar toegang tot financiering, door via dit kanaal informatie, advies en begeleiding bij de bedrijven te brengen.

- ✓ Opzetten van ‘investor-readiness programmes’ die inspelen op 1) kwaliteit van het management team en/of de ondernemer; 2) de uitwerking van de marketing strategy en 3) de uitwerking van de financiële strategie, vooruitzichten. Klassieke eigenschappen van investor-readiness programma’s zijn dat informatie meegegeven wordt over de noden van investeerders. Er wordt begeleiding en coaching aangeboden om aan de eisen van investeerders te voldoen. De programma’s worden specifiek afgestemd op de doelgroep, meestal toch de snelgroeiende, innovatieve ondernemingen, of specifieke subgroepen in start-ups.
- ✓ Matchmaking-inspanningen: de meeste OESO-landen hebben programma’s om ‘sociale netwerken’ te creëren om ondernemers die financiering zoeken te linken aan investeerders. Dit kan bijvoorbeeld door BAN-netwerken te ondersteunen. Van belang is om een link te leggen tussen investeerders, ondernemers en ook grotere bedrijven. Matchmaking diensten worden dikwijls aangevuld met bijkomende ondersteuning en ook mentoring diensten, zowel voor potentiële investeerders als voor de ondernemers en de kmo’s. Verdergaand nog dan de klassieke BAN-netwerken zou, zoals vb. Bryo probeert, kunnen geëxperimenteerd worden met vernieuwende vormen van netwerken/communities van (potentiële) ondernemers, waar ook op gerichte wijze plaats is voor AIO, financierders, maar ook vb. voor het thema huisvesting.
- ✓ Aandacht en kennis bij de kmo’s voor hun rating

### 5.3.5 Toegang tot kennis

In onze huidige kennismaatschappij is toegang tot kennis en het vermogen die kennis om te zetten in innovaties primordiaal voor onze ondernemers/ondernemingen om concurrentieel te blijven. Algemeen wordt aangenomen dat KMO’s moeilijker directe toegang hebben tot kennis dan grote bedrijven. Uit analyse van een aantal internationale rankings en Europese beleidsdocumenten blijkt dat innovatie (en dan vooral de innovatie-output) en intellectuele eigendom twee domeinen zijn waar Vlaanderen nog behoorlijke vooruitgang op kan boeken.

Uit recent onderzoek bij de OESO blijkt dat onderzoek naar innovatie tot hiertoe vaak gefocust was op de rol van formele processen in R&D en het belang van de vaardigheden en expertise van wetenschappers en ingenieurs. Er wordt echter meer en meer erkend dat innovatie ook sterk afhangt van het vermogen van de bedrijven om de vaardigheden van hun werknemers te ontwikkelen en te benutten. De resultaten van deze OESO-studie benadrukken de relevantie van beleid gericht op werkplekinnovatie dat de “lerende organisatie” aanpak en het ontwikkelen van de relevante innovatievaardigheden in KMO’s promoot. Van belang zijn ook de toegang voor kmo’s tot innovatieve businessmodellen.

De nog niet-gepubliceerde OESO-studie over national innovation strategies stelt dat de gepaste beleidsmix voor het stimuleren van innovatie kan bestaan uit belastingvoordelen voor investeringen in R&D, directe publieke steun d.m.v. subsidies en innovatiewedstrijden, beleid dat samenwerking en netwerking faciliteert maar ook indirecte stimuli d.m.v. overheidsopdrachten en ander vraaggedreven beleid.

Via de regierollen nemen ook intermediaire organisaties vandaag een belangrijke taak op zowel inzake de brede bewustmaking en sensibilisering m.b.t. de nood aan innovatie als voor het stimuleren van samenwerking tussen kennisinstellingen en ondernemingen. De een-op-een-begeleiding van ondernemingen wordt op andere wijze vormgegeven.

De rollen van de private actoren zullen/moeten complementair vormgegeven worden aan de rol van de innovatiecentra, de led-netwerken, de TTO’s, etc.

Het advies van de SERV bij de beleidsnota stipt aan dat open innoveren in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de ondernemingen en organisaties zelf is, maar dat overheid een adequaat instrumentarium van sensibilisering, stimulering, facilitering en ondersteuning en in het bijzonder van KO's kan ontwikkelen. De SERV ziet specifieke maatregelen om KMO's en social profit organisaties bij open innovatie te ondersteunen:

- Laagdrempelige procedures steuninstrumenten
- Versterking intermediaire structuren, in het bijzonder van de provinciale innovatiecentra die inzake innovatiebegeleiding en ondersteuning van ondernemingen een rol van soort “uniek loket” kunnen opnemen
- Heldere informatie en communicatie over intellectuele eigendom en alternatieve samenwerkingsovereenkomsten.
- Meer aandacht voor spillovereffecten bij samenwerking tussen bedrijven.
- Ze duiden ook op het belang van niet-technologische innovatie.

#### 5.4 Internationale beleidsdocumenten

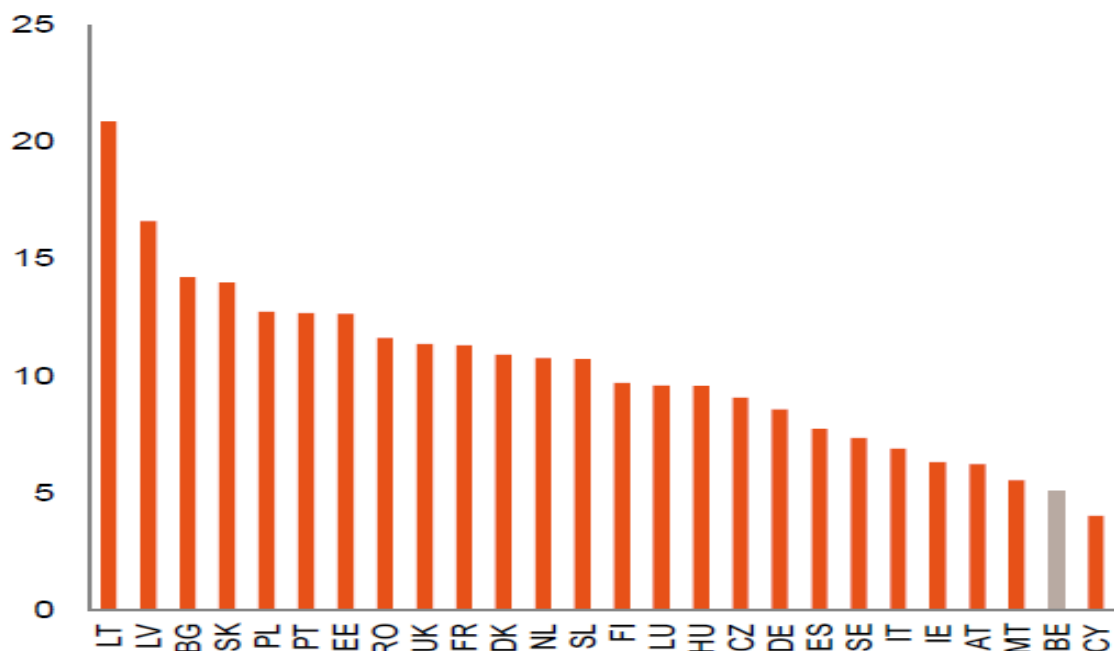
In veel van de internationale beleidsdocumenten komen aspecten aan bod waar de Vlaamse overheid niet voor bevoegd is, of slechts in beperkte mate invloed op kan uitoefenen. Het betreft dan bijvoorbeeld het loonvormingsmechanisme, de arbeidsmarktwetgeving, de vernieuwing van de belastingwetgeving, administratieve vereenvoudiging binnen federale materies, aspecten van energie, .... De ‘Aanbevelingen van de Raad van 8 juli 2014 over het nationale hervormingsprogramma 2014 van België en met een advies van de Raad over het stabiliteitsprogramma 2014 van België’ zijn hier een voorbeeld van.

