



Vlaanderen
is ondernemen

Ambitieuus Ondernemen en Innoveren in Vlaanderen

STRUCTURELE PARTNERSCHAPPEN BINNEN HET VLAIO NETWERK
VOOR ONDERNEMERSCHAP EN INNOVATIEVERSNELLING

22 mei 2019

Inhoud

1.	Managementsamenvatting.....	5
2.	Inleiding.....	2
3.	Procesverloop.....	3
4.	Uitdagingen voor Vlaanderen op vlak van ondernemen en innoveren in 2018.....	3
4.1	SBA Fact sheets.....	4
4.2	Rapport Steunpunt Economie en Ondernemen “Ondernemerscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen”.....	4
4.3	Evaluatie prestartbegeleiding.....	6
4.4	Extreme groeiers.....	8
4.5	Overname.....	8
4.6	Financiering.....	9
4.6.1	OESO.....	9
4.6.2	Studiewerk departement EWI en VLAIO.....	10
4.7	Regional Innovation Scoreboard.....	12
4.8	Digitalisering.....	13
4.8.1	Index van de digitale economie en maatschappij (DESI) 2018.....	13
4.8.2	Eurostat data.....	15
4.9	Vario-adviezen.....	16
4.9.1	Internationaal toptalent.....	16
4.9.2	Ambitieuus ondernemerschap.....	17
4.9.3	Ondernemingen ondersteunen bij hun transformatie en hoge groei.....	17
4.9.4	Samenwerking tussen O&O&I-actoren.....	17
5.	Ondersteuning op maat door innovatie-agentschappen.....	18
6.	VLAIO Netwerk.....	18
6.1	Inleiding.....	18
6.2	Doelstelling.....	19
6.3	Relevantie van VLAIO Netwerk voor deze overheidsopdracht.....	19
6.4	Rol van VLAIO.....	20
6.4.1	VLAIO als coördinator van het VLAIO Netwerk.....	20
6.4.2	VLAIO als dienstverlener in het VLAIO Netwerk.....	20
6.5	Rol van de partners.....	21
6.5.1	De dienstverleners als partner in het VLAIO Netwerk.....	21
6.5.2	Aandachtspunten bij het formuleren van het voorstel.....	22
6.5.3	Vereisten omtrent communicatie.....	23
6.5.4	Datagedreven ecosysteem.....	23
7.	Bereik lopende contract ondernemerschap.....	23

8.	Positionering ten opzichte van andere instrumenten van de Vlaamse overheid en VLAIO	25
8.1	Doelgroepsegmentatie.....	25
8.2	Brede sensibilisering versus excellent onderzoek.....	26
8.3	Partnerschappen ondernemerschap	28
8.4	Overige partners	28
9.	Inhoudelijke uitwerking vier werkpakketten	29
9.1	Inleiding.....	29
9.1.1	#KPI 1: Beeldvormende, mediavriendelijke, grootschalige events, happenings.....	29
9.1.2	#KPI 2: Sensibiliseren, informeren.....	29
9.1.3	#KPI 3: Individuele begeleiding.....	29
9.1.4	#KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules	29
9.1.5	#KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons,	30
9.1.6	#KPI 6: Online tools	30
9.1.7	#KPI 7: Opgestarte vervoltrajecten of implementaties	30
9.2	Perceel 1 - Sensibilisering, bewustmaking, beeldvorming van innoveren en ondernemen	30
9.2.1	Doelstelling.....	30
9.2.2	Thema's	31
9.2.3	Doelgroep	31
9.2.4	Activiteiten.....	31
9.3	Perceel 2 - Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking.....	31
9.3.1	Inleiding	31
9.3.2	Begeleiding binnen levenscyclusbenadering	31
9.3.3	Investor readiness en financiële geletterdheid	34
9.3.4	Digital readiness en digitale geletterdheid.....	36
9.3.5	Internationalisering	38
9.3.6	Innovatie, transities, klimaat en actuele beleidsthema's.....	39
9.4	Perceel 3 - Geïntegreerde, selectieve begeleiding voor ambitieuze startups en scale-ups	41
9.5	Perceel 4 - Lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen innovaties.....	44
10.	KPI's, vergoedingswijze, monitoring... ..	46
10.1	Vergoeding van prestaties	46
10.2	KPI's.....	47
10.3	Vergoedingspercentage	47
10.4	Monitoring en datadeling.....	47
11.	Bijlagen	48

1. Managementsamenvatting

Perceel	Doelgroep	Strategische doelstellingen
<p>1. <i>Sensibilisering, bewustmaking en beeldvorming van innoveren en ondernemen</i></p> <p>(5 dienstverleners)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle burgers • Alle segmenten van (potentiële) ondernemers 	<ul style="list-style-type: none"> • Positieve beeldvorming rond ondernemen en innoveren als maatschappelijke drijvers • Ondernemen als valabele carrièrekeuze • Positieve beeldvorming inzake starten van een zaak • Sensibilisering, bewustmaking inzake de impact van digitalisering op ondernemen en innoveren • Positieve beeldvorming rond STEM-ondernemerschap • Stigma op falen • Bewustmaking en inzicht geven van grote uitdagingen die het ondernemen en innoveren zullen transformeren: digitalisering, industrie 4.0, AI, CS, klimaat, energie, circulaire economie, ... • Breed financieel ecosysteem verbinden en creëren door events waar Vlaamse startups en scale-ups financiële veld leren kennen
<p>2. <i>Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking</i></p> <p>(5 dienstverleners)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle segmenten van (potentiële) ondernemers 	<ul style="list-style-type: none"> • We verlagen de drempel om te starten met ondernemen door gepaste informatie, begeleiding en coaching voor alle kandidaat-ondernemers. Uitgangspunt hierbij is het creëren van een 'recht op een ondernemingsplan', aandacht voor strategische visie en het opbouwen van sociaal kapitaal. • We organiseren een effectieve levenscyclus begeleiding met focus op de kantelpunten die ondernemers ervaren in elke levensfase: (pre)start, groei, opvolging & overname, ondernemers in moeilijkheden, doorstart/herstart na faillissement • We zorgen dat ondernemers klaar zijn en over een gepast begrippenkader beschikken om uitdagingen aan te pakken en de transformatie van hun onderneming bij deze uitdaging op te starten: investor readiness en financiële geletterdheid, digital readiness en digitale geletterdheid, innovatie (inclusief omgaan met transitie), internationalisering, klimaat en aandacht voor groene businessmodellen, ...
<p>3. <i>Geïntegreerde, selectieve begeleiding vanuit het VLAIO Netwerk voor ambitieuze startups en scale-ups</i></p> <p>(5 dienstverleners)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • innoverende starters • R&D-starters • ambitieuze snelle groeiers 	<ul style="list-style-type: none"> • We verhogen het aandeel hoge groei ondernemingen in de Vlaamse economie • We ondersteunen ondernemingen met hoog groei, internationaliserings- en innovatiepotentieel met een geïntegreerde begeleiding die hen snel ingang laat vinden in het VLAIO Netwerk voor minstens de aspecten toegang tot kapitaal, toegang tot internationale markten, toegang tot talent, toegang tot kennis, (onderzoeks)infrastructuur en technologie en toegang en netwerkvorming met andere groeiers.
<p><i>Lerende netwerken voor rond vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen innovaties (7 dienstverleners)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiële innovatoren • Innoverende ondernemingen • vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers 	<ul style="list-style-type: none"> • Gevestigde bedrijven in netwerkverband van elkaar laten leren en kennis laten maken met de uitdagingen waar hedendaags ondernemen met te maken krijgt op vlak van generieke bedrijfsvoeringsaspecten met een echte leercurve als resultaat • Introductie/implementatie van reeds bewezen innovaties, die al ingang gevonden hebben bij de innovatietrekkers/vroege gebruikers, te versnellen bij de Vlaamse ondernemingen die moeilijker toegang hebben tot deze innovatie en/of niet op eigen initiatief bewezen innovaties zullen implementeren

2. Inleiding

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) heeft als kerntaken om ondernemerschap te bevorderen, groei & innovatie te stimuleren, een clusterwerking uit te bouwen en bij te dragen aan een stimulerende omgeving om te ondernemen en te innoveren. Op al die kerntaken legt VLAIO ook de verbinding met en naar Europa.

Het gehele aanbod van VLAIO moet daarbij eenvoudig digitaal toegankelijk zijn, zodat VLAIO werkelijk de toegangspoort kan zijn voor de ondernemer naar de overheid.

Dankzij haar structurele partnerschappen kan VLAIO de motor zijn van een bloeiend Vlaams ecosysteem waarin ondernemen en innoveren floreren, zodat het concurrentievermogen van de (toekomstige) Vlaamse bedrijven vergroot.

De voorliggende tekst geeft invulling aan de kerntaak van het stimuleren van en aanzetten tot ondernemen, waarbij innoveren als een kernelement van goed ondernemerschap wordt meegenomen. Deze tekst en overheidsopdracht zijn de vernieuwing van de lopende overheidsopdracht. De filosofie blijft hetzelfde. VLAIO wil sterke, structurele partnerschappen ondernemen en innoveren binnen een hecht samenwerkend VLAIO Netwerk. Via het VLAIO Netwerk stellen we de klant centraal. De klant krijgt een generiek aanbod, dat dankzij de samenwerking van verschillende partners binnen het netwerk, het bundelen op maat van de juiste ondersteuningsvormen (subsidie, financiering, coaching en advies, ...) en gepaste communicatie op maat van de klant aangeboden wordt. Doelstelling van de oefening is een verdere vereenvoudiging van het aanbod dat transparant wordt aangeboden aan de klant.

Bij de vernieuwing van dit aanbod onderzochten we opnieuw de drempels waarmee ondernemers te maken krijgen. Dat geeft aanleiding tot een inhoudelijke uitbreiding van focus van de opdracht. Naast de werking inzake ondernemingszin, ondernemerschap en ondernemersvaardigheden, kijken we ook naar de adoptie van bewezen innovaties en technologieën door brede groepen bedrijven en heel expliciet ook naar de uitdaging op vlak van digitalisering in al zijn hoedanigheden waarmee het bedrijfsleven zal geconfronteerd worden. Ook de uitdaging op vlak van klimaat, energie, circulaire economie, etc. wordt meegenomen.

Deze opdracht faciliteert brede beeldvorming, sensibilisering en bewustmaking, maar ook informeren, begeleiden (coaching, advies, mentoring), netwerking, en de ondersteuning van ondernemers via online tools.

De doelgroep van deze werking betreft de grote groep mensen en ondernemers die warm kunnen of willen worden gemaakt om hun eigen zaak op te starten, uit te bouwen of te versterken. Sterker dan in de vorige opdracht zijn ook de mature of doorgroeiende ondernemingen die hun organisatie en werking moeten wijzigen omdat ze geconfronteerd worden met veranderingen – door innovaties, nieuwe technologie, eigen groei, marktomstandigheden, ...- een belangrijke doelgroep van de dienstverlening.

De vernieuwing van de dienstverlening ondernemen en innoveren kan maar succesvol zijn als er voldoende rekening gehouden wordt met de uitdagingen en drempels die in Vlaanderen bestaan met betrekking tot



ondernemen en innoveren. Daarom bevat deze visietekst een analyse hiervan en werd een brede marktverkenning en co-creatie georganiseerd met het werkveld in het najaar 2018.

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

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

3. Procesverloop

De voorliggende overheidsopdracht en visietekst kwam tot stand na een uitgebreide marktverkenning met co-creatieve insteek. Als de oefening kan verlopen zoals gepland, zal het procesverloop er als volgt uitzien:

- September 2018 – februari 2019: inputverzameling en afstemming met de dienstverleners via 4 co-creatie sessies en een afrondende sessie:
 - Inhoudelijke focus van het toekomstige bestek verkennen
 - Rol van de dienstverleners in het VLAIO Netwerk verkennen
 - Mogelijke functies van een data gedreven ecosysteem verkennen
- Q1/2019: schrijven visienota en bestek
- Voor 1 juni 2019: lanceren onderhandelingsprocedure met Europese bekendmaking
- Begin juli 2019: opening kandidaatstellingen
- Juni/juli 2019: onderzoek kandidaatstellingen en selectie
- September 2019: selectie kandidaten die een offerte mogen indienen
- September 2019: verzoek aan geselecteerde kandidaten om hun offerte in te dienen
- Oktober/november 2019: indiening offertes en eerste beoordeling door VLAIO
- november 2019 – maart 2020: onderhandelingen
- April – juni 2020: toewijzingsprocedure
- 1 juli 2020: start dienstverlening (4 periodes van 12 maanden)

Een belangrijke onbekende tijdens dit traject is het resultaat van de **verkiezingen voor het Vlaamse parlement** die in mei 2019 plaatsvinden en de timing van aantreden van de **nieuwe Vlaamse Regering**. Op het ogenblik dat de nieuwe Vlaamse Regering bekend is, zal VLAIO de verderzetting van dit proces bespreken met de nieuwe minister en zijn raadgevers. Dit kan aanleiding geven tot **wijzigingen aan de inhoudelijke visie** zoals beschreven in dit document, vandaar dat nog steeds het watermerk '**concept**' aangebracht is. Eventuele wijzigingen die geen invloed hebben op de gemaakte selectie van kandidaten kunnen voor het opvragen van de offertes nog steeds aangebracht worden aan de teksten. Hiermee moeten de kandidaten rekening houden. In het uiterste geval staat het de nieuwe minister of Vlaamse Regering ook vrij om deze opgestarte procedure stop te zetten en het beleid op een volledig andere wijze te organiseren.