In onderstaande analyse werd vooral geconcentreerd op die aspecten die wel binnen de Vlaamse bevoegdheid vallen, en bij voorkeur binnen de bevoegdheid Economie & Innovatie.

In het landverslag 2015 wordt specifiek vermeld dat België zo weinig starters heeft. België presteert globaal genomen zwak op het gebied van ondernemerschap, volgens het landverslag. Het heeft een zeer laag starterspercentage (zie grafiek 2.2.5), wat wijst op een ondernemingsklimaat dat ongunstig is voor de ontwikkeling van nieuwe activiteiten en natuurlijke expansie. Dit verlaagt op zijn beurt de druk op bestaande bedrijven om efficiënter te worden. Aangezien jonge veeleer dan louter kleine bedrijven de voornaamste bron van nieuwe banen zijn, is het van groot belang de natuurlijke expansie van nieuwe ondernemingen te faciliteren *(nvdr. Voorgaand zagen we al dat België wel goed scoort op intrapreneurship, wat hier een hefboom voor kan zijn).*



Grafiek 2.2.5: Startende ondernemingen (% , gemiddelde 2008-2012)



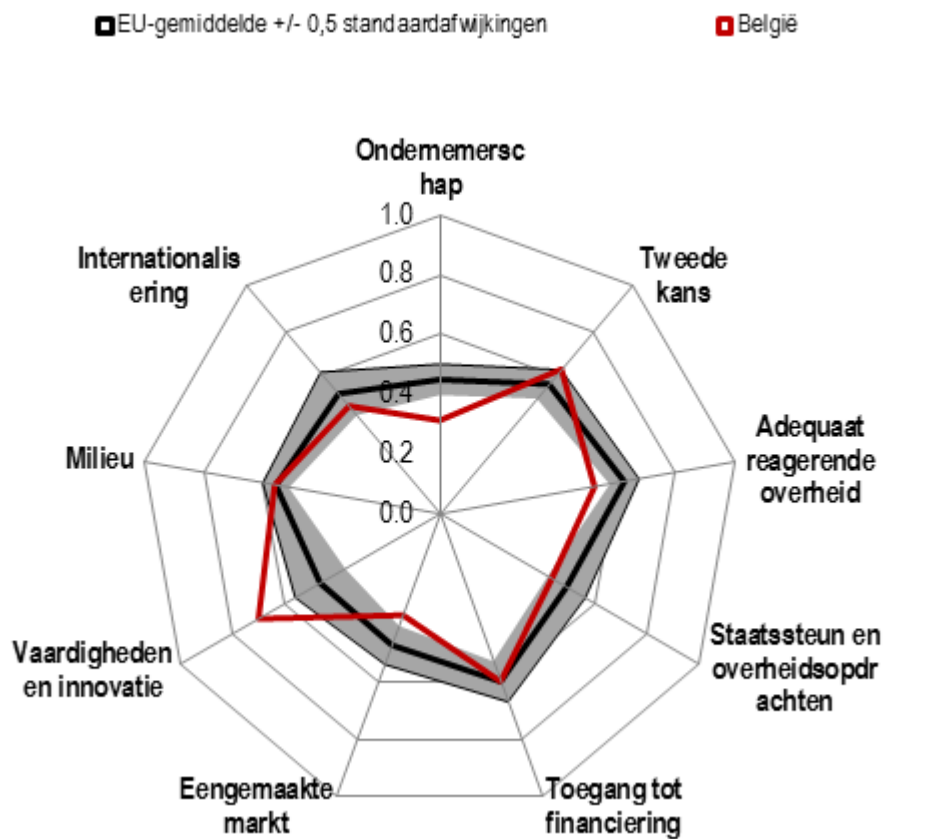
\* Starterspercentage: verhouding tussen het aantal nieuwe ondernemingen dat de markt betreedt en het totale aantal ondernemingen

**Bron:** Europese Commissie

Het landverslag doet daarnaast verschillende aanbevelingen om het innovatiebeleid, de innovatiesteun te stroomlijnen. Zo kan de openbare innovatiesteun verder worden gestroomlijnd en doelgerichter worden gemaakt. De povere prestaties van België als het gaat om de optimale benutting van de voordelen van O&O zouden gebaat zijn bij een vermindering van de administratieve belemmeringen en, meer algemeen, bij maatregelen om het ondernemerschap te dereguleren en het bedrijfsleven een meer sturende rol te geven (bottom up benadering).

De Small Business Act (SBA) heeft op dit ogenblik vier prioritaire domeinen: de toegang van KMO's tot financiering verbeteren, de toegang van KMO's tot de markten verbeteren, het verminderen van administratieve lasten en het promoten van ondernemerschap. De SME Envoys hebben gevraagd daar nog een prioriteit aan toe te voegen voor de SBA 2.0, m.n. het aanpakken van het tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten.

De SBA positioneert België ook ten opzichte van het EU-gemiddelde voor domeinen die ze relevant acht



voor de ondersteuning van het ondernemerschap.

Het Actieplan Ondernemerschap 2020 (Entrepreneurship 2020 Action plan) heeft tot doel de oprichting van nieuwe bedrijven te vergemakkelijken en een omgeving te scheppen die bestaande ondernemers in hun ontwikkeling en groei veel meer ondersteunt en wordt dus geacht bij te dragen tot de prioriteit “promoten van ondernemerschap” uit de SBA.

Daarbij zet de Europese Commissie in op 3 actiepijlers:

1. Onderwijs en opleiding in ondernemerschap om groei en bedrijfsoprichting te ondersteunen;
2. Versterking van de randvoorwaarden voor ondernemers door bestaande structurele hindernissen weg te nemen en hen te ondersteunen in cruciale fasen van de levenscyclus van een bedrijf;
3. De ondernemerscultuur in Europa dynamiseren: de nieuwe generatie ondernemers koesteren.

De Europese Commissie verzoekt de lidstaten per actiepijler een aantal acties te nemen. De belangrijkste aspecten per pijler worden hieronder opgelijst.