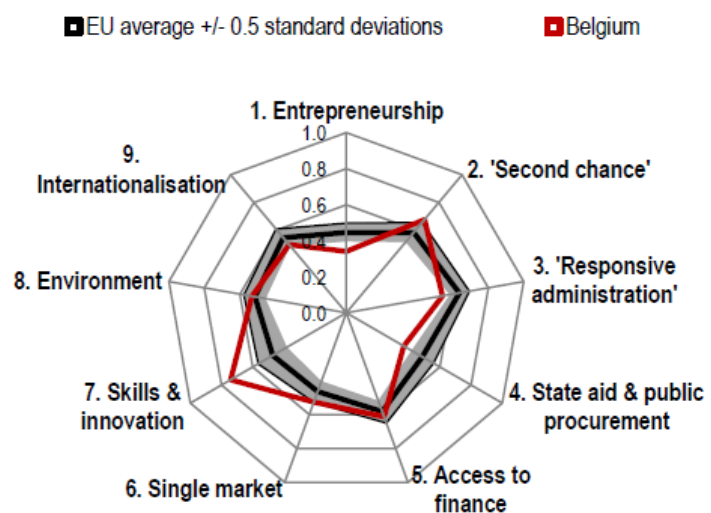
4. Uitdagingen voor Vlaanderen op vlak van ondernemen en innoveren in 2018

Onderstaande rapporten en adviezen geven een indicatie van hoe het in Vlaanderen gesteld is op het vlak van ondernemen en innoveren en van de uitdagingen die er op dit vlak nog spelen. Dit studiewerk heeft samen met de informatie uit de co-creatiesessies richting gegeven aan de werkpakketten zoals die in hoofdstuk 9 worden geformuleerd.

Uit internationale rankings m.b.t. het concurrentievermogen en het ondernemingsklimaat (zoals de Global Competitiveness Index, WB Doing Business, ...) kunnen we net zoals in 2014/2015 voornamelijk de belastingdruk, arbeidsmarktgerelateerde aspecten en de administratieve lasten als werkpunten voor België identificeren. M.u.v. de administratieve lasten kan de Vlaamse overheid slechts in beperkte mate impact hebben op deze knelpunten.

4.1 SBA Fact sheets

Het algemene SBA-profiel¹ van België komt voor 2018 op de meeste vlakken overeen met het EU-gemiddelde. België behaalt de tweede hoogste score op het aspect 'Vaardigheden en innovatie'. Voor wat de indicatoren m.b.t. 'ondernemerschap', 'internationalisering', 'responsieve administratie' en 'staatssteun en overheidsopdrachten' betreft, scoort België onder het EU-gemiddelde. Om het principe 'ondernemerschap' te beoordelen, wordt data uit de Global Entrepreneurship Monitor van 2015 gebruikt.



Uit de rapporten van het Steunpunt Economie en Ondernemen

'Ondernemerschapscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen' blijkt echter dat er de laatste jaren een positieve tendens is in deze indicatoren, althans voor wat Vlaanderen betreft (cfr. hieronder). In de voorgaande edities van de fact sheets was het principe 'internationalisering' steeds één van de sterke punten van België. Door een complete wijziging van de samenstelling van de indicatoren, scoort België voor dit aspect in de editie 2017 en 2018 plotseling onder het EU-gemiddelde.

De minder goede score inzake 'responsieve administratie' is voornamelijk te wijten aan de tijd en de kosten die nodig zijn om een overdracht van eigendom te realiseren. Bij het aspect 'staatssteun en overheidsopdrachten' is het voornamelijk de gemiddelde vertraging bij de betalingen door overheidsinstanties die in België achterop hinkt.

4.2 Rapport Steunpunt Economie en Ondernemen "Ondernemerschapscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen"

Uit het beleidsrapport 'Ondernemerschapscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: situatie 2017' blijkt dat de maatschappelijke perceptie rond ondernemerschap in Vlaanderen vrij positief is, vergelijkbaar met het EU-gemiddelde en het gemiddelde van de innovatie-gedreven landen. Er is hierin de laatste jaren

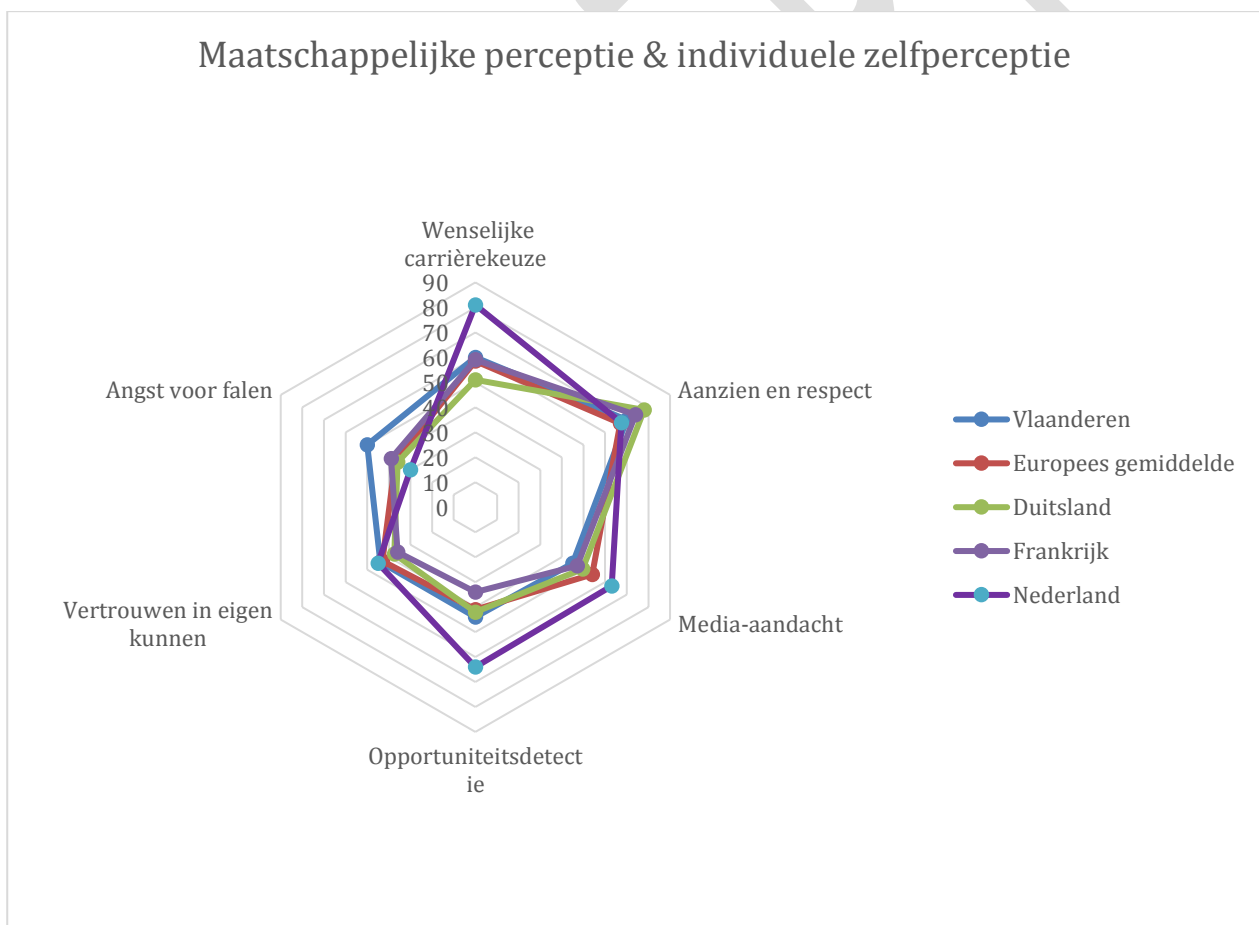
¹ Elk jaar worden er fact sheets opgemaakt om de voortgang van de lidstaten op de uitvoering van de Small Business Act te monitoren.

ook een positieve trend vast stellen. Het enige zwakkere punt in de perceptie van Vlamingen t.a.v. ondernemerschap blijkt de 'media-aandacht' te zijn.

Wat individuele zelfperceptie² betreft, laten de Vlaamse respondenten, m.u.v. de angst om te falen, eveneens vrij goede scores optekenen. De score van Vlaanderen op 'angst om te falen' gaat over de tijd heen ook in stijgende lijn waardoor we het nog steeds als een aandachtspunt binnen de ondernemerschapstimulering in Vlaanderen kunnen beschouwen. De totale ondernemersactiviteit lag in Vlaanderen de laatste acht jaar nog nooit zo hoog als in 2017 en begint stilaan het Europese gemiddelde te evenaren.

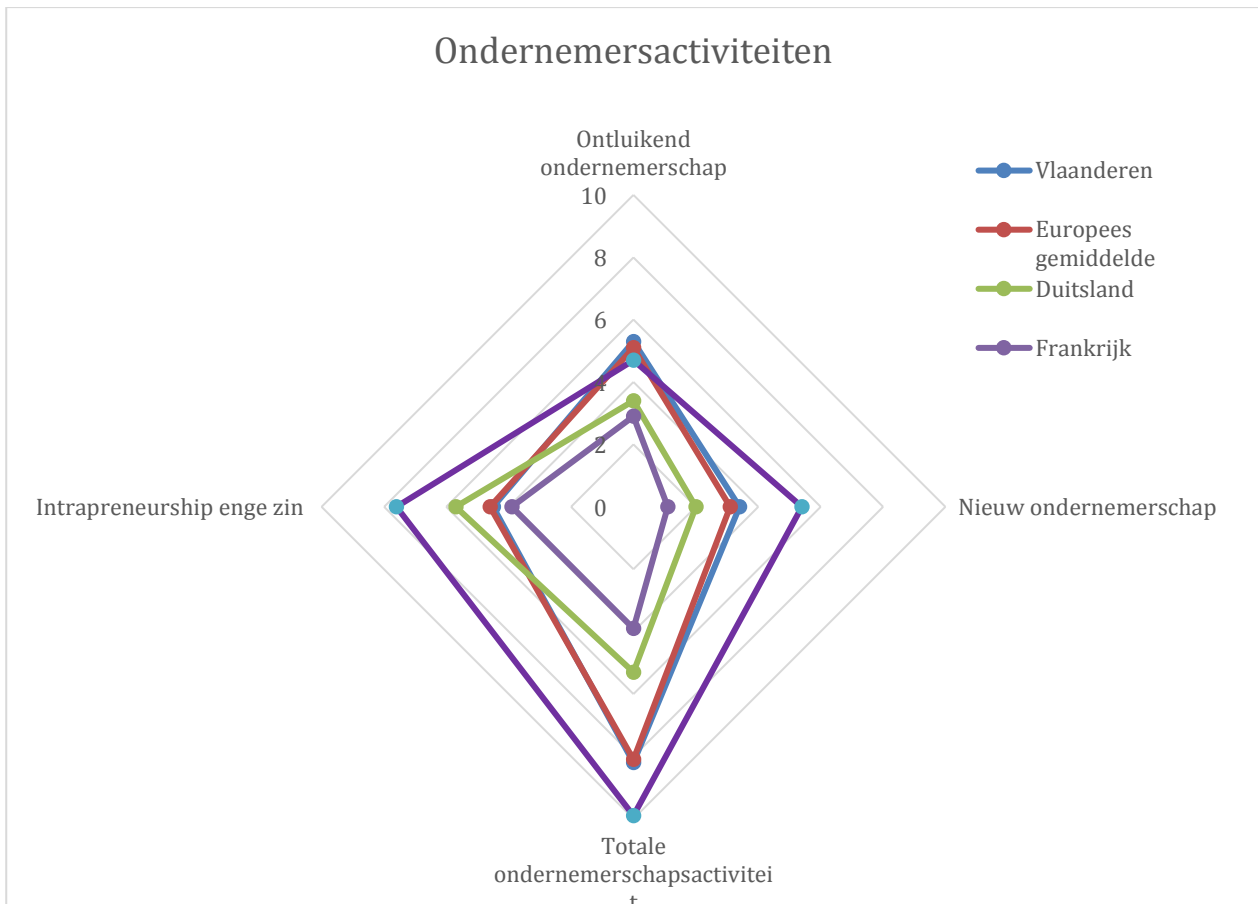
Wat intrapreneurship in enge zin (het percentage van de respondenten dat aangeeft momenteel betrokken te zijn bij de ontwikkeling van nieuwe activiteiten voor zijn of haar werkgever) betreft, scoort Vlaanderen in 2017 eveneens in lijn met het Europese gemiddelde.

De twee radardiagrammen hieronder vergelijken de score van Vlaanderen inzake maatschappelijke perceptie & individuele zelfperceptie en ondernemersactiviteiten met het EU-gemiddelde en de buurlanden Frankrijk, Nederland en Duitsland.



Bronnen: Steunpunt Economie & Ondernemen, 2018; Global Entrepreneurship Association, 2018; Panteia, 2018; University of Strathclyde, Queen's University Belfast, Aston Business School.

² "Opportuniteitsdetectie", "vertrouwen in eigen kunnen" en "angst om te falen".
Agentschap Innoveren & Ondernemen



Bronnen: Steunpunt Economie & Ondernemen, 2018; Global Entrepreneurship Association, 2018; Panteia, 2018; University of Strathclyde, Queen’s University Belfast, Aston Business School.

4.3 Evaluatie prestartbegeleiding

Idea Consult voerde, in opdracht van VLAIO, een evaluatie uit van het aanbod aan prestartersbegeleiding uit de lopende en voorgaande overheidsopdracht.

De evaluatie toont aan dat ‘de begeleiding een meerwaarde biedt bij het opbouwen van een zakelijk netwerk, het ontwikkelen van sterkere ondernemersvaardigheden en het uitwerken van een degelijk businessplan.’

De evaluator formuleerde ook een aantal aanbevelingen naar dit aanbod toe.

Hieronder nemen we beknopt de voornaamste aanbevelingen op vlak van inhoudelijke en organisatorische ontwikkeling van de begeleiding op:

- Versterken van de zakelijk-commerciële aspecten in de begeleiding, met name de realistische onderbouwing van het financieel plan en financieringsmogelijkheden van het businessplan.
- Meer aandacht besteden aan de oriëntatie van de deelnemers in de directe praktische vervolgstappen richting start (nazorg), en bijbehorende ondersteuning en dienstverlening (financieel, boekhouders/accountants, juridisch,...), op maat van de noden van de (pre)starter.
- Werken aan meer maatwerk voor bepaalde deelgroepen.
- Inrichten van een apart traject voor de doelgroep met ‘zeer grote afstand tot start’ (zoals nieuwkomers).
- Duidelijker organisatorische omkadering van de begeleiding, en voorzien van voldoende competente begeleidingscapaciteit en kwaliteitswaarborgen.

Wat de positionering van de begeleiding betreft werden volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Sterkere centrale promotie van de prestartfase als essentiële voorbereidingsstap voor iedere ondernemer ten opzichte van de opstartfase, en van de specifieke bijbehorende prestartersbegeleiding, ingekaderd binnen het landschap aan ondersteuning voor de hele ondernemingslevenscyclus (bv via website ‘sterkondernemen.be’).
- Versterken van de operationele afstemming en aansluiting op vervolgondersteuning na de prestartfase binnen de partnerorganisaties voor een logische en soepele doorstroom. De



prestartersbegeleiding wordt best zoveel mogelijk ingebed in een geïntegreerd ondersteuningsaanbod voor de hele levenscyclus van de onderneming.

- Ontwikkelen en versterken van structurele operationele relaties met extern startersaanbod, met het oog op de toeleiding naar passende vervolgondersteuning (sectororganisaties, acceleratoren, incubatoren,...).

Het volledige onderzoek wordt toegevoegd als bijlage.

4.4 Extreme groeiers

Departement EWI maakte in 2018, op vraag van VLAIO, een analyse van het aantal extreme groeiers in Vlaanderen. Deze analyse omvatte ook een internationale benchmark. 'Voor die benchmark werd de Eurostat definitie gebruikt die extreme groei beschouwd als een gemiddelde jaarlijkse stijging van minstens 10% in tewerkstelling over een periode van drie jaar'.

Uit de benchmark blijkt dat Vlaanderen in 2015 iets meer dan 10% extreme groeiers liet optekenen volgens de Eurostat definitie en het hiermee beter doet dan het EU28 gemiddelde, België in zijn geheel en Frankrijk. De score van Vlaanderen ligt verder ook in lijn met de scores van Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Vlaanderen liet in 2015 wel een daling t.o.v. 2012 optekenen in het aandeel extreme groeiers volgens Eurostat definitie, maar dergelijke evolutie kan ook voor België in zijn geheel en quasi alle buurlanden worden geconstateerd.

We kunnen dus besluiten dat Vlaanderen internationaal gezien vrij goed scoort wat extreme groeiers volgens Eurostat-definitie betreft. Verder wijst de analyse op het feit dat 'een specifiek (doelgroepen)beleid gericht op een hoger aandeel extreme groeiers zeer moeilijk is' en dat 'extreme groeiers, net als andere ondernemingen, baat hebben bij een verbetering van de economische instituten en de macro-economische voorwaarden in het algemeen'.

In de analyse wordt ook gesteld dat 'extreme groeiers, zeker en vast niet enkel jonge ondernemingen zijn en een enge focus van het beleid op jonge ondernemingen een groot deel van de extreme groeiers zou negeren'.

4.5 Overname

J. van Nispen van het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie berekende het maximale potentiële verlies aan economische waarde ten gevolge van het stopzetten van de onderneming bij gebrek aan overname. Uit die berekeningen blijkt dat er in Vlaanderen in 2018 80.490 ondernemingen zijn waarvan de oudste bestuurder of zaakvoerder ouder is dan 50 jaar (58.707 daarvan hebben een oudste bestuurder of zaakvoerder die ouder is dan 55 jaar). Volgens een eerdere studie van AMS en UHasselt waren er in 2014 79.178 ondernemingen waarbij de oudste bestuurder/zaakvoerder ouder was dan 50 jaar (en 44.753 ondernemingen waarvan de oudste bestuurder/zaakvoerder ouder is dan 55 jaar). Uit de berekeningen blijkt dat hoewel er in 2018 potentieel meer ondernemingen in de nabije toekomst voor een potentiële overdracht staan dan in 2014, het maximale potentiële verlies in 2018 (m.u.v. de winst) wel lager ligt dan in 2014. 'De overnameproblematiek blijkt ook aanwezig te zijn in alle sectoren van de economie'.

We kunnen dus stellen dat de overnameproblematiek ook in 2018 nog een hot item is.

Uit verschillende aanbevelingen en resultaten van onderzoeken blijkt dat er nog werk aan de winkel is. De Europese Commissie geeft aan dat overdrachten eenvoudiger moeten worden om van overname een aantrekkelijk alternatief te maken voor het starten van een onderneming en dat een gebrek aan bewustzijn bij de ondernemersgemeenschap en belanghebbenden blijft bestaan. De aanbevelingen laten zien dat er een aantal factoren zijn die ertoe bijdragen dat overdrachten moeizaam verlopen. Het gaat om factoren als:

- Administratieve en fiscale lasten;
- Onvoldoende bewustzijn over de vereiste voorbereidingen, transparante markten voor transacties en lange periodes voor afhandelen van formaliteiten;
- Juridische vorm (eenmanszaken) en leeftijd (jonge bedrijven) vormen een groter risico op mislukte overdracht. Daarom vormen kleine bedrijven een groter risico op mislukking van de overdracht.

In het Entrepreneurship 2020 Action Plan stelde de Europese Commissie dat er inzake overname behoefte is aan:

- meer bewustwording voor een betere planning en voorbereiding
- kwaliteitsvolle begeleiding en adviesdiensten
- kwaliteit standaarden voor online markten
- speciale financiële faciliteiten voor financiering
- transfervriendelijke reguleringen
- harmonisatie van gegevensverzameling om tot een beter beleid te komen”

Onderzoek/bevragingen die iets recenter in Vlaanderen/Europa³ werden uitgevoerd, bevestigen in grote lijnen de vaststellingen uit het Entrepreneurship 2020 Action Plan. De bevraging die VLAIO in 2016 m.b.t. bedrijfsoverdracht liet uitvoeren bij coaches en adviseurs wijst verder nog op het belang van de betrokkenheid van boekhouders en accountants bij het overdrachtsproces en stelt vast dat de eerste stap naar een adviseur/ondernemer vaak moeilijk is.

4.6 Financiering

4.6.1 OESO

Uit de verschillende geanalyseerde studies van de OESO komen in het algemeen 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 cofinanciering 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 alternatieve financieringsinstrumenten vereist, inclusief mezzaninefinanciering. Alhoewel deze bedrijven maar een kleine minderheid van de kmo's vormen, zijn het belangrijke bedrijven voor tewerkstellingscreatie.

³ Zoals het Onderzoek dat in 2015 door AMS en UHasselt bij kmo's met een zaakvoerder ouder dan 55 jaar werd uitgevoerd en de situatie analyse in 5 landen m.b.t. Business Transfer Ecosystems and Awareness Raising Activities.
Agentschap Innoveren & Ondernemen

Aan de vraagzijde is een belangrijk aandachtspunt de strategische visie van de kmo op haar eigen financieringsnood. Daarnaast situeert de OESO 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 maken (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 en financiering aan te trekken - en voor start ups, snelgroeïende 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 echter verder dan enkel financiële informatie ontsluiten. Het omvat ook de maturiteit van de voorgestelde plannen en projecten. De vaardigheid van ondernemers om te voldoen aan due diligence verplichtingen van professionele investeerders en interageren met deze professionele investeerders alsook het voeren van een degelijke financiële, juridische en administratieve huishouding. Ook de aangetoonde levensvatbaarheid van het ondernemingsplan, het kunnen bijeenbrengen en aantrekken van de juiste teamleden en de vaardigheid/juiste skills-set om het project van de onderneming wervend te communiceren, in de markt te zetten en uit te rollen 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.

4.6.2 Studiewerk departement EWI en VLAIO

Met betrekking tot financiering werden er recent twee bevestigingen in Vlaanderen uitgevoerd. Het Steunpunt Economie en Ondernemen voerde in de zomer van 2018 een bevestiging uit bij onafhankelijke ondernemingen die tussen 2014 en 2017 werden opgericht (m.a.w. jonge ondernemingen). Er volgden 1.312 bruikbare antwoorden. AMS voerde dan weer van mei tot juli 2018 een enquête uit bij starters en kmo's in Vlaanderen. 301 respondenten beantwoordden minstens de helft van de vragen uit die enquête. De meerderheid van die respondenten waren NV's of BVBA's, ouder dan 10 jaar.

Uit de **bevestiging van het steunpunt** blijkt dat jonge ondernemingen 'het best bekend zijn met en het vaakst volgende financieringsmechanismen aanvragen: bankfinanciering, oprichters/managers, familie en vrienden en leasing.' Er blijkt eveneens dat 'de overheidsmaatregelen over het algemeen goed gekend zijn, maar dat deze vorm van financiering relatief gezien niet zo veel wordt aangevraagd'. Hetzelfde geldt ook

voor crowdfunding. Rechtspersonen blijken volgens het rapport van het steunpunt beter op de hoogte te zijn van de verschillende financieringsmogelijkheden dan natuurlijke personen en de meeste financieringsbronnen worden dan ook vaker aangevraagd door rechtspersonen m.u.v. financiering door familie en vrienden.

Over het algemeen gaven meer dan 50% van de bevroegde jonge ondernemingen (zowel natuurlijke personen als rechtspersonen) aan dat 'er voldoende aanbod aan gunstige voorwaarden was bij volgende financieringsmechanismen: top managementteam, familie en vrienden, leasing, korte en lange-termijn leningen door financiële instellingen en de overheid'. Vooral de natuurlijke personen schatten dit aanbod positief in, de rechtspersonen iets minder.

Daarnaast bleek dat 'meer dan 50% van de **natuurlijke** personen het aanbod overheidsmaatregelen, Business Angels, Venture Capitalists en crowdfunding onvoldoende en tevens de voorwaarden ongunstig vindt. Bij de **rechtspersonen** blijkt dat enkel het geval te zijn bij Venture Capitalists en crowdfunding.'

In het rapport worden ook de verklarende effecten van specifieke bedrijfskenmerken op de verschillende financieringsaspecten besproken. Daaruit blijkt onder meer dat 'de groeigeörienteerde ondernemingen en de ondernemingen die intern aan Onderzoek en Ontwikkeling doen, een significant lager percentage verkregen financiering vertonen'. De onderzoekers duiden dit dan ook aan als een aandachtspunt voor de beleidsmakers en wijzen verder op het belang van 'het aspect personeels- en werkingskosten voor Onderzoek en Ontwikkeling bij het ontwikkelen van overheidsinstrumenten ter financiering van O&O-actieve exportgeoriöenteerde bedrijven'.

Naast de vragen rond financiering werd er in de bevraging van het steunpunt eveneens gepeild naar de bedrijfskenmerken van de jonge ondernemingen. Na extrapolatie blijkt dat 'meer dan vier op vijf van de jonge ondernemingen door een solo-ondernemer werd opgericht, dat er bij net iets meer dan 40% van de jonge ondernemingen minstens één vrouwelijke ondernemer betrokken was en dat circa twee derde van de jonge ondernemingen opgericht werd door ondernemers die een opleiding 'hoger dan diploma middelbaar onderwijs' hadden genoten. De gemiddelde leeftijd van de ondernemer/het ondernemersteam bij opstart bleek 36,7 jaar te bedragen.'

Uit de bevraging die door AMS werd uitgevoerd, blijkt dat '2 op de 10 ondernemers veel problemen ondervonden bij het aantrekken van bankfinanciering en dat 21 à 27,5% onder hen één of meerdere weigeringen ervaren hebben bij het aanvragen van bankfinanciering'. De respondenten blijken ook aan te geven dat 'bankfinanciering en leasing ruim voldoende beschikbaar zijn, de overige financieringsvormen iets minder.'

Uit deze studie blijkt tevens dat 'de traditionele financieringsvormen meer gebruikt worden dan de nieuwere en dat dit vooral te wijten is aan een gebrek aan kennis maar ook aan de vrees voor controleverlies en te strenge voorwaarden'. Ongeveer de helft van de respondenten uit de AMS-bevraging geeft aan 'de overheidsmaatregelen niet te kennen en een heel beperkt aantal ervan geven aan er in de voorbije jaren gebruik van te hebben gemaakt'. Slechts 20% van de respondenten kent begeleidingsinitiatieven voor het aanvragen van externe financiering. Van degene die er reeds gebruik van gemaakt hebben, blijkt de meerderheid wel tevreden te zijn'.

De studie van AMS besluit met een reeks aanbevelingen inzake het financieringslandschap. 'Ondernemers blijken nauwelijks alternatieve, nieuwere financieringsmogelijkheden en de overheidsondersteuning inzake financiering te kennen. De onderzoekers bevelen dan ook aan om een ruimer aanbod aan structurele en

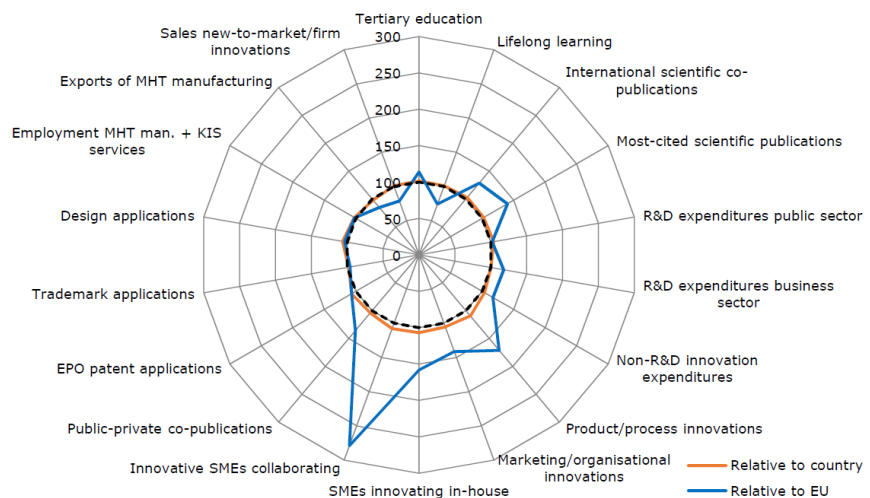
geïntegreerde informatie, opleiding en advies rond financiering te voorzien. Ze wijzen hierbij op het belang van het verhogen van de fiscaal-juridische kennis, naast de financiële kennis. Er blijkt volgens hen ook nood te zijn aan advies en begeleiding naar de juiste financieringsvorm en financieringsmix, aangepast aan de situatie, doelstellingen en mogelijkheden van de kmo.