#### **5.4.1 Actiepijler 1: Onderwijs en opleiding in ondernemerschap om groei en bedrijfsoprichting te ondersteunen**

Er wordt aanbevolen dat lidstaten er voor zorgen dat de sleutelcompetentie “ondernemerschap” tegen eind 2015 is opgenomen in programma’s in basis-, middelbaar, beroeps-, hoger en volwassenenonderwijs. Jongeren moeten de kans krijgen ten minste één praktische ondernemerschapservaring op te doen voordat zij het verplicht onderwijs verlaten, zoals een minibedrijf leiden of de verantwoordelijkheid dragen voor een ondernemingsproject voor een bedrijf of een sociaal project. Binnen deze pijler is er ook aandacht voor de opleiding van werkloze jongeren richting ondernemerschap, bijvoorbeeld via het ESF.

#### **5.4.2 Actiepijler 2: Versterking van de randvoorwaarden voor ondernemers door bestaande structurele hindernissen weg te nemen en hen te ondersteunen in cruciale fasen van de levenscyclus van een bedrijf**

Bij deze actiepijler definieert de Europese Commissie zes cruciale gebieden waar acties nodig zijn om bestaande hindernissen voor de oprichting en groei van nieuwe ondernemingen weg te nemen (toegang tot financiering, levenscyclusbenadering, kansen van het digitale tijdperk benutten, overdracht, faillissementenregeldruk):

##### **TOEGANG TOT FINANCIERING**

De Commissie beveelt aan een degelijk kader uit te bouwen om alternatieve financiering te stimuleren, met aandacht voor nieuwe vormen zoals crowdfunding en belastingvoordelen als stimulans voor informele investeringen (vb. BAN). De Europese Commissie heeft daarnaast veel aandacht voor microfinanciering.

##### **STEUN VOOR ONDERNEMERS IN DE CRUCIALE FASEN VAN DE LEVENSCYCLUS VAN HUN BEDRIJF EN VAN HUN GROEI**

Binnen deze acties heeft de Europese Commissie veel aandacht voor belastingregelingen en het BTW-stelsel.

Daarnaast beveelt de Commissie aan om de noodzakelijke maatregelen aan te nemen om de commercialisering van projecten op het gebied van innovatie, onderzoek en ontwikkeling te ondersteunen, rekening houdend met de bijzondere uitdagingen van recentelijk gevestigde bedrijven.

##### **NIEUWE ONDERNEMINGSKANSEN CREËREN IN HET DIGITALE TIJDPERK**

De Commissie heeft veel aandacht voor de kansen die het digitale tijdperk biedt. Het stelt voor de nationale of regionale steun voor startende digitale en webondernemingen te versterken en alternatieve financiering, zoals ICT-innovatievoucherprogramma’s, voor startende technologieondernemingen in een vroeg stadium te stimuleren.

Het beveelt bovendien aan om de toegang te bevorderen voor ondernemers tot openbare gegevens en massale gegevens die zijn verzameld in openbare of door bedrijven gesteunde programma’s zoals de culturele gegevensbank Europeana.

De Commissie legt ook een link met het beleid ondernemend onderwijs doordat aanbevolen wordt de meest getalenteerde ondernemers te ondersteunen, bijvoorbeeld door de beste afgestudeerden aan te moedigen een loopbaan als startend ondernemer te beginnen.

##### **OVERDRACHT VAN ONDERNEMINGEN VEREENVOUDIGEN**

De Commissie geeft ruim aandacht aan de snelle overdracht van ondernemingen en dat in verschillende levensfasen (starten door overname, groeien door overname, overlaten, ..). juridische, administratieve en fiscale voorschriften voor bedrijfsoprichtingen moeten verbeteren volgens de Commissie.

Informatie- en adviesdiensten voor bedrijfsoverdrachten moeten verbeteren, en de verzameling van gegevens over en het toezicht op bedrijfsoverdrachten ook. De Commissie beveelt aan om effectief ruchtbaarheid te geven aan platformen en marktplaatsen voor bedrijfsoverdrachten en campagnes te starten om bewustzijn te creëren bij potentiële kopers en verkopers van levensvatbare bedrijven.

Bovendien adviseert de Commissie om te overwegen fiscale regelgeving te herzien ten aanzien van de effecten ervan op de liquiditeit van een klein of middelgroot familiebedrijf in geval van een successie van de eigendom zonder negatieve gevolgen voor de inkomsten.

#### **FAILLISEMENTEN OMZETTEN NAAR SUCCESSEN: EEN TWEEDE KANS VOOR EERLIJKE ONDERNEMERS NA EEN FAILLISSEMENT**

Een belangrijke aanbeveling binnen de Vlaamse bevoegdheid betreft het aanbieden aan bedrijven van ondersteunende diensten voor vroegtijdige herstructurering, alsmede advies om faillissementen te voorkomen en steun voor kmo's voor herstructurering en een nieuwe start.

Ook ondernemers die al failliet verklaard werden moeten volgens de Commissie advies krijgen om hun schulden te beheren, om economische en sociale inclusie te vergemakkelijken en om programma's te ontwikkelen voor 'tweede starters' voor begeleiding, opleiding en netwerkvorming tussen ondernemers.

#### **REGELDRIJK: DUIDELIJKERE EN EENVOUDIGERE REGELS**

De Commissie beveelt de snelle opstart van een onderneming aan, toegang tot overheidsopdrachten te vergemakkelijken, enz.

Een essentiële aanbeveling betreft het creëren van 'one-stop shops' voor ondernemers om alle bedrijfsondersteunende diensten bijeen te brengen, met inbegrip van begeleiding, bevordering en advies met betrekking tot de toegang tot conventionele en niet-conventionele financiering, toegang tot starterscentra en 'business accelerators' en steun voor vroegtijdige internationalisering van jonge ondernemingen. Alle relevante belanghebbenden moeten hierbij worden betrokken, met inbegrip van verstrekkers van onderwijs en opleiding, om te zorgen voor een partnerschapsbenadering.

### **5.4.3 Actiepijler 3: Rolmodellen en het bereiken van specifieke groepen**

De Europese Commissie beveelt aan specifieke aandacht te besteden aan het stimuleren van ondernemerschap bij vrouwen en migranten. Door te werken op basis van rolmodellen, maar ook oudere ondernemers in te schakelen als mentor van jongere ondernemers kunnen knappe resultaten behaald worden volgens de Commissie.

De Commissie beveelt aan om openbare arbeidsdiensten te verbinden met bedrijfsondersteunende diensten en verstrekkers van (micro)financiering om werklozen te helpen hun weg naar ondernemerschap te vinden. Dit komt zeer sterk overeen in wat vandaag al gebeurt binnen 'Maak Werk van je Zaak'.

## **6. Conclusie**

Op basis van de gemaakte analyse lijkt een opdeling op basis van levenscyclus, specifieke thema's en aandachtsectoren, een goede manier van werken.