Ze stellen dat het gebruik van risicokapitaal en ook corporate venturing verder zou kunnen aangemoedigd worden en wijzen op de vraag naar minder fragmentatie aan aanbod- en vraagzijde. Grotere fondsen zouden ondernemers toelaten grotere kapitaalrondes uit te voeren en aan vraagzijde dient er volgens hen meer aandacht te gaan naar het ontwikkelen en ondersteunen van een groei-ecosysteem.

De overheid zou volgens hen ook opleidingsinitiatieven en programma's kunnen inrichten om adviseurs, accountants/boekhouders en andere financiers bij te scholen inzake kennis van alternatieve en nieuwe financieringsmogelijkheden. Tot slot bevelen ze ook aan de samenwerking en cofinanciering vanuit de 3F's, business angels, crowdfunding, bankfinanciering en subsidies verder te stimuleren zodat de financieringsnood van de ondernemers gezamenlijk kan ingevuld worden. Dat laatste leidt uiteraard tot de conclusie dat sterker moet ingezet worden op het creëren van een hecht samenwerkend financieel ecosysteem.

4.7 Regional Innovation Scoreboard

Uit het Regionaal Innovatie Scorebord 2017 blijkt dat Vlaanderen bij de eerste groep van innovatieleiders behoort en daarbinnen bij het onderste derde van de groep. De innovatieprestaties van Vlaanderen zijn er door de jaren heen op vooruit gegaan. Hiernaast kunt u een radardiagram vinden met de relatieve sterktes en zwaktes inzake innovatieprestaties van Vlaanderen in relatie tot België (de rode lijn) en de EU (blauwe lijn). *'Exports of medium high technology intensive manufacturing'*⁴, *'lifelong*



⁴ Deze indicator is het aandeel van de uitvoer van "chemicaliën en chemische producten, machines en uitrusting, kantoormachines en computers, elektrische machines en apparaten, radio-, televisie- en communicatie-uitrusting, medische, precisie- en optische instrumenten, motorvoertuigen, opleggers en semi-opleggers en ander transportmateriaal" in de totale productie-export. De indicator zou een maatstaf zijn voor de technologische concurrentiekracht van de regio's, m.n. het vermogen om de resultaten van O&O te commercialiseren in internationale markten. Het geeft ook de mate van productspecialisatie weer.

*learning*⁵, *sales of new-to market/firm innovations*⁶ en *Trademark applications*⁷ blijken de zwakkere punten te vormen in de innovatieprestaties van Vlaanderen, terwijl *Innovative SMEs collaborating*⁸ en *product/process innovations*⁹ eerder tot de sterktes van Vlaanderen behoren.

Concreet blijft dus het zwakkere punt van Vlaanderen het omzetten van innovaties naar reële economische activiteit.

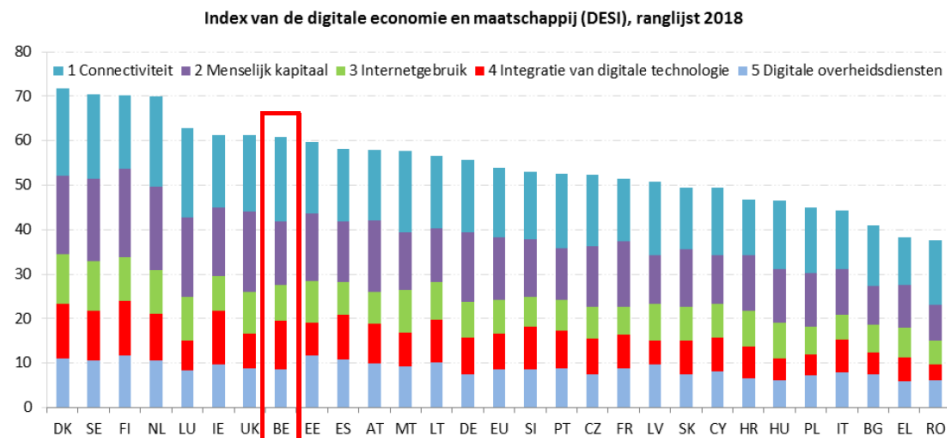
4.8 Digitalisering

4.8.1 Index van de digitale economie en maatschappij (DESI) 2018

Het DESI-verslag geeft een overzicht van de vooruitgang die de lidstaten hebben geboekt inzake digitalisering. Het verslag omvat vijf hoofdstukken:

1. Connectiviteit: vast breedband, mobiel breedband
2. Menselijk kapitaal: internetgebruik, digitale vaardigheden voor beginners en gevorderden
3. Internetgebruik: gebruik van content, communicatie en online transacties
4. Integratie van digitale technologie: digitalisering van bedrijven en elektronische handel
5. Digitale overheidsdiensten: E-overheid en e-gezondheid

België staat in de DESI 2018 op de 8^{ste} plaats op 28 EU-lidstaten. Hoewel de absolute prestaties op alle DESI-gebieden verbeterd zijn, is de ranking lichtjes gedaald in vergelijking met 2017, mede vanwege de goede resultaten van andere landen in de referentiegroep.



De belangrijkste uitdagingen in België op vlak van connectiviteit bestaan erin meer mensen ervan te overtuigen om gebruik te maken van mobiel breedband. Inzake menselijk kapitaal is het effect van het gevoerde beleid nog niet zichtbaar in de statistieken. Een belangrijke uitdaging op dit gebied is meer Belgische jongeren te bewegen

⁵ Dit is het percentage van de bevolking van 25 tot 64 jaar dat in de 4 weken voorafgaand aan de bevraging een vorm van opleiding of training volgde, ongeacht of die relevant is voor hun huidige job.

⁶ Deze indicator is het aandeel van de "omzet van nieuwe of significant verbeterde producten geproduceerd door kmo's" in de totale omzet van kmo's. Deze indicator capteert zowel de creatie van state-of-the-art technologieën als de verspreiding van die technologieën en wordt bekomen op basis van de Community Innovation Survey (CIS).

⁷ Deze indicator wordt bekomen door het aantal handelsmerkaanvragen bij het European Union Intellectual Property Office te delen door het BNP uitgedrukt in koopkrachtpariteiten en is vooral een belangrijke innovatie-indicator voor de dienstensector.

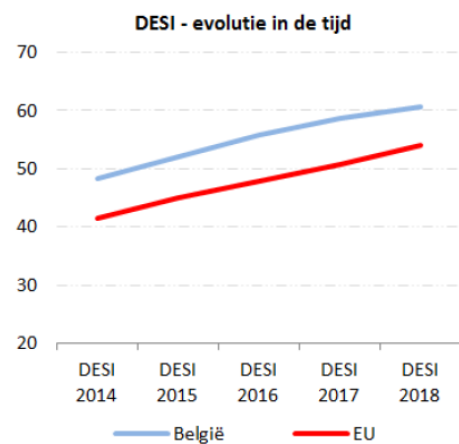
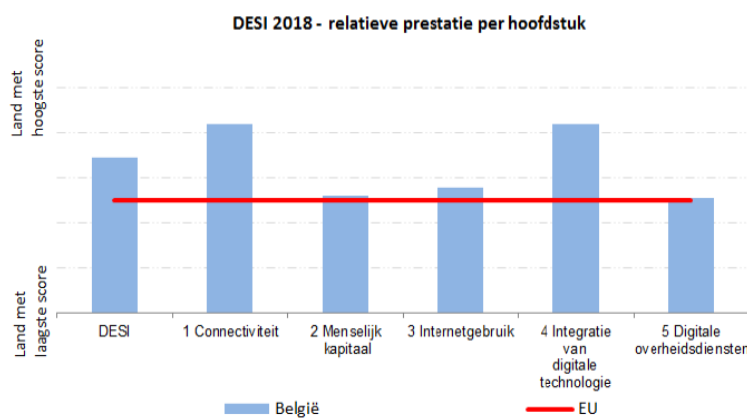
⁸ Deze indicator is het aandeel kmo's met innovatie-samenwerkingen in het totale aantal kmo's en meet de kennisoverdracht tussen publieke onderzoeksinstituten en bedrijven en tussen bedrijven onderling. Deze indicator wordt bekomen op basis van de CIS.

⁹ Dit is het aandeel kmo's dat een nieuw product of een nieuw proces introduceerde in één van hun markten in het totale aantal kmo's. Deze indicator wordt eveneens bekomen op basis van de CIS.

tot een loopbaan in digitale technologie en meer in het algemeen meer leerlingen warm te maken voor wetenschap, technologie en wiskunde (STEM). Vertaald naar ondernemerschap wil dat ook zeggen dat gewerkt moet worden aan positieve beeldvorming en rolmodellen van succesvolle ondernemers die voortkomen uit STEM-richtingen.

In de categorie integratie van digitale technologie door bedrijven presteert België goed en er worden verschillende complementaire strategieën uitgevoerd om het Belgische bedrijfsleven verder te digitaliseren. Inzake digitale overheidsdiensten laat België een verdeeld beeld zien en was de vooruitgang ten opzichte van voorgaande jaren geringer.

België behoort tot de cluster van goed presterende landen samen met Denemarken, Zweden, Finland, Nederland, Luxemburg, Ierland, het Verenigd Koninkrijk en Estland, maar hangt wel achteraan deze groep.



Alhoewel België in de DESI 2018 op de digital intensity index voor de bedrijven de vijfde plaats in Europa bekleedt, hebben nog steeds slechts 1/3de van de bedrijven een (zeer) hoge digitale intensiteit.

Als we onderstaande detailgrafiek bekijken zien we dat België op het vlak van integratie van digitale technologie bij bedrijven over het algemeen goed presteert, behalve wat betreft de omzet in de elektronische handel en de online verkoop door kmo's over de grenzen heen, waar geen vooruitgang is geboekt.

Stimulansen voor de invoering van digitale technologieën in combinatie met een beroepsbevolking die overweg kan met deze technologieën zou de productiviteitsgroei verder kunnen ondersteunen.

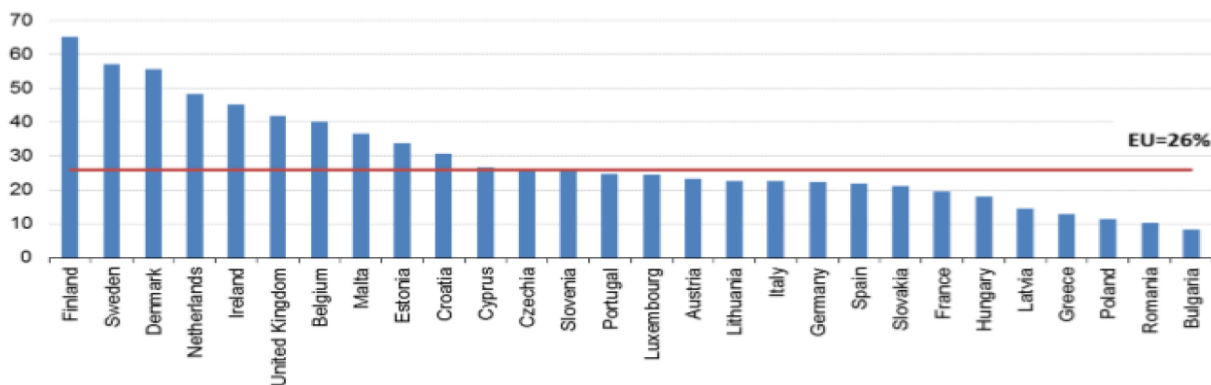
4.8.2 Eurostat data

4 Integratie van digitale technologie

4 Integratie van digitale technologie	België		Cluster	EU
	plaats	score	score	score
DESI 2018	5	54,6	47,0	40,1
DESI 2017	5	52,4	44,0	36,7

	België				EU DESI 2018 waarde
	DESI 2018		DESI 2017		
	waarde	plaats	waarde	plaats	
4a1 Delen van elektronische informatie	54 %	↑ 1	50 %	1	34 %
% van de ondernemingen	2017		2015		2017
4a2 RFID	6,7 %	↑ 4	5,5 %	8	4,2 %
% van de ondernemingen	2017		2014		2017
4a3 Sociale media	24 %	↑ 10	22 %	10	21 %
% van de ondernemingen	2017		2016		2017
4a4 Elektronische facturen	18,3 %	↑ 14	15,5 %	14	n.b.
% van de ondernemingen	2017		2016		2017
4a5 Cloud	n.b.		20,3 %	7	n.b.
% van de ondernemingen	2017		2016		2017
4b1 Verkoop via internet door kmo's	23,3 %	↑ 5	23,0 %	6	17,2 %
% van de kmo's	2017		2016		2017
4b2 Omzet elektronische handel	15,4 %	↓ 3	19,6 %	3	10,3 %
% van de omzet van de kmo's	2017		2016		2017
4b3 Verkoop over grenzen heen via internet	12,0 %	↓ 5	13,1 %	2	8,4 %
% van de kmo's	2017		2015		2017

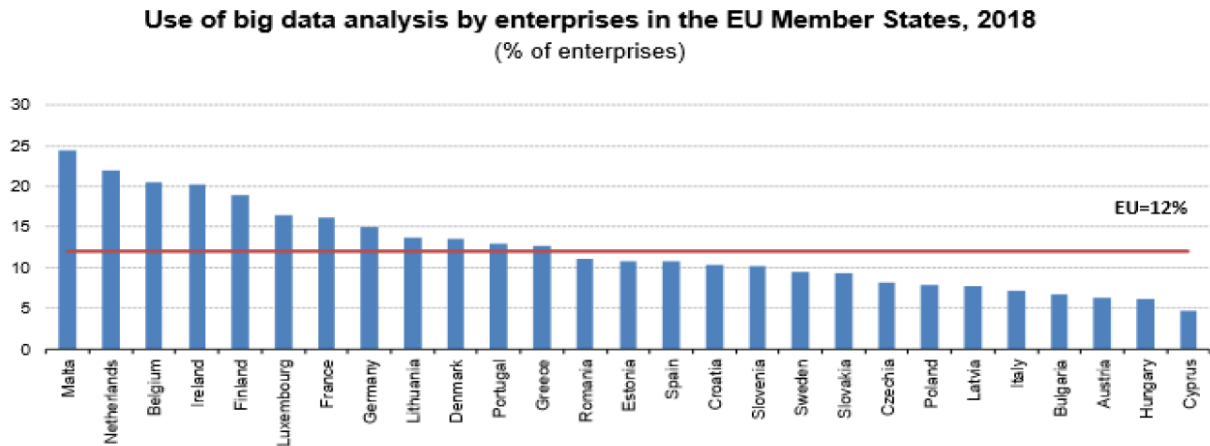
Use of cloud computing services by enterprises in the EU Member States, 2018 (% of enterprises)



Eurostat publiceerde in december data over het gebruik van cloud computing diensten bij ondernemingen met meer dan tien werknemers. Uit de data blijkt dat het gebruik van deze diensten enorm is toegenomen in de laatste jaren. 56% van de grote ondernemingen (meer dan 250 werknemers) gebruikt cloud computing, terwijl maar 23 % van de kmo's (10-49 werknemers) er gebruik van maakt.

België staat in deze ranking op de 7^{de} plaats. Ook hier scoort België niet slecht, maar staat het achteraan het groepje referentielanden.

Op vlak van gebruik van big data scoort België dan weer opvallend goed.



4.9 Vario-adviezen

Vario presenteert in haar memorandum voor de volgende Vlaamse Regering vijf bouwstenen met 25 kernboodschappen. De voor deze tekst nuttige kernboodschappen worden hieronder overgenomen

4.9.1 Internationaal toptalent

Maak prioritair werk van de integrale strategie voor het aantrekken en verankeren van internationaal toptalent. De strategie focust op toelatingsbeleid, krachtige branding, doelgroepenbeleid, taalbeleid, monitoring en verankeringsbeleid via slimme KPI's.

Vertaald naar deze overheidsopdracht wil VLAIO de dienstverlening ondernemen en innoveren mee inschakelen om van Vlaanderen een aantrekkelijke regio voor startups en scale-ups te maken. Door de dienstverlening ook voldoende aantrekkelijk te maken voor buitenlands toptalent kan Vlaanderen zich beter positioneren als Europese hub waar specifieke jonge startups en scale-ups Vlaanderen als eerste (buitenlandse) vestigingsplaats kiezen omwille van het goede ecosysteem.

TABEL 2 Top 12 posities in functie van de IMD World Talent Ranking 2018, samen met de scores op de drie deelcategorieën: ontwikkeling, aantrekken en beschikbaarheid van talent

Land	Globale rang	Globale score	Rang i.f.v. ontwikkeling	Rang i.f.v. aantrekken	Rang i.f.v. beschikbaarheid
Zwitserland	1	100,00	4	1	1
Denemarken	2	91,97	1	7	8
Noorwegen	3	86,37	3	12	10
Oostenrijk	4	86,10	2	13	18
Nederland	5	85,25	15	10	3
Canada	6	84,50	19	3	5
Finland	7	83,00	6	21	7
Zweden	8	82,45	9	9	15
Luxemburg	9	81,63	18	4	11
Duitsland	10	81,11	10	6	21
België	11	80,54	8	16	14
Verenigde Staten	12	79,22	28	2	23

4.9.2 Ambitieuze ondernemerschap

Volg de effectiviteit van bestaande initiatieven om ambitieuze ondernemerschap te stimuleren nauwkeurig op en focus op diegene die echt werken. Een beleidsdomein overschrijdende coördinatie en afstemming van de verschillende initiatieven moet ervoor zorgen dat deze elkaar versterken.

4.9.3 Ondernemingen ondersteunen bij hun transformatie en hoge groei

De Vlaamse economie heeft een stevige, sterk exportgerichte industriële basis, met een heleboel kmo's die zich tussen eenmanszaken en grote ondernemingen in situeren en zeer divers zijn qua innovatie-graad. Blijf deze ondernemingen ondersteunen in hun noodzakelijke en continue transformatie.

Voor jobcreatie en voor een levendige en dynamische economie zijn vooral innovatieve hoge groeibedrijven cruciaal. Daarmee worden niet enkel jonge bedrijven bedoeld, maar ook 'oudere' ondernemingen in een nieuwe groeifase. In zijn advies 'Hoge innovatieve groeibedrijven met impact' (november 2018) stelt VARIO een integrale strategie voor om het aantal van dit soort bedrijven te verhogen. Rol deze strategie uit en focus op het verhogen van het aantal ambitieuze ondernemers, het ontwikkelen van performante 'entrepreneurial' ecosystemen, het creëren van een algemeen stimulerend omgevingskader en het versterken van het monitoringsinstrumentarium.

4.9.4 Samenwerking tussen O&O&I-actoren

Van cruciaal belang om tot waardecreatie te komen is samenwerking tussen de Vlaamse O&O&I-actoren (universiteiten, hogescholen, SOC's, clusters en bedrijven, ...). Om innovatieve bedrijven die nog niet samenwerken en de niet-innovatieve bedrijven mee te nemen in het innovatiebad, is een belangrijke rol weggelegd voor VLAIO – via het team bedrijfstrajecten en het VLAIO Netwerk. Ook in de clusterpacten is hier aandacht voor. VARIO ziet niet alleen voor de clusters, maar ook voor de SOC's nog veel marge om bedrijven uit deze twee groepen te identificeren en samenwerking te initiëren.

...

5. Ondersteuning op maat door innovatie-agentschappen¹⁰

Dat VLAIO niet alleen staat met het uitbouwen van een ecosysteem en kwaliteitsvolle coaching- en adviesdiensten ter ondersteuning van de ondernemer blijkt duidelijk uit een vergelijkend onderzoek dat Nesta uitvoert van verschillende innovatie-agentschappen.

Nesta voert in opdracht van Taftie een onderzoek uit naar de wijze waarop innovatie-agentschappen in Europa ondernemingen ondersteunen met niet-financiële steun (vb. coaching en advies), naast de meer klassieke directe financiële steun (vb. subsidies) die ze bieden. VLAIO is een van de 24 innovatie-agentschappen die deelnemen aan het onderzoek. Eerder maakte Nesta ook al een studie over hoe innovatie-agentschappen werken.

In de studie 'How Innovation Agencies Work' werkte Nesta vijf basisrollen uit voor innovatie-agentschappen:

- *Support R&I activities across the economy*
- *Support R&I activities that develop specific sectors*
- *Mission driven R&I*
- *Innovation policy experimentation*
- *Build/strengthen the innovation ecosystem*

Uit beide studies blijkt duidelijk dat de noden van de (innovatieve) ondernemer als vertrekpunt van de dienstverlening worden genomen, eerder dan het productgamma van het agentschap.

Nog twee vermeldenswaardige conclusies uit de studie:

- Innovatie-agentschappen zijn goede 'matchmakers'. De meest voorkomende vorm van dienstverlening is om innovatieve ondernemers te helpen de informatie te vinden die ze nodig hebben en hen te begeleiden in hun zoektocht naar partners om hun ideeën te realiseren. Bijna alle onderzochte agentschappen bieden informatie aan en doen aan matchmaking. De meeste bieden ook coaching, advies en mentoring als dienstverlening aan – zelf of via partners. Internationale matchmaking is ook een thema. Bijna de helft van de onderzochte agentschappen biedt ondersteuning voor internationaal collaboratief onderzoek en innovatie, overzeese missies en export en handelsactiviteiten.
- Advies en ondersteuningsdiensten op maat van de klant aanbieden is een normale uitdaging en taak voor de innovatie-agentschappen geworden. De verschillende agentschappen bedden diensten zoals coaching, advies en mentoring volledig in in hun werking. De ambitie van deze agentschappen is om via deze programma's zo vraaggericht mogelijk te werken en maatwerk te leveren aan de ondernemers.

6. VLAIO Netwerk

6.1 Inleiding

'VLAIO Netwerk' is de naam die het Agentschap Innoveren & Ondernemen geeft aan:

- het geheel van partnerorganisaties waarmee het samenwerkt. Sommige van deze spelers zijn structurele partners met een contractuele opdracht; met andere werkt VLAIO samen via gesteunde projecten of losse samenwerkingen. We richten ons daarbij tot een diverse groep van partners: van

¹⁰ <https://www.nesta.org.uk/blog/how-can-innovation-agencies-provide-more-tailored-support-innovators/>
18 Ambitieuze ondernemen en
innoveren in Vlaanderen

belangenverenigingen en federaties, over kennis- en onderzoekscentra, clusterorganisaties, lokale besturen en overheidsinstellingen, tot private dienstverleners zoals banken, boekhouders en consultants. Dienstverleners die inschrijven op deze overheidsopdracht zullen na toewijzing van de opdracht deel uitmaken van het VLAIO Netwerk en daarin belangrijke knooppunten vormen.

- onze expliciete ambitie om van het Vlaamse begeleidings- en ondersteuningslandschap een goed werkend ecosysteem te maken dat ten dienste staat van de ondernemer.
- de concrete acties en opleveringen waarmee we al het bovenstaande proberen te bereiken. We denken dan aan allerlei communicatiemiddelen, maar ook een gevarieerd jaarprogramma van workshops, opleidingen, netwerkevents, inspiratiesessies en infomomenten.

6.2 Doelstelling

Onder de naam 'VLAIO Netwerk' brengen we al onze partners samen in een hecht netwerk en een inspirerende community waarin de verschillende organisaties met elkaar samenwerken en elkaar inspireren. We verbinden de netwerkpartners en bevorderen de kennis van elkaars producten, diensten en expertises. Op die manier creëren we samen een omgeving waarin Vlaamse bedrijven optimaal ondersteund en begeleid worden.

Alleen via een goed werkend VLAIO Netwerk kunnen we de Vlaamse ondernemer oriënteren in het landschap en doorverwijzen naar de partijen die hem het best kunnen helpen om zijn ambities te realiseren ondersteunen. Op deze wijze realiseren we het maatwerk waar elke ondernemer recht op heeft. We willen bereiken dat een ondernemer eender waar in Vlaanderen kan aankloppen met zijn vraag, en vervolgens op een correcte manier doorheen het beschikbare aanbod van ondersteuning begeleid wordt.

We noemen dat het '**no wrong door, no single door**' principe: elke partner is een mogelijke toegangspoort tot het gehele VLAIO Netwerk. Het is daarbij de bedoeling dat de ondernemer slechts één keer zijn 'verhaal' moet doen. Maar zo iets kunnen we alleen realiseren als we de krachten bundelen, samenwerken, en kennis en informatie delen.

Als we onze diensten op elkaar laten aansluiten, kunnen we reageren op de individuele nood en de strategie van elk bedrijf. Samen zijn we in staat om elk bedrijf te ondersteunen met een uniek aanbod op maat van dat bedrijf.

We steken onze ambitie niet weg: we willen in Vlaanderen het beste ecosysteem voor innoveren en ondernemen in Europa aanbieden.

6.3 Relevantie van VLAIO Netwerk voor deze overheidsopdracht

Dienstverleners in deze overheidsopdracht zijn essentiële knooppunten binnen het VLAIO Netwerk. Wie inschrijft op de overheidsopdracht engageert zich dan ook om van het VLAIO Netwerk een succes te maken en aanvaardt de in deze tekst beschreven principes en acties.

Daarnaast is deze overheidsopdracht een ideale context om met verschillende partijen een integrale dienstverlening uit te werken en aan te bieden. De omschrijving van de overheidsopdracht met zijn verschillende percelen of werkpakketten, creëert een belangrijke opportuniteit om afspraken rond samenwerking en doorverwijzing te maken.

Zo kan de ondernemer rekenen op maximale ondersteuning en begeleiding.

Ten slotte kunnen we via formele rapporteringsmomenten en informele uitwisselingsgesprekken zicht krijgen op de werking van het VLAIO Netwerk als geheel. Zo krijgen we zicht op typische doorlooppaden van

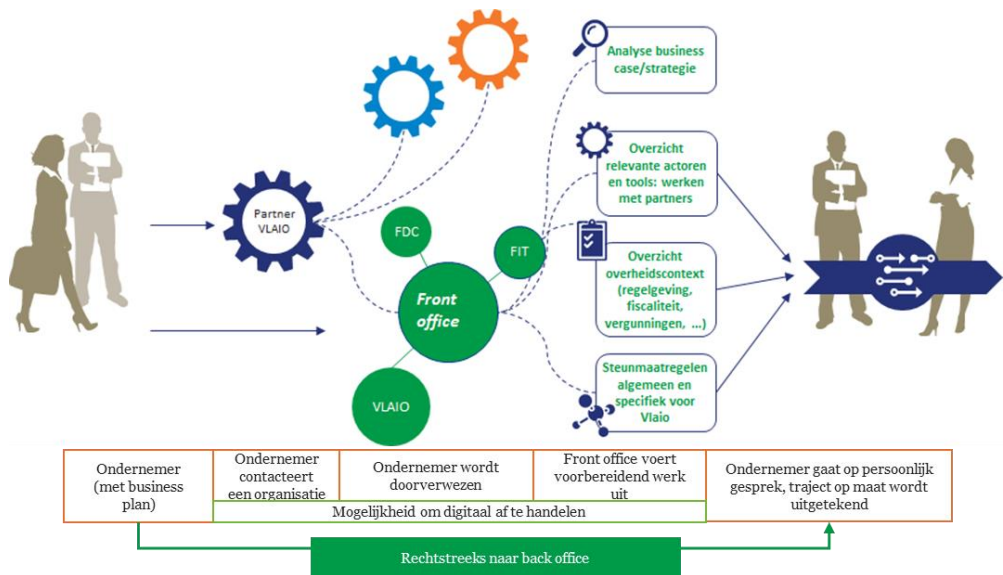
ondernemers doorheen het Vlaamse ecosysteem en kunnen we eventuele lacunes in de begeleiding opvangen.

6.4 Rol van VLAIO

6.4.1 VLAIO als coördinator van het VLAIO Network

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen staat in voor de organisatie en de coördinatie van het VLAIO Network. Dat betekent onder meer dat het een overzicht bewaart op het landschap en opportuniteiten tot samenwerking identificeert. VLAIO neemt zijn rol als gids in het ondersteuningslandschap waar en maakt het landschap inzichtelijk. Het communiceert breed over de verschillende actoren, hun diensten, hun onderlinge interacties en hun gemeenschappelijke resultaten, met het oog op een grotere zichtbaarheid van het totale ondersteuningsaanbod in Vlaanderen.