Via de regierollen inzake stimuleren ondernemerschap is het bij uitstek mogelijk om de heel brede sensibilisering en bewustmaking van ondernemers over specifieke aandachtspunten of thema's te organiseren. De brede rechtstreekse steun aan ondernemers zoals die georganiseerd wordt in bijvoorbeeld de kmo-portefeuille kan veel moeilijker via dit kanaal georganiseerd worden. Belangrijk is dat binnen het innovatielandschap ook steun op intermediairen bestaat in de vorm van VIS-trajecten,

ondersteunde clusterwerking, etc. Deze meer specifieke beleidsbenadering maakt geen deel uit van deze nota.

De erg selectieve (traject)aanpak die nodig is voor bijvoorbeeld hoge groeibedrijven of turnaroundbegeleiding, of het opzetten van ecosystemen inzake ondernemend onderwijs lijkt zich dan ook weer eerder te lenen tot het regiewerk.

Het criterium om te kiezen voor regiewerk is dan de gerichtheid op de persoon, de ondernemer, die voor een uitdaging staat bij het oprichten of leiding geven aan zijn onderneming. Daarnaast is ook de breedte van de benadering een belangrijk criterium. Indien via één medium de 'massa' bereikt wordt is het regiewerk een goede werkwijze, indien heel selectief gegaan wordt, kan dit mogelijk het geval zijn, maar mogelijk via een ander type actoren of consortia van actoren. Indien rechtstreekse steun aan een brede groep bedrijven verleend wordt, zal het nieuwe Agentschap voor Innoveren en Ondernemen zelf rechtstreeks de steun verlenen aan de onderneming, bijvoorbeeld via de kmo-portefeuille.

Op basis hiervan kan een keuze gemaakt worden van domeinen waarop via de regierol ondersteuning aan bedrijven kan gegeven worden.

## 6.1 Stimulansen via de levenscyclus

Volgende levensfasen zijn op basis van voorgaande analyse van cruciaal belang in de Vlaamse economie:

- ✓ Ondernemend onderwijs en jeugd
- ✓ (pre)start
  - Latent ondernemerschap
  - Overgangsfases ondernemerschapsladder
  - overgangsfases ambitieus ondernemerschap
- ✓ (Hoge) groei
- ✓ Continuïteit
  - Overlaten
  - Financiële gezondheid en herstructurering
  - 2nd chance

Gezien de gemaakte analyse lijkt een accentverschuiving naar ondernemend onderwijs en ondernemende jeugd en hoge groeiondernemingen aangewezen ten opzichte van de aanpak uit het verleden.

## 6.2 Stimulansen voor specifieke thema's

- ✓ Cultuur en beeldvorming over ondernemers
- ✓ Toegang tot kennis (trends, business modellen)
- ✓ Toegang tot financiering
  - Aanbod creëren (vb. waarborgregeling, microfinanciering, mezzanine, ...) bij partners
  - Ondernemingen begeleiden bij het vinden en aantrekken van gepaste financiering
- ✓ Administratieve belemmeringen voor (startend) ondernemerschap

Vooraf het sterker en gericht inzetten op cultuur en beeldvorming over ondernemers is een wijziging ten opzichte van het verleden.

## 6.3 Stimulansen door inzet van specifieke methodieken

- ✓ Bewustmaking
- ✓ Informatieverstrekking
- ✓ Advisering
- ✓ Begeleiding
- ✓ Coaching en mentoring
- ✓ Opleiding
- ✓ Netwerking en het creëren van communities/ontmoetingsplaatsen, ook via bootcamps
- ✓ trajectbegeleiding

# 7. Agentschap Innoveren en Ondernemen als regisseur

## 7.1 Inleiding

Het nieuwe Agentschap voor Innoveren en Ondernemen zal zich in het landschap positioneren als 'regisseur'. De visietekst inzake de transitie verwoordt dit als volgt: *'In de uitvoering van het beleid ter stimulering van het ondernemerschap speelt de Vlaamse overheid de rol van regisseur, en niet die van actor. De overheid bepaalt de doelstellingen, maakt jaarlijks een budget vrij en werkt met derden die de acties uitvoeren.'*

In deze nota wordt ook al een aanzet gegeven om dit verder uit te werken en af te bakenen. Hier wordt niet vertrokken van een leeg blad. Het Agentschap Ondernemen had op basis van haar oprichtingsbesluit en beheersovereenkomst de voorbije zes jaar al een invulling gegeven aan de regierol.

We betrekken intermediaire structuren en actoren bij de uitwerking van het beleid zodat we samenwerking bevorderen en versnippering vermijden. Het Agentschap Innoveren en Ondernemen werkt altijd complementair aan de private actoren.

Hoe we dat aanpakken kan een verschillende invulling krijgen, te bekijken per domein, thema of sector en in functie van het beleid en de noodzaak. Drie opties zijn mogelijk:

- ✓ Draaischijf: het initiatief komt van anderen en Agentschap Ondernemen treedt vooral op als verbinder en netwerker.
- ✓ Facilitator: Agentschap Ondernemen is de hefboom die anderen aanzet tot de realisatie van acties die passen in de uitvoering van het beleid.
- ✓ Procesbegeleider: Agentschap Ondernemen neemt de inhoudelijke regie op via partnerschappen die zijn gebaseerd op coproductie bij de uitvoering van acties.

Wat deze drie invullingen gemeenschappelijk hebben, is de inhoudelijke kennis en expertise die nodig zijn om deze rollen goed in te vullen. Alleen zo kan een geloofwaardig beleid, met impact tot stand komen. Dit gaat dus verder dan een financiële ondersteuning en een formele controle op dossiers van oproepen en projecten. Bijkomende doelstellingen zijn vereenvoudiging en transparantie. Deze zullen tot stand moeten komen door de gerichte inzet van een gepaste instrumentenmix. Een goede evaluatiecyclus maakt daar deel van uit.

Dit sluit aan bij de basisvisie dat maatwerk mogelijk moet zijn, klantgericht, waarbij ook de verschillende middenveldorganisaties klant zijn bij het nieuwe Agentschap.

## 7.2 Bestaande afspraken

### 7.2.1 Agentschap Ondernemen

In de voorbije periode werd de regierol al ingevuld op basis van een aantal specifiek geformuleerde taken:

1. Het beschikbaar houden van een uitgebreid dienstenpakket, inclusief het opstellen van een doorverwijsmatrix/dienstencatalogus. Hiermee kunnen de accountmanagers en hun medewerkers de bedrijven doorverwijzen naar de best passende dienstverlening.
2. Afstemmen van het uitgebreid dienstenpakket binnen hetzelfde thema of voor dezelfde doelgroep door projectpromotoren samen te brengen.
3. Verzekeren van de kwaliteit van het uitgebreid dienstenpakket door vb. validering of (co-)productie van gebruikte werkinstrumenten of klantentevredenheidsmetingen.

Het werd bovendien door alle partijen aanvaard dat het Agentschap Ondernemen het kenniscentrum moest zijn en blijven van alle overheidsmaatregelen rond ondernemen.

Actierol gebonden aan algemene bedrijfsvoering behoort tot de basiswerking van de ondernemingsorganisaties (adviseren) of private marktactoren (begeleiden).