Het agentschap animeert en dynamiseert het VLAIO Network via allerlei acties en events die inspireren, informeren en samenbrengen. Het verdicht het VLAIO Network door zijn partners met elkaar te verbinden, door zinnvolle kruisbestuiving te stimuleren, en door ervaringsuitwisseling te faciliteren.



VLAIO hanteert daarbij een structureel relatiebeheer dat allerlei vormen aanneemt: van formele overlegmomenten en intensieve dialoog, tot tijdelijke samenwerking en samenloop, informele afstemming, leernetwerken, overlegplatformen, en allerlei vormen van cocreatie en coproductie. Met de dienstverleners die aangeduid worden in het kader van deze overheidsopdracht zal een leerplatform opgestart worden.

Ten slotte bewaakt VLAIO de kwaliteit van de geïntegreerde dienstverlening via een doorgedreven monitoring van het VLAIO Network.

6.4.2 VLAIO als dienstverlener in het VLAIO Network

VLAIO ALS DIENSTVERLENER MET EEN UNIEK AANBOD

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen is een overheidsagentschap met een uniek aanbod van producten en diensten naar ondernemers. Het beschikt over een uitgebreid, maar laagdrempelig steuninstrumentarium voor de ondernemer, in de vorm van subsidies voor innoveren, investeren, advies en opleiding.

Daarnaast fungeert VLAIO voor de ondernemer als uniek aanspreekpunt van de Vlaamse overheid. Het informeert, adviseert en begeleidt bedrijven in hun zoektocht naar het publieke aanbod dat hen helpt hun ondernemingsplan te realiseren en leidt bedrijven ook toe naar het private aanbod aan krediet-, financierings- en kapitaalverschaffers via ondersteuning van het VLAIO partnernetwerk. Als kenniscentrum

van de Vlaamse overheid in deze materie, behoudt het een overzicht op al deze maatregelen door het actueel houden van gepaste tools (vb. subsidiedatabank, coaching- en adviesdatabank, etc.).

VLAIO begeleidt de ondernemer ook in de voorbereiding van een concrete steunaanvraag. Voor de eigen steunmaatregelen gaat die begeleiding verder dan voor instrumenten van anderen.

VLAIO ALS DIENSTVERLENER MET EEN GEÏNTEGREERD AANBOD

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen fungeert ook als laagdrempelig loket voor de Vlaamse ondernemer. Daartoe lanceerde het in 2018 een nieuwe, klantgerichte aanpak, die de ondernemer centraal plaatst. Deze “businesscasegerichte” aanpak vertrekt maximaal van de noden en de ideeën van de ondernemer. De ondernemer kan daarbij rekenen op advies op maat op minstens vier punten:

- VLAIO analyseert de businesscase en adviseert over mogelijke stappen om de strategie te versterken.
- VLAIO biedt een overzicht van nuttige producten en instrumenten in het VLAIO Netwerk en brengt de ondernemer in contact met relevante partnerorganisaties.
- VLAIO biedt een overzicht van de wet- en regelgeving die zijn businesscase kunnen beïnvloeden, bv. omtrent intellectuele eigendom, fiscaliteit, vergunningen, certificaten, conformiteit, marktbarrières, enz.
- VLAIO begeleidt naar de meest geschikte vorm of de juiste mix van financiële steun, bij VLAIO zelf of elders.

Deze nieuwe dienstverlening werd medio 2018 in de markt gezet met een communicatiecampagne waarin ondernemers uitgenodigd werden om niet met hun vragen te blijven zitten maar aan te kloppen bij VLAIO en daar zijn ideeën af te toetsen en zijn plannen door te spreken. Om deze laagdrempelige, allround begeleiding te implementeren, heeft VLAIO toegewijde teams ingericht: Team bedrijfstrajecten, Contactcenter en Flanders DC. Zij fungeren gezamenlijk als aanspreekpunt voor de ondernemer, maar ook voor onze partnerorganisaties voor bepaalde vragen (vb. rond ‘partner search’).

6.5 Rol van de partners

6.5.1 De dienstverleners als partner in het VLAIO Netwerk

Vanuit de ambitie om van het VLAIO Netwerk een hecht ecosysteem te maken, verzoeken we onze partners die op deze overheidsopdracht indienen, een actieve rol en engagement op te nemen in het VLAIO Netwerk.

Dat kan door samen te werken waar de ondernemer daarmee gebaat is en kennis te nemen van het gehele aanbod van het VLAIO Netwerk door deel te nemen aan de infosessies, inspiratiemomenten en netwerkevents die vóór en dóór het VLAIO Netwerk georganiseerd worden. Sommige van deze events zullen zich richten naar een algemeen publiek van medewerkers, andere zullen een specifiek doelpubliek beogen (bv. ‘startersadviseurs’). Het VLAIO engageert zich om het jaarprogramma samen met de partners op te maken zodat het beantwoordt aan de noden van de leden van het netwerk.

Maar om de cohesie in het VLAIO Netwerk te verhogen, verwachten we van de dienstverleners vooral de bereidwilligheid en het initiatief om met andere partijen samen te werken, in het kader van deze overheidsopdracht, maar ook graag daarbuiten. Samenwerken kan verschillende vormen aannemen: van elkaar ontmoeten en aan elkaar voorstellen, tot een product of dienst samen in de markt zetten. Samenwerken kan heel laagdrempelig zijn (bv. partner uitnodigen als extern expert) en levert idealiter directe resultaten op voor de ondernemer (bv. gezamenlijk advies op bedrijfscasus). Samenwerken over thema’s of sectoren heen en/of tussen niet-evidente partners zorgt voor vruchtbare kruisbestuiving.

6.5.2 Aandachtspunten bij het formuleren van het voorstel

Dienstverleners worden gevraagd om een beknopt voorstel omtrent samenwerking/belanghebbendenmanagement te formuleren in hun offerte. We verwachten minstens een identificatie van de belangrijkste andere actoren die een rol spelen in de dienstverlening die u wil aanbieden, aangevuld door een voorstel over hoe u deze actoren denkt te betrekken (samenwerken, informeren, bevragen, doorverwijzen, inschakelen, enz.), en dit bij voorkeur concreet, per aangeboden begeleiding.

We willen graag vernemen hoe de dienstverleners hun diensten zullen verlenen in een netwerk van complementaire partners, en verwachten dan ook van de dienstverleners een lijst van actoren en evidente doorverwijskanalen in het VLAIO Netwerk.

Naast de doorverwijzing binnen het VLAIO Netwerk duidt de dienstverlener bij elk begeleidingstraject dat de dienstverlener voorstel aan op welk moment in de begeleiding het nuttig kan zijn om de ondernemer toe te leiden naar de overheid en meer specifiek de VLAIO-bedrijfsadviseurs (of PMV(/z) of FIT). De dienstverlening internationaal positioneert zich in het verlengde van de werking van FIT en wordt uitgerold in samenwerking met FIT.

De dienstverleners verwijst ondernemers en hun vragen door naar VLAIO als een unieke aanbieder van specifieke producten, diensten en expertises, zoals Vlaamse overheidssubsidies, advies omtrent regelgeving, en 'partner search'. Als het gaat om punctuele vragen omtrent dit unieke aanbod, dan is een doorverwijzing naar het Contactcenter van VLAIO aangewezen.

Dit betekent onder meer dat de dienstverlener zich op de hoogte stelt van de contactmogelijkheden en het volledige aanbod van VLAIO. Voor de VLAIO-producten en -diensten die zeer relevant zijn voor het thema of het doelpubliek waarnaar de dienstverlener zich richt, verwerft de contractant een gevorderde kennis. Bij subsidies kan het dan gaan over een grondige kennis van doelpubliek, formele vereisten, gunningscriteria, enz.

VLAIO engageert er zich toe voor elke dienstverlener een relatiebeheerder aan te duiden. De relatiebeheerder zorgt voor de juiste contacten, zowel binnen VLAIO als met andere partners.

We willen nog verder gaan en het 'only once' als principe hanteren. D.w.z. dat de ondernemer slechts één keer dezelfde informatie moet verstrekken. Dit vraagt dus een actief overleg bij het inschakelen van elkaars dienstverlening zodat de ondernemer het aanbod als complementair en als afgestemd ervaart. Via het leerplatform zal VLAIO faciliteren om warme doorverwijsafspraken te maken en eventueel gemeenschappelijke intakekenmerken te hanteren. Zeker als meerdere actoren betrokken zijn, kan de VLAIO Bedrijfsadviseur een rol spelen als onafhankelijke facilitator van de samenwerking.

VLAIO beschouwt de dienstverleners ook als de 'megafoon' van de overheid naar het bedrijfsleven toe. De dienstverleners stellen hun communicatiemiddelen (nieuwsbrieven, mailings, etc.) ter beschikking van boodschappen die de overheid wil versturen en nemen hierover een voorstel op in hun offerte.

Daarnaast bouwen de dienstverleners in hun offerte ook een mechanisme in hoe VLAIO het programma aan vb. infosessies mee kan sturen of inhoudelijk bepalen, zodat noden die zich stellen (vb. Brexit, e-invoicing, artificiële intelligentie) daar mee kunnen in opgenomen worden, zonder telkens nieuwe financiële middelen ter beschikking te stellen.

Ten slotte is het belangrijk dat de dienstverlening voldoende de noden van de ondernemers invult. De dienstverleners organiseren op maat van hun voorstel bevragingen over gebruikerservaring. De stuurgroep

voorafgaand aan de jaarlijkse verlenging bespreekt de dienstverlener met VLAIO de ervaringen en mogelijke aanpassingen aan de dienstverlening zoals die voortkomen uit de ervaringen van de gebruikers.

6.5.3 Vereisten omtrent communicatie

De vereisten voor communicatie werden opgenomen in het bestekdocument. Ook hier is de essentie dat de dienstverleners zich positioneren als een deel van het bredere netwerk.

6.5.4 Datagedreven ecosysteem

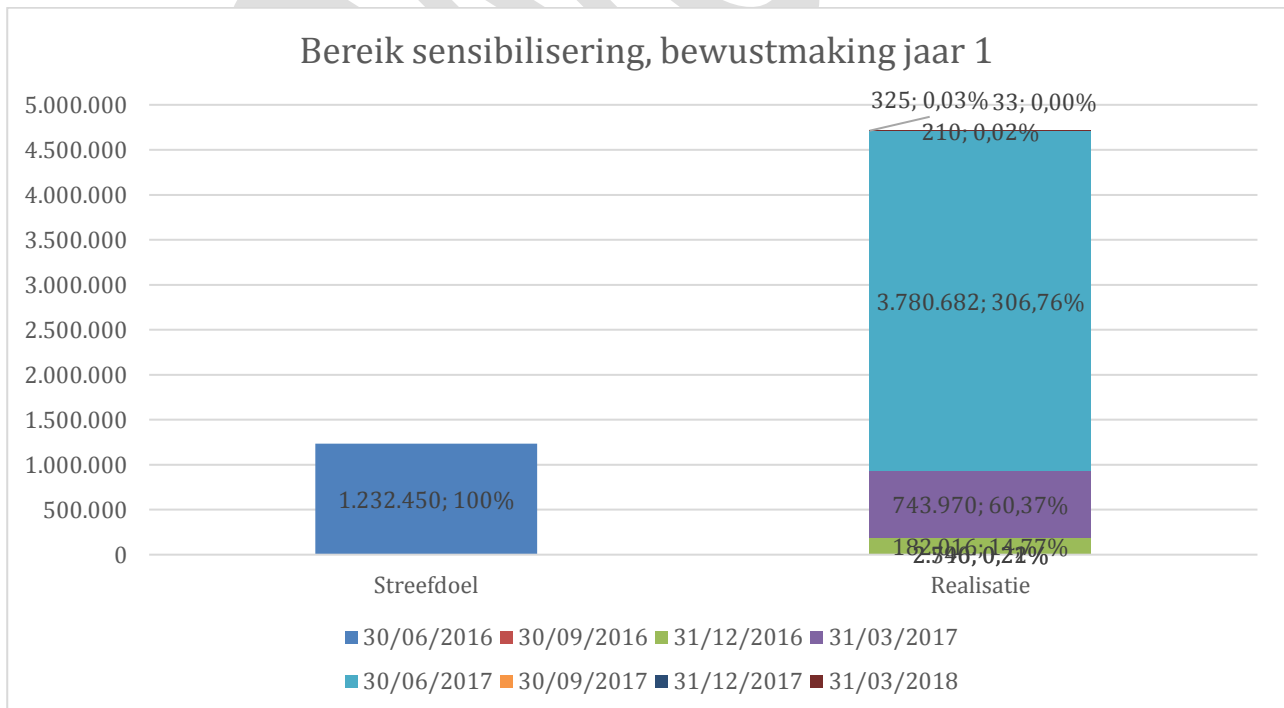
VLAIO wil samen met de gekozen partners evolueren naar een datagedreven ecosysteem voor innoveren en ondernemen. De gekozen dienstverleners engageren zich om hieraan mee te werken. Zo kan er een tracking and tracing van de klant doorheen het VLAIO Netwerk plaatsvinden, die op termijn zelfs moet leiden tot een proactieve identificatie, begeleiding en opvolging van individuele bedrijven volgens hun specifieke noden en doorheen de levenscyclus.

Bovendien zou dit er op termijn kunnen toe leiden dat producten en diensten waarvan we vaststellen dat ze veel samen gebruikt worden door specifieke segmenten klanten, vereenvoudigd worden aangeboden (vb. middels één aanvraag) aan specifieke klanten.