Het Agentschap kan wel tools ter beschikking stellen van ondernemers en kandidaat ondernemers teneinde deze bij hun bedrijfsvoering te ondersteunen. Deze tools worden voor iedereen ter beschikking gesteld.

### 7.2.2 IWT

Binnen het IWT bestond uiteraard ook al een afstemming in werkwijze tussen de aan het IWT gelinkte organisaties – de innovatiecentra en FDC – en de private organisaties. De individuele begeleiding van ondernemers en toeleiding van ondernemers naar de maatregelen van het IWT gebeurt historisch vanuit de innovatiecentra. Ook de selectieve begeleiding van kleine groepjes ondernemers gebeurt vanuit de innovatiecentra. De heel brede sensibilisering en bewustmaking rond innovatie gebeurt door de middenveldspelers.

## 8. Strategische doelstellingen

Uitgangspunten bij de keuze van de strategische doelstellingen zijn dat we doelgroepen en sectoren maximaal bedienen met generiek instrumentarium. Concreet wil dat zeggen dat we bij generieke projecten bijvoorbeeld streefcijfers opnemen voor het bereik bij specifieke doelgroepen, bijvoorbeeld vrouwen, allochtonen, etc. Maar dat we voor deze doelgroepen geen afzonderlijke projecten ondersteunen. Een belangrijke uitdaging zal dan zijn om deze doelgroepen toe te leiden naar en wegwijs te maken in het generieke aanbod. Hier kunnen we desgevallend specifieke inspanningen voor doen. Waar nodig en relevant maken we wel een onderscheid in de aanpak naar kleine ondernemingen toe en grotere ondernemingen. Zo lijkt dat verschil bijvoorbeeld relevant in de benadering van ondernemingen in moeilijkheden.

Volgende strategische doelstellingen kunnen gekozen worden voor het beleid ter stimulering van ondernemerschap:

## 8.1 Algemeen

8.1.1 Drempels naar ondernemerschap verlagen met generiek instrumentarium

8.1.2 Maatwerk mogelijk maken door specifieke types ondernemingen toe te leiden naar generiek instrumentarium

## 8.2 Cultuur en beeldvorming

8.2.1 We verbeteren het imago van ondernemers

8.2.2 We maken van ondernemen een valabele carrièrekeuze

8.2.3 We creëren een cultuur van (ambitieuze) ondernemen

8.2.4 We verhogen de status van ondernemers door ze als inspirerend voorbeeld te gebruiken

## 8.3 Ondernemende jeugd, ondernemend onderwijs

In samenwerking met het beleidsveld Onderwijs werkt het Agentschap Ondernemen aan een actieplan Ondernemend Onderwijs. De strategische doelstellingen met betrekking tot onderwijs, zoals hieronder opgenomen, zijn de voor de rol van het toekomstige Agentschap Innoveren en Ondernemen, relevante acties.

8.3.1 Onderwijsinstellingen ontwikkelen een ondernemende cultuur en dragen die uit

8.3.2 Ondernemingszin wordt gestimuleerd bij alle leerlingen, studenten en cursisten.

8.3.3 Alle leerlingen, studenten en cursisten hebben voeling met de brede wereld van het ondernemen.

8.3.4 Leerlingen, studenten en cursisten die dat wensen, krijgen de kans om via de eigen onderwijsinstelling ondernemerschapscompetenties te ontwikkelen.

8.3.5 We sensibiliseren voor en ontwikkelen ondernemingszin en ondernemerschap bij jongeren, ook buiten de omgeving van de onderwijsinstelling.



## 8.4 Levenscyclus

- 8.4.1 We organiseren een effectieve ondersteuning van de ondernemer gedurende de hele levenscyclus van een onderneming met focus op (pre)start & aandacht voor toegang tot financiering (investor readiness) & continuïteit (financiële geletterdheid, ondersteuning bedrijven in moeilijkheden, doorstart/herstart gefailleerden, opvolging & overname)
- 8.4.2 We laten het aantal starters in Vlaanderen stijgen
- 8.4.3 We creëren een omgeving die het opstarten van een onderneming aanmoedigt en ondersteunt
- 8.4.4 We ondersteunen ondernemingen met een hoog groei- en innovatiepotentieel in hun specifieke noden

## 8.5 Toegang tot kennis

- 8.5.1 We verhogen het innovatie- en groeipotentieel van kmo's en innovatievolgers door op laagdrempelige wijze te voorzien in toegang tot kennis (trends, busines modellen, ...).

## 8.6 Toegang tot financiering

- 8.6.1 We voorzien in elke levensfase in een aangepast financieringsaanbod in het verlengde van steun- en begeleidingstrajecten
- 8.6.2 We versterken de ondernemer in zijn relatie met de financierende instantie

# 9. Operationele doelstellingen

## 9.1 Algemeen

- 9.1.1 We beperken maximaal de administratieve belemmeringen voor ondernemers via het inzetten op ondernemingsvriendelijke lokale besturen.
- 9.1.2 We benutten maximaal de startup-cultuur van onze bruisende steden.

## 9.2 Cultuur en beeldvorming

- 9.2.1 We stimuleren een positieve beeldvorming inzake ondernemerschap via samenwerking met diverse media
- 9.2.2 We schakelen ondernemers als rolmodellen in in de sensibilisering rond ondernemerschap
- 9.2.3 We creëren een positieve cultuur rond ondernemen zodat succesvolle ondernemers een positieve status krijgen, die aanzet tot groei en het stigma op falen vermindert

## 9.3 Ondernemende jeugd, ondernemend onderwijs

- 9.3.1 Onderwijsinstellingen ontwikkelen een visie over de wijze waarop ze ondernemingszin en ondernemerschap zullen stimuleren
- 9.3.2 Leraren en docenten kunnen het ondernemen in de klas en in de onderwijsinstelling faciliteren

- 9.3.3 De ondersteunende activiteiten, aangeboden door externe initiatiefnemers in Ondernemend Onderwijs, zijn afgestemd op de noden van onderwijsinstellingen en in het bijzonder op deze van leraren en docenten
- 9.3.4 Leraren en docenten werken de leerlijn verder op maat uit
- 9.3.5 We faciliteren en ondersteunen dynamieken die rond ondernemingszin en ondernemerschap naar jongeren in de jeugdwerking op gang komen.
- 9.4 (pre)start
  - 9.4.1 We implementeren het recht op een ondernemingsplan
  - 9.4.2 We organiseren feedback en begeleiding bij de eerste stappen als ondernemer en bijsturingsmomenten bij het ondernemingsplan
  - 9.4.3 We activeren het ondernemerspotentieel bij werkzoekenden
  - 9.4.4 We staan ambitieuze en /of innovatieve starters met sterke doorgroeimogelijkheden bij om vanuit hun vernieuwende ideeën een business uit te bouwen en hun ondernemerscompetenties op te bouwen (incl. spin-offs en spin-outs)
  - 9.4.5 We besteden specifieke aandacht aan prestarters met een business met lange terugverdientijd of die onbekende of onbestaande markten willen betreden.
- 9.5 Opvolging en overname
  - 9.5.1 We sensibiliseren, verstrekken informatie en begeleiden overnemers en overlaters
- 9.6 (Hoge) groei
  - 9.6.1 We organiseren voor een selecte groep van ambitieuze ondernemers van bedrijven met een hoog groeipotentieel een doorgedreven begeleidingsprogramma om de groeipijnen te overwinnen en hun innovaties sneller naar de markt te brengen.
  - 9.6.2 We stimuleren kennisdeling en ervaringsuitwisseling tussen ondernemers met het oog op het blijven onderhouden en ontwikkelen van hun competenties
- 9.7 Ondernemingen in moeilijkheden
  - 9.7.1 We voorzien in een netwerk voor bedrijven in moeilijkheden om te komen tot doorstart, inclusief vroege detectie (aandacht voor preventie, herstellen continuïteit, fase van (afwikkeling) van faillissement, facilitering herstart)
  - 9.7.2 We organiseren financiering voor herstart
  - 9.7.3 We zorgen voor opvang en begeleiding voor gefailleerden en richten ons in hoofdzaak op de persoon

## 9.8 Toegang tot financiering

- 9.8.1 We faciliteren de matchmaking tussen ondernemers en investeerders
- 9.8.2 We verminderen de afhankelijkheid van bankfinanciering
- 9.8.3 We verhogen de financiële geletterdheid bij ondernemers
- 9.8.4 We verhogen de openheid van ondernemers voor alternatieve financieringsvormen
- 9.8.5 We bereiden ondernemingen voor op nieuwe financieringsnoden

## 9.9 Toegang tot kennis

- 9.9.1 We versterken de relatie tussen de front-offices inzake toegang tot kennis, zijnde de innovatiecentra, FDC en de LED's bij hogescholen.
- 9.9.2 We geven kmo's inzicht in de voor hun sector relevante trends en business modellen/verdienmodellen
- 9.9.3 We behouden de sterke aspecten uit de expertise rond brugvorming bij IWT en de TTO's
- 9.9.4 We navigeren de kmo's naar de voor hen relevante kennis

# 10. Instrumentenmix

## 10.1 Instrumentenmix 'As Is'

De evaluatie van het Actieplan Ondernemerschap zoals opgeleverd in juni 2014 bespreekt uitgebreid de instrumentenmix die in de vorige legislatuur gebruikt werd om het ondernemerschap in Vlaanderen te stimuleren. Hier worden de belangrijkste elementen nog eens hernomen, inclusief de uiteindelijke aanbeveling.

De initiatieven om ondernemerschap te stimuleren kwamen in de vorige legislatuur op verschillende manieren tot stand:

- Het overgrote deel ontstaat als reactie op een oproep (call ondernemerschap of EFRO);
- Een groot aantal projecten gebeuren buiten een oproep of ander vast kader op ad hoc-basis. Het gaat daarbij zowel om eenmalige als herhaalde projecten en dat voor één jaar of voor een langere looptijd;
- Een beperkter aantal initiatieven kwamen tot stand via een overheidsopdracht;
- Tenslotte worden een aantal initiatieven structureel gefinancierd. Concreet gaat het om het voorzien van werkmiddelen buiten een oproepsysteem, bv. voor Vlajo en Stichting Onderwijs en Ondernemen of FDC (ad nominatum). Deze organisaties worden dan als basispartner erkend door de Vlaamse overheid op een specifiek domein.

In de evaluatie van het actieplan ondernemerschap worden de voor- en nadelen van het werken met oproepsystemen besproken. De evaluatie suggereert op basis daarvan een gelaagde, gemengde manier van werken, gebaseerd op de al bestaande manier van werken, maar met een optimalisering. Alvorens zelf een voorstel uit te werken onder het hoofdstuk 'to be' wordt de aanbeveling van de evaluatie van het actieplan ondernemerschap hier nog eens integraal hernomen:

1. Langere termijn programma's met structurele financiering. Als projecten hun deugdelijkheid hebben bewezen en de beleidsuitdaging nog steeds relevant is, dan kan men die projecten verankeren door een lange termijnovereenkomst af te sluiten met de structurele partner. Dit kan dan gebeuren via een contractformule voor een periode van bijvoorbeeld vijf jaar met een tussentijds en een eindevaluatiemoment.
2. Projecten via oproepen als tweede lijn. Voor dergelijke projecten wordt vanuit verschillende hoeken aangegeven dat een looptijd van drie jaar wenselijk is met het oog op het bereiken van resultaten. Na deze periode, dient dan een beslissing genomen te worden: ofwel het project stopzetten ofwel doorgaan in dezelfde formule of op een meer structurele wijze.
3. Experimenteeruimte: open oproepen, die niet thematisch zijn. Voor deze innovatieve projecten is de mate van gevraagde inbreng van de promotor normaliter kleiner (en analoog de gevraagde subsidiering van de overheid groter) omdat het risico op niet slagen meestal hoger geacht wordt. Het is niet de bedoeling dat de projectindieners een dergelijk risico in grote mate zelf draagt.

De ad hoc-initiatieven moeten dan geïntegreerd worden in deze 3-trapsaanpak. De aansluiting met de kmo-portefeuille moet onderzocht en bewaakt worden.

## 10.2 Instrumentenmix 'To be'

Het voorstel uit de evaluatie van het Actieplan Ondernemerschap blijft actueel. Als basisschema kan dit gehanteerd worden. Tijdens de consultatie van 28 mei werd dit schema ook bevestigd.

Dit geeft dan volgend mogelijk instrumentarium:

1. Lange termijn programma's met structurele financiering
  - a. Besluit van de Vlaamse Regering (zonder concurrentie, in uitzonderlijke gevallen bij duidelijke aanwezigheid van marktfalen of bijzonder maatschappelijk belang)
  - b. Dienstverlening actoren via overheidsopdrachten/subsidieoproepen
2. Projecten via oproepen
  - a. Oproepen ondernemerschap
  - b. EFRO
  - c. ESF
3. Experimenteeruimte

Een aantal effecten kunnen uiteraard ook bereikt worden zonder inzet van eigen middelen ter stimulering van ondernemerschap.

Zo heeft de Vlaamse overheid via beheersovereenkomsten bijvoorbeeld impact op een aantal media of andere organisaties met wie afspraken kunnen gemaakt worden. Daarnaast zijn de ervaringen die opgebouwd werden met het faciliteren van ervaringsuitwisseling en delen van goede praktijken tijdens bijvoorbeeld het forum hoger onderwijs ook positief.

Naast de financiële ondersteuning die gegeven wordt aan een aantal programma's zal dus ook van deze instrumenten gebruik gemaakt worden. In die zin moet telkens gekeken worden naar wat het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen zelf doet, wat de front-office zal doen, wat via derden zal

gerealiseerd worden door uitbesteding van dienstverlening en wat via vraaggestuurde instrumenten zoals de kmo-portefeuille of de kmo-groeisubsidie zal gebeuren. Ook de afstemming met bijvoorbeeld de werking van de clusters zal een aandachtspunt blijven in de toekomst.