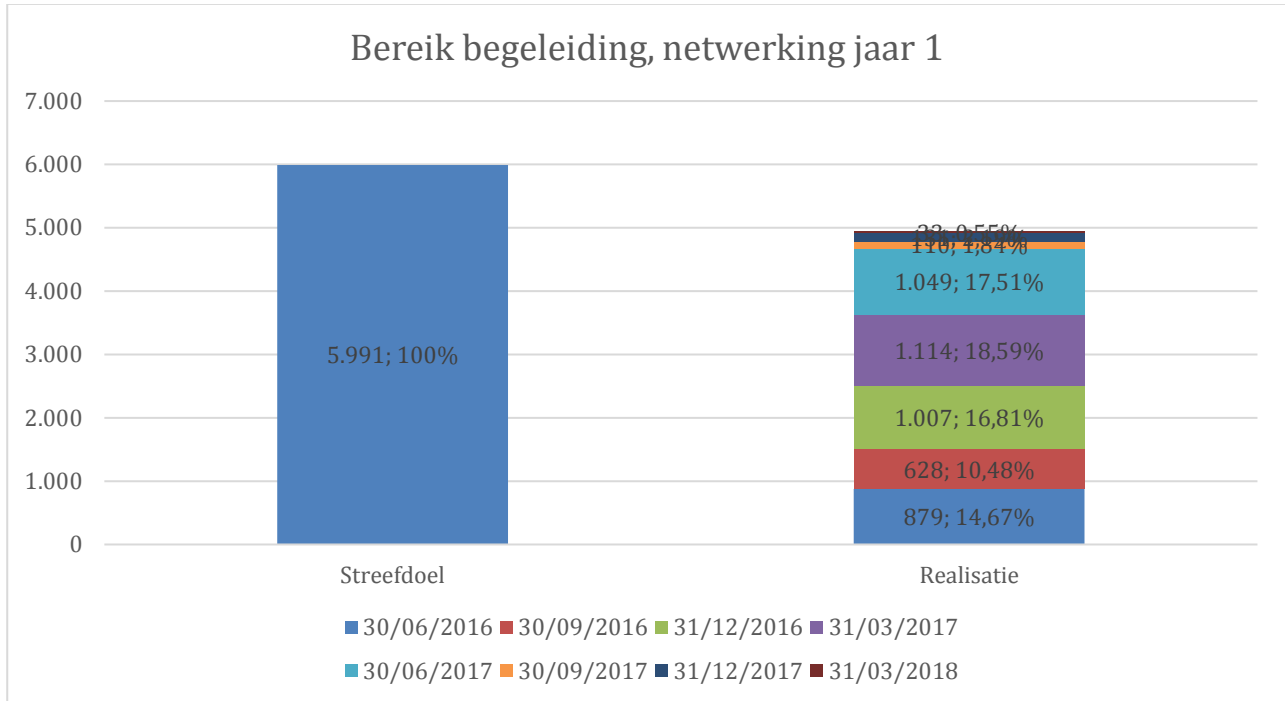
7. Bereik lopende contract ondernemerschap

Om een idee te geven van de omvang van dergelijk contract geven we hier het bereik mee van het lopende contract.

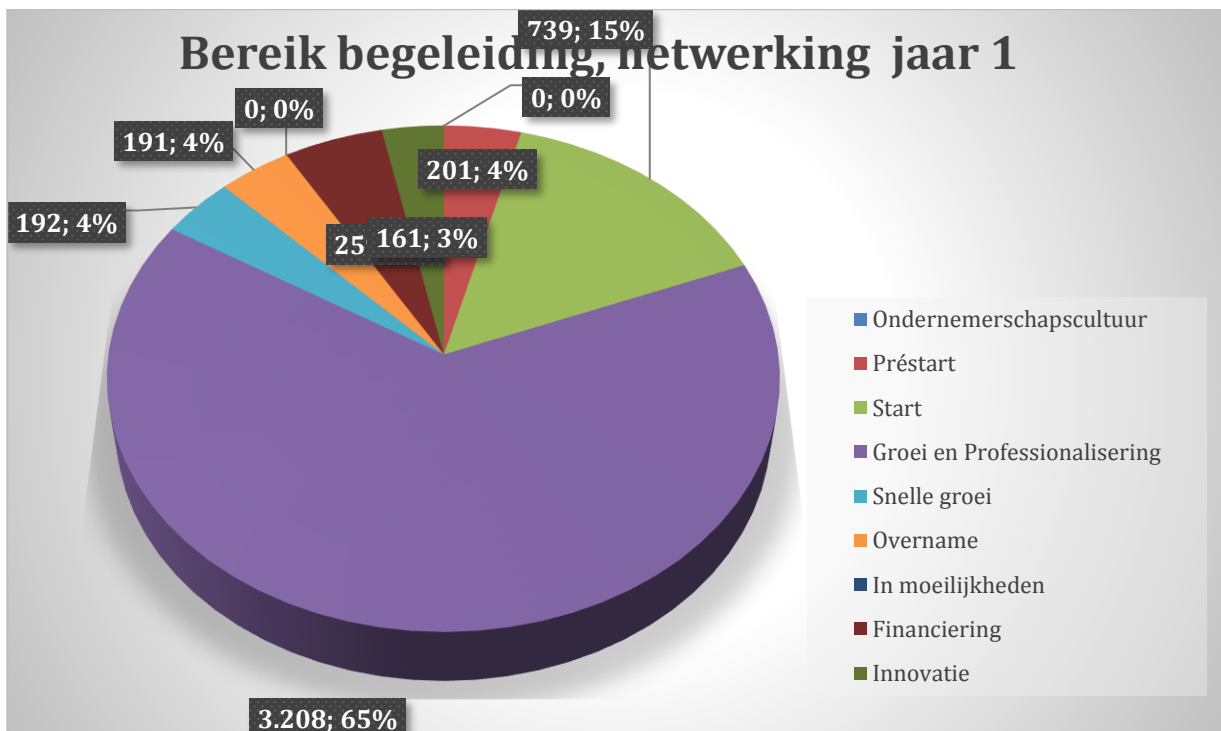
Enkel het eerste jaar van het lopende contract ondernemerschap is al volledig afgesloten. Het bereik van de dienstverlening in dat eerste jaar is als volgt:



Met de sensibiliserings- en bewustmakingsacties bereikten we in jaar 1 dus 4.712.572 personen.



Met de begeleidings- en netwerkactiviteiten bereikten we in jaar 1 dus 4.951 ondernemers. Alhoewel jaar 2 nog niet volledig afgesloten is, staat de teller daar voorlopig op ruim 5.500 begeleidingen, zodat hier een duidelijk stijgende tendens merkbaar is.



24 Ambitieuze ondernemen en innoveren in Vlaanderen

Met de begeleidings- en netwerkingsactiviteiten bereikten we in jaar 1

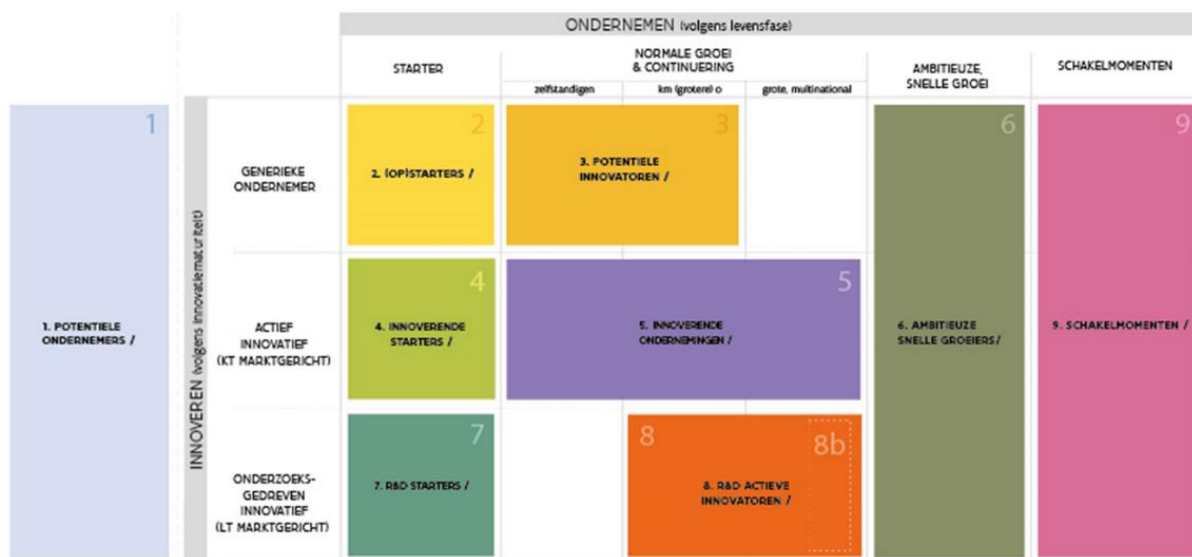
- 2.201 prestarters. Beide begeleidingstrajecten vielen in jaar 1 nog onder een ander contract.
- 739 starters
- 3.208 groeiende en professionaliserende bedrijven
- 192 snelle groeiers (gazellen/scale-ups)
- 191 ondernemers met aandacht voor 'overnemen en overlaten'
- 250 ondernemers met 'financieringsvraagstukken'
- 161 ondernemers met aandacht voor 'innovatie'.

8. Positionering ten opzichte van andere instrumenten van de Vlaamse overheid en VLAIO

8.1 Doelgroepsegmentatie

Het Agentschap Innoveren en Ondernemen heeft een klantensegmentatie opgesteld, die de klanten omvat die het als eindbegunstigden van haar dienstverlening beschouwt. Hierbij wordt rekening gehouden met twee assen, die logisch voortvloeien uit de twee hoofddomeinen van het agentschap. De ene as is de levenscyclus en onderscheidt ondernemingen dus volgens hun levensfase en de hieraan gerelateerde noden

AGENTSCHAP
INNOVEREN &
ONDERNEMEN



Vlaanderen
in ondernemen

op vlak van ondernemerschap. De andere as deelt de ondernemingen in volgens de manier waarop ze bezig zijn met innovatie. Dit geeft onderstaande indeling:

Uit de bovenstaande indeling blijkt dat het agentschap een onderscheid maakt tussen generieke ondernemingen (deze zijn niet actief met innovatie bezig), actief innovatieve ondernemingen en onderzoeksgedreven innovatieve ondernemingen. De actief innovatieve ondernemingen innoveren eerder vanuit hun directe noden en hebben dus eerder een korte termijn horizon tot de implementatie en het effect van de innovatie. De onderzoeksgedreven innovatoren hanteren een langere termijn benadering en voeren ook lange-termijn onderzoek uit.

In de levensfasen start (die ook de prestartfase omvat) en normale groei en continuering worden er ook telkens aparte segmenten gezien rekening houdend met de bovenstaande indeling. De generieke ondernemers hebben in deze fasen andere noden, werken en evolueren op andere manieren dan de twee andere, innovatieve groepen. Een aanbod aan instrumenten en acties dat door dienstverleners en partners in de markt gezet wordt, kan hier rekening mee houden en een aantal specifieke trajecten of acties voor de specifieke segmenten voorzien.

Bij de werkpakketten (infra) worden telkens de beoogde doelgroepen benoemd, gebaseerd op dit schema. De vermelde doelgroepen bij de werkpakketten hoeven uiteraard niet hard afgelijnd te worden, ruimer bereik is toegelaten, maar het geeft wel aan bij welke doelgroepen VLAIO met dat werkpakket een effect wil bereiken.

8.2 Brede sensibilisering versus excellent onderzoek

De filosofie van de inzet van het instrumentarium vanuit VLAIO is een trechtermodel, waarbij breed gesensibiliseerd wordt met de bedoeling om individuele ondernemingen aan te zetten om actie te ondernemen. De actie kan afhankelijk van de onderneming het opstarten van een implementatietraject zijn, tot het opstarten van onderzoek.

Onderstaand schema geeft dit weer:

1.	2.	3.	4.	5.
INSPIREREN, SENSIBILISEREN, BEWUSTMAKING	COACHING, ADVIES, BEGELEIDING	INDIVIDUELE EN COLLECTIEVE STEUNVERLENING VOOR KENNISDIFFUSIE	INDIVIDUELE EN COLLECTIEVE STEUNVERLENING VOOR KENNISOPBOUW	STEUN VOOR IMPLEMENTATIE OP BEDRIJFSNIVEAU



Het contract ondernemerschap wordt door VLAIO ingezet om te inspireren, sensibiliseren en bewustmaken. Dat kan bijvoorbeeld door brede, mediatieke events, roadshows, etc. die de gehele bevolking, inclusief ondernemers bereiken en de beeldvorming inzake ondernemen en innoveren fundamenteel positief beïnvloeden.

Het contract ondernemerschap wordt eveneens gebruikt om ondernemers te voorzien van een brede, generalistische, laagdrempelige begeleiding. Dat kan in groep of individueel, waarbij de informerende boodschap via vb. scans, of eerste analyse, wordt toegepast op het individuele geval van een ondernemer of onderneming, of waarbij de ondernemer in een paar individuele of groepsmomenten inzicht krijgt in materies waarvoor hij mogelijk een diepgaander begeleidingstraject wil opstarten via een ander instrument. Vervolgtrajecten kunnen dan opgestart worden met andere instrumenten (vb. kmo-portefeuille, kmo-groeisubsidie, ontwikkelingsprojecten, etc.).

De middelen kunnen ook dienen om de ondernemer of onderneming aan te zetten tot actie, bijvoorbeeld het aanzetten tot implementatie van al bewezen innovaties of technologieën.

Dit laatste kan ook nog deel uitmaken van projecten voor collectieve kennisopbouw en kennisverspreiding, maar het meer diepgaande karakter van deze projecten en begeleidingen maakt dat het contract ondernemerschap hier verder niet voor gebruikt wordt. Zo wordt kennisopbouw gefaciliteerd via COOCK en dient het perceel voor innovatieversnelling zoals opgenomen in dit bestek enkel voor adoptie van al bewezen technologieën.

Ten opzichte van het bestek voor ondernemerschapsbevordering (perceel 4, lerende netwerk voor blijvers) onderscheidt een COOCK-project zich omdat er nog kennisvertaling en eventuele kennisopbouw vereist is om tot de praktische toepasbaarheid en economische meerwaarde te komen. Om in aanmerking te komen voor het lerende netwerk voor blijvers dient het product/proces of de innovatie reeds matuur te zijn. Het nut en de economische meerwaarde zijn reeds aangetoond (inclusief validatie en eventuele POC's). Ook is duidelijk welke de mogelijke oplossingen/tools zijn voor implementatie bij de ondernemingen. De

kennistransfer gebeurt ook in groepsverband, en is niet gericht op 1 op 1 begeleiding van ondernemingen. In principe zou een thema binnen COOCK na afloop van het project verder opgenomen kunnen worden in de dienstverlening rond innovatie.