Concreet wil dit zeggen dat voorgesteld wordt om het systeem van ad hoc subsidies dat voordien prevalent was grotendeels te verlaten.

Op basis van de voorgestelde instrumentenmix is het voorstel om vanaf het najaar 2015 onderstaand programme uit te rollen. De effectieve financiering zou dan kunnen starten medio 2016.

Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen ziet structurele partnerschappen, waarbij geen concurrentie georganiseerd wordt, voor haar front-office gezien deze een decretale onderbouwing heeft. De concrete gesprekken over de verdere vormgeving van de front-office lopen nog en vallen buiten het bestek van deze oefening.

1. De innovatiecentra
2. FDC

Daarnaast is er sprake van duidelijk marktfalen binnen het thema ondernemend onderwijs. Ook het thema toegang tot financiering blijft hier dominant, en dan vooral de ambitie om privaat investeringskapitaal te activeren. Een structureel partnerschap met resultaatgerichte overeenkomsten zal georganiseerd worden voor:

3. Vlajo
4. Stichting ondernemen en onderwijs
5. BAN-Vlaanderen

Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen ziet daarnaast structurele partnerschappen op onderstaande thema's. De dienstverleners worden gekozen voor een periode van vier jaar (2+2 na evaluatie) na lancering van een oproep waarbij het accent gelegd wordt op co-creatie. Het betreft dus een oproep met onderhandelingsfase. Concreet worden een aantal strategische doelstellingen geformuleerd per focusdomein en een bijhorend budget. Vervolgens kunnen verscheidene voorstellen ingediend worden om deze doelstelling concreet te bereiken vergezeld van een voorstel van relevante KPI's om de resultaten van deze aanpak te meten. Nadien volgt een onderhandelingsfase waar voor de weerhouden voorstellen de aanpak en concrete te bereiken resultaten vastgelegd worden. Er wordt steeds gewerkt met minstens gedeeltelijke outputfinanciering. Onderstaand voorstel omvat uitgaande van de eerder genoemde focusdomeinen drie grote oproepen. Zoals hierboven aangegeven wordt de onderhandelingsprocedure met Europese bekendmaking gevolgd.

1. Sensibilisering en beeldvorming rond ondernemerschap  
doelstellingen:
  - We verbeteren de perceptie omtrent ondernemers en ondernemerschap
  - We zorgen voor het verdwijnen het stigma op falen
  - We creëren een cultuur van (ambitieuze) ondernemerschap: Vlaanderen scoort tegen 2020 boven het EU gemiddelde in de pijler opportuniteitswaarneming van de REDI index

2. begeleiding binnen een levenscyclusbenadering met focus op (pre)starters doelstellingen:

- we verhogen de startersgraad in Vlaanderen tot boven het EU gemiddelde (per vandaag op 1 na laagste)
- we creëren een klimaat dat het opstarten van een onderneming ondersteunt
- we organiseren begeleiding bij het onderzoek naar de haalbaarheid van de zaak, bij de eerste stappen als ondernemer/bijsturen op het ondernemingsplan
- We organiseren selectieve netwerken/communities gericht op ambitieuze en/of innovatieve startende ondernemers
- We organiseren een effectieve levenscyclus begeleiding met focus op (pre)start & aandacht voor toegang tot financiering (investor readiness) & continuïteit (financiële geletterdheid, ondersteuning bedrijven in moeilijkheden, doorstart/herstart gefailleerden, opvolging & overname)

3. Hoge groeibedrijven/ambitieuze ondernemerschap

- We verhogen het aandeel hoge groei ondernemingen in de Vlaamse ondernemingen tot 5% tegen 2020
- We ondersteunen ondernemingen met hoog groei- en innovatiepotentieel in hun specifieke noden
- We organiseren een doorgedreven begeleidingsprogramma om bedrijven met hoog groei potentieel te helpen hun groei pijnen te overwinnen en hun innovaties sneller naar de markt te brengen/organiseren van een selectief netwerk/community gericht op hoge groei bedrijven

Naast structurele partnerships op deze focusdomeinen, waar de bulk van de middelen ingezet zal worden, is er ruimte voor projectmatige oproepen. Hierbij kunnen indicatief volgende thema's aan bod komen, via oproepen ondernemerschap, EFRO en/of ESF. Deze oproepen moeten gezien worden als aanvullend of in sommige gevallen experimenteerruimte naast het structurele beleid.

1. (1-dags)evenementen en/of eenmalige acties gericht op specifieke aspecten van ondernemerschap
2. Ondernemende jeugd/ondernemend onderwijs: creëren van ecosystemen in grote studentensteden om ondernemers/studenten te inspireren en ondersteunen in afstemming met het generieke instrumentarium
3. Microfinanciering: een oproep in samenwerking met ESF met aandacht voor herstart van gefailleerde ondernemers
4. Oproepen om het beschikbare instrumentarium bekender en toegankelijker te maken voor een specifiek type ondernemers
5. Oproepen omtrent algemene bewustwording van het belang van innovatie en creativiteit bij de transformatie naar nieuwe business modellen en versterking van concurrentiekracht van ondernemingen
6. ...

De verschillende partners krijgen vanuit het AIO ook doorverwijsmodellen aangeboden, zodat ze weten waarvoor ze beroep kunnen doen op andere partners. Dat kan via een ondersteunende projectendatabank, of via menukaarten. Ontmoetingsdagen ondersteunen dit.

## 11. Kwaliteitsopvolging, indicatoren en impactmeting

Het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen stelt voor om als metadata te blijven steunen op de GEM en de REDI. Concreet wil dat zeggen dat deze metadata blijvend jaarlijks ter beschikking komen zoals in het verleden. Dat kan door de werking van het steunpunt STORE, minstens voor wat deze twee items betreft te blijven aanbieden.

Daarnaast zal per uit te schrijven oproep telkens een intern projectteam zich buigen over de gepaste wijze van output- en resultaatfinanciering. Ook op dit vlak werd reeds overlegt met de stakeholders. Door te werken met onderhandelingsprocedures kan deze wijze van financiering ook in de aanbestedingsfase verder besproken worden met de kandidaat dienstverleners. Basisprincipe zal altijd zijn dat maximaal gefinancierd wordt op de geleverde output en dat een gedeelte van de financiering variabel gemaakt wordt op het bereikte resultaat/impact.

Om de kwaliteit en efficiëntie doorheen het gehele traject te meten zal gewerkt worden met de zogenaamde interventielogica's. Via het bijhouden van de cascade van 1. Ratio voor de steun; 2. De doorgevoerde interventie; 3. De output en 4. Het resultaat en de impact voor elke stap binnen de steunverlening kan gemeten worden in welke mate de input aan middelen en inspanning ook effectief een resultaat oplevert en waar doorheen het gehele traject efficiëntieverbeteringen mogelijk zijn.

Dergelijke werking maakt het mogelijk om resultaatgericht te financieren, maar ook om tussentijds en op het einde een evaluatie uit te voeren zodat de dienstverleners autonomer kunnen werken. Een beleidsevaluatiecyclus, waarbij vooraleer langdurige contracten te vernieuwen een grondige, externe, evaluatie wordt uitgevoerd, is het sluitstuk van het systeem.

Per uit te schrijven oproep zal dit systeem nader uitgewerkt en geduid worden

<b>Sensibilisering, bewustmaking, cultuur en beeldvorming (ambitieuw) ondernemerschap</b>				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dienstverlening actoren sensibilisering, bewustmaking</li> <li>2. Werking binnen de overheid: beheersovereenkomst VRT en benadering andere media</li> <li>3. experimenteerruimte</li> </ol>
<b>Ondernemende jeugd en ondernemend onderwijs</b>	<b>(pre)start</b>	<b>(hoge) groei</b>	<b>Continuïteit bedrijven</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vlajo-Stichting, Ondernemen en Onderwijs: structurele partners Ondernemend Onderwijs</li> <li>2. Dienstverlening actoren begeleiding over levensfasen heen met focus (pre)start &amp; aandacht voor toegang tot financiering (investor readiness) &amp; continuïteit (financiële geletterdheid, ondersteuning bedrijven in moeilijkheden, doorstart/herstart gefailleerden, opvolging &amp; overname)</li> <li>3. Dienstverlening actoren netwerking gericht op (hoge) groei-bedrijven</li> <li>4. EFRO-call gericht op ondersteuning doorgroei via netwerken</li> <li>5. Projectoproep ecosystemen studentensteden</li> <li>6. Experimenteerruimte</li> </ol>
<b>Toegang tot financiering</b>				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PMV, PF Vlaanderen, Waarborgbeheer</li> <li>2. BAN-Vlaanderen</li> <li>3. ESF-oproep microkredietverschaffing</li> <li>4. Begeleiding/coaching via dienstverlening actoren levenscyclus begeleiding</li> </ol>
<b>Toegang tot kennis</b> (trends, business modellen)				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovatiecentra/FDC</li> </ol>
<b>Maatwerk gericht op generiek instrumentarium</b>				<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovatiecentra/FDC: algemene bewustwording van het belang van innovatie en creativiteit bij de transformatie naar nieuwe business modellen</li> <li>2. Oproepen om het beschikbare instrumentarium bekender en toegankelijker te maken voor specifieke types ondernemers</li> </ol>





## 12. Geraadpleegde documenten

### Internationale rankings & benchmarks betreffende concurrentievermogen en ondernemingsvriendelijkheid

- World Economic Forum (2014): The Global Competitiveness Report 2014-2015 (positie België)
- The World Bank (2014): Doing Business 2015 – Going beyond efficiency (positie België)
- European Commission (2014): 2014 SBA Fact Sheet Belgium (positie België)
- IMD World Competitiveness Center (2013): World Competitiveness Yearbook 2013 (positie België)
- European Commission (November 2013): REDI: The Regional Entrepreneurship and Development Index – Measuring regional entrepreneurship (positie Vlaanderen)

### Europese beleidsdocumenten

- Europese Commissie (2011): Evaluatie van de “Small Business Act” voor Europa
- Europese Commissie (2012) : Actieplan ondernemerschap 2020 - “De ondernemingsgeest in Europa nieuw leven inblazen”
- European Commission: Horizon 2020 – The EU Framework Programme for Research and Innovation: programme sections
- European Commission: COSME - Europe’s programme for small and medium-sized enterprises.
- Europese Commissie (2015): Aanbeveling voor de Raad over het nationale hervormingsprogramma 2015 van België en met een advies van de Raad over het stabiliteitsprogramma 2015 van België
- Europese Commissie (2015): Werkdocument van de diensten van de Commissie - Landverslag België 2015 met een diepgaande evaluatie betreffende de preventie en correctie van macro-economische onevenwichtigheden

### Studies, nota’s, adviezen

- Transitie van IWT, Agentschap Ondernemen, Hercules Stichting en FWO naar het ‘Agentschap Innoveren en Ondernemen’ en het vernieuwde FWO (niet gepubliceerd)
- SERV-advies (2015): conceptnota “Transitie van IWT, AO, Hercules Stichting en FWO naar het ‘Agentschap Innoveren en Ondernemen’ en het vernieuwde FWO”
- SERV-advies (2014): Beleidsnota 2014-2019 Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie
- Beleidsnota 2014-2019 Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie
- OECD (2013): Financing SME’s and entrepreneurs 2013: an OECD Scoreboard
- OECD (2013): Alternative financing instruments for sme’s and entrepreneurs: the case of mezzanine finance
- OECD (2015): Scope Document: Fostering markets for SME Finance: Matching Investor and business needs
- OECD (2013): SME and Entrepreneurship Financing: The Role of Credit Guarantee Schemes and Mutual Guarantee Societies in supporting finance for small and medium-sized enterprises. Final report.
- OECD (2013): Working Party on SME’s and Entrepreneurship. Credit Mediation for SME’s and Entrepreneurs: final report.
- P. BAECK, L. COLLINS, B. ZHANG, Understanding alternative finance. The UK Alternative Finance Industry Report 2014.
- Unizo vzw i.o.v. FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie – Kmo-observatorium (2015): Kmo-financiering 2014
- OECD (2012): Local Policies for High-Employment Growth Enterprises
- OECD (2012): Entrepreneurship at a glance 2012
- OECD (2010): High-growth enterprises: what governments can do to make a difference

- OECD (nog niet gepubliceerd): Skills and learning strategies for innovation in SMEs
- OECD (nog niet gepubliceerd): OECD Innovation Strategy 2015
- World Economic Forum (2015): Leveraging entrepreneurial ambition and innovation
- Dialogic i.o.v. Departement EWI (2014): Evaluatie van de innovatiecentra
- European Commission (2012): Flash Eurobarometer 354 "Entrepreneurship in the EU and beyond"
- FDC-onderzoeksrapport (2009): Determinanten van het ondernemersproces in Vlaanderen: een internationale vergelijking
- Beleidsrapport STORE: "Landschapstekening ondernemersmentaliteit Vlaanderen. Een stand van zaken" (nog niet gepubliceerd)
- Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie (2010): Transitions towards ambitious entrepreneurship and high firm growth
- Baum, Locke, Smith (2001): A Multidimensional Model of Venture Growth
- Idea Consult i.o.v. Departement EWI (2014): Evaluatie van het Actieplan Ondernemerschap
- Beleidsrapport STORE (2015): "Het beleid ter stimulering van hoge groei van ondernemingen: internationale vergelijking"
- Ecorys (2014): Bankruptcy and second chance for honest bankrupt entrepreneurs
- G. Turan, J. Crombez en B. Van Malderen, Conceptnota voor nieuwe regelgeving betreffende faillissementspreventie en een tweede kans voor ondernemers, 284(2014-2015)-nr. 1 (parlementair stuk)
- A manifesto for entrepreneurship and innovation to power growth in the EU (September 2013)
- Entrepreneurship Education, A road to success. 13 case studies