De rol van het contract ondernemerschap is dus sensibiliserend, begeleidend, maar ook oriënterend, waarbij ondernemers toegeleid worden naar instrumentarium dat hen in staat stelt de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd worden diepgaander te bekijken.

8.3 Partnerschappen ondernemerschap

Naast deze overheidsopdracht inzake ondernemerschap en innovatieversnelling bestaan er nog andere partnerschappen ondernemerschap. De doelstelling is heel duidelijk dat offertes ingediend op de voorliggende overheidsopdracht niet raken aan de werkingssfeer van al bestaande partnerschappen (supra, filosofie samenwerking VLAIO Netwerk).

Meer bepaald gaat het dan om:

- Vzw team bedrijfstrajecten
- FDC vzw
- Sociale Innovatiefabriek vzw
- Werkingen gericht op de doelgroepen scholen en jongeren
 - o Ondernemend onderwijs en de structurele partnerschappen met Vlajo en Stichting O&O
 - o Oproepen ecosystemen studentensteden. Vanuit de initiatieven die voortkomen uit deze overheidsopdracht kan er bijgedragen worden aan de doelstellingen van de ecosystemen. Opgestarte student-ondernemers kunnen begeleid worden vanuit de initiatieven ondernemerschap. De doelstelling is wel dat reguliere studenten benaderd worden vanuit de werking ondernemend onderwijs en niet vanuit de initiatieven die voortkomen uit voorliggende overheidsopdracht
- Werkingen inzake STEM (met uitzondering van het voorzien van rolmodellen inzake STEM-ondernemerschap onder het perceel sensibilisering, bewustmaking, beeldvorming)
- Dienstverlening aan ondernemers door hogescholen en universiteiten
- Structurele partnerschappen met organisaties die effectief financiering geven: PMV, BAN-Vlaanderen, Microstart en Hefboom, ...
- Om (kandidaat-)ondernemers in specifieke niches te bereiken kan het zijn dat VLAIO afspraken maakt met andere actoren, vb. via ESF.

Met al deze partners kan wel goed samengewerkt worden binnen de bredere visie van het VLAIO Netwerk.

8.4 Overige partners

Naast de partners ondernemerschap heeft VLAIO uiteraard ook structurele partners op andere domeinen. Ook aan de werkingssfeer van die partnerschappen kan niet geraakt worden, bijvoorbeeld de SOC's, de speerpuntclusters, innovatieve bedrijfsnetwerken, TTO-offices van universiteiten, ... Met deze partners zal het juist erg interessant samenwerken zijn.

Van de partners die zich aanmelden voor de overheidsopdracht wordt verwacht dat ze toeleiden naar de overheid. Dienstverleners die zich richten naar (pre)starters melden zich aan als aanbrenge bij PMV/z, en moeten in staat zijn om ondernemers toe te leiden naar de financieringskanalen van PMV/z.

Dienstverleners die zich aanmelden onder het luik internationalisering respecteren de samenwerkingsafspraken met FIT.

9. Inhoudelijke uitwerking vier werkpakketten

9.1 Inleiding

In dit deel worden de vier inhoudelijke werkpakketten (percelen) uitgewerkt.

1. Sensibilisering, bewustmaking, beeldvorming van innoveren en ondernemen
2. Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking
3. Geïntegreerde, selectieve begeleiding voor ambitieuze startups en scale-ups
4. Lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen innovaties

Telkens wordt het doel van het werkpakket, de thema's die aan bod kunnen komen, de doelgroepen en de activiteiten gedefinieerd. Dienstverleners die inschrijven op meerdere percelen kunnen uiteraard synergie nastreven tussen de percelen, maar hiervoor worden in de vergelijking van offertes geen extra punten toegekend.

Via modulair opgebouwde begeleidingstrajecten kunnen voorstellen ingediend worden over levensfasen of thema's, of werkvormen heen. Indien een voorstel wordt ingediend dat verschillende percelen overstijgt is het toch van belang om de samenhang te bewaren en het onderscheid tussen de verschillende percelen te bewaren.

Het staat de dienstverlener vrij een voorstel te doen over activiteiten en gebruikte werkvormen. VLAIO onderscheidt zelf 6 categorieën van activiteiten die zullen gebruikt worden om de monitoring van het contract vorm te geven en als belangrijkste KPI's.

9.1.1 #KPI 1: Beeldvormende, mediavriendelijke, grootschalige events, happenings

Het aantal personen of ondernemers dat bereikt wordt met activiteiten waarbij een combinatie beoogd wordt van een ruim direct bereik bij (potentiële) ondernemers en burgers met een brede media-aandacht en een blijvend effect in aan het evenement gekoppelde groepen waaruit gesprek en discussie ontstaat die tot veranderende inzichten en gedrag leidt bij de doelgroep.

9.1.2 #KPI 2: Sensibiliseren, informeren

Het aantal (unieke) ondernemingen die tijdens de duur van het traject bereikt worden om hen te informeren/sensibiliseren via infosessies of breed informerende initiatieven in functie van de doelgroep. Deze werkvormen laten de ondernemer of onderneming kennismaken met een thema, bij voorkeur geïllustreerd met inspirerende voorbeelden/rolmodellen.

9.1.3 #KPI 3: Individuele begeleiding

Het aantal unieke (potentiële) ondernemers die bereikt worden via trajecten van individuele begeleiding in de vorm van advies, coaching, mentoring. Dit kan gaan van informatieverschaffing over punctuele vragen als klankbord tot ontmoetingen met experts individueel. Essentieel kenmerk is de kennisoverdracht vanuit de opgezette begeleidingsmechanismen.

9.1.4 #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules

Het aantal (unieke) ondernemers die bereikt worden via werkvormen in groep, waarbij de samenstelling van de groep en het aantal bijeenkomsten van intervisie, groepsleren, groepsdynamiek een belangrijk element

is. De interactie met de groep is een wezenlijk bestanddeel van de werking, de KPI omvat het aantal (unieke) ondernemers, maar de minimumsamenstelling van de groep en het aantal geplande bijeenkomsten bepalen het succes van de werking bij de netwerkformules. Essentieel kenmerk is de kennisverwerving vanuit het groepsgebeuren en de kennisoverdracht vanuit de begeleiding eigen aan de groepsdynamiek.

9.1.5 #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...

Het aantal (unieke) ondernemers die bereikt worden in werkvormen zoals buitenlandse missies, bootcamps, matchmaking formules, hackatons, e.a. Deze formules laten toe om deelnemers in groep gedurende een korte periode interactief en intensief te begeleiden bij de implementatie van het geleerde op de eigen case en/of in contact te brengen met personeel, onderzoekers, investeerders, grote bedrijven (als potentiële klant of investeerder), ...

9.1.6 #KPI 6: Online tools

Het aantal (unieke) ondernemers die bereikt worden in online werkvormen zoals self assessment tools, online marktplaatsen, enquêtes, webinars, e-learning tools, e.d.m. De KPI omvat het aantal volledig afgewerkte online trajecten.

9.1.7 #KPI 7: Opgestarte vervolgtrajecten of implementaties

Deze KPI hoort in hoofdzaak bij hoofdstuk 10.2, maar wordt voor de volledigheid ook hier weergegeven.

Het aantal (unieke) ondernemingen dat tijdens de duur van het traject een vervolgtraject opstart ten gevolge van de opgedane ervaring of kennis tijdens het traject. Dit kan een doorverwijzing binnen het VLAIO Netwerk zijn of de doorwerking naar een instrument van het agentschap, of een door de dienstverlener aan te brengen parameter. Ook doorverwijzingen of samenwerkingen met VLAIO-team bedrijfstrajecten vallen hier onder.

Neutraliteit

Een belangrijke waarde die in de offertes moet terugkomen is de neutraliteit van de dienstverleners ten aanzien van marktpartijen die oplossingen aanbieden aan de ondernemers die die dienstverlener wil informeren of begeleiden. Het principe geldt algemeen. Als voorbeeld om dit principe te duiden kan het werkpakket digitale geletterdheid en digital readiness aangehaald worden. Dienstverleners moeten voldoende neutraal en onafhankelijk staan ten opzichte van marktpartijen die specifieke oplossingen aanbieden aan ondernemers bij het organiseren van infosessies of begeleidingen.

9.2 Perceel 1 - Sensibilisering, bewustmaking, beeldvorming van innoveren en ondernemen

9.2.1 Doelstelling

De gehele bevolking, burgers én ondernemers een positiever zicht laten krijgen op de eigenheid van ondernemen en innoveren en de plaats die ondernemen en innoveren innemen in de maatschappij. De positieve beeldvorming wordt gecreëerd vanuit een finaliteit om ambitieuzer ondernemerschap met maatschappelijke meerwaarde te creëren en meer mensen ideeën te geven om een eigen zaak op te starten.

9.2.2 Thema's

- Positieve beeldvorming rond ondernemen en innoveren als maatschappelijke drijvers
- Ondernemen als valabele carrièrekeuze
- Positieve beeldvorming inzake het starten van een eigen zaak, geloof in eigen kunnen en opportuniteitsdetectie
- Sensibilisering, bewustmaking inzake de impact van digitalisering op ondernemen en innoveren
- Positieve beeldvorming rond STEM-ondernemerschap
- Stigma op falen
- Bewustmaking en inzicht geven van grote uitdagingen die het ondernemen en innoveren zullen transformeren: digitalisering (industrie 4.0, AI, CS, VR,...), klimaat, energie, circulaire economie, ...
- Breed financieel ecosysteem verbinden en creëren door events waar vlaamse scale-ups financiële veld leren kennen

9.2.3 Doelgroep

- Alle burgers
- Alle segmenten van (potentiële) ondernemers

9.2.4 Activiteiten

- #KPI 1: Beeldvormende, mediavriendelijke, grootschalige events, happenings

9.3 Perceel 2 - Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

9.3.1 Inleiding

Ondernemers en Ondernemingen krijgen over de levensfasen heen te maken met kantelpunten of belangrijke transformaties. In het kader van deze opdracht wordt het belangrijk geacht een dienstverlening op te zetten waarbij ondernemingen met de nodige expertise begeleid worden om op een juiste manier om te gaan met deze uitdagingen.

VLAIO verwacht brede voorstellen die de aangereikte kantelpunten voldoende invullen, maar het is niet noodzakelijk dat elke dienstverlener elk kantelpunt invult. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat enkele dienstverleners zich eerder op de levensfasen concentreren en andere eerder op bijvoorbeeld digitalisering. VLAIO zal er vooral over waken dat alle dienstverleners samen een voldoende invulling geven aan onderstaande kantelpunten.

Perceel 2 onderscheidt zich van perceel 4 door de mogelijkheid om naast activiteiten in groepsverband ook ondernemers en ondernemingen ook individueel te begeleiden daar waar de specifieke focus binnen perceel 4 ligt op het via lerende netwerken in groepsverband begeleiden en coachen van bedrijven. Voorstellen die voornamelijk gericht zijn op lerende netwerken dienen aldus ingediend worden onder perceel 4.

9.3.2 Begeleiding binnen levenscyclusbenadering

DOEL

Eén van de basisprincipes van de aanpak ondernemerschapsbevordering blijft de levenscyclusbenadering. Deze aanpak is gedurende het laatste decennium stelselmatig tot stand gekomen en biedt een goed kader

om de begeleiding van de ondernemer vanaf het latente ondernemerschap over de fase van opstart tot matuur ondernemerschap te organiseren.

De doelstelling is niet alleen om een gepaste begeleiding te voorzien binnen elke levensfase, maar ook voor de overgang tussen verschillende levensfasen. Veel ondernemers zitten op zo'n overgang, een kantelpunt van de onderneming. Doorstroming tussen instrumenten en acties in verschillende levensfasen of een nazorg op een doorlopen traject in een vorige levensfase, zijn ook belangrijke aandachtspunten om de (kandidaat-)ondernemers optimaal door deze kantelpunten te loodsen.

THEMA'S

De dienstverleners moeten onderstaande levensfasen niet als een harde afbakening aan zichzelf opleggen. VLAIO zal bij het aanduiden van dienstverleners streven naar een optimaal aanbod voor ondernemers in volgende levensfasen:

- Prestart
- Start en herstart in het kader van 2^{de} kans ondernemen
- Professionalisering en groei (mature ondernemingen)
- Opvolging en overname
- Ondernemingen in moeilijkheden

SPECIFIEKE DUIDING OF AANDACHTSPUNTEN PER LEVENSFASE

Algemeen

Naast het feit dat (kandidaat-)ondernemers niet dezelfde behoeften hebben, is het voor hen ook vaak niet duidelijk welke behoeften ze precies hebben, of in welke levensfase ze zich precies bevinden, met andere woorden op welke instrumenten of acties van het aanbod ze kunnen beroep doen. Het is dan ook zinvol om te werken met een generieke intake van alle deelnemers om hen dan te oriënteren naar de voor hen meest geschikte levensfase, instrument of actie, en werkvorm. Mogelijk blijkt uit deze intake dat de (kandidaat-)ondernemer beter kan geholpen worden door een andere partner binnen het VLAIO Network.

Prestart

- Dienstverleners prestart en start melden zich ook aan als aanbrengrer bij PMV/z
- Dienstverleners zullen met hun dienstverlening mee ingeschakeld worden in vb. de begeleiding van werkzoekenden naar ondernemerschap of maatregelen om ouderen naar ondernemerschap te begeleiden.
- inspiratie- en netwerkmomenten om de ondernemerskriebels te laten groeien.
- De (kandidaat-)ondernemer inzicht geven in zijn eigen competentieprofiel als ondernemer en hem inzicht geven in werkpunten en verbeterpunten via een persoonlijk ontwikkelingsplan
- De (kandidaat-)ondernemer helpen om het idee om te zetten in een begin van ondernemingsplan, mogelijk zelfs volledig financieel uitgewerkt, inclusief terugbetalingscapaciteit via een modulaire begeleiding, waar ook boekhouders in kunnen betrokken worden.
- Feedbackmomenten op een begin van ondernemingsplan of helpen bij de verdere uitwerking van het ondernemingsplan
- De (kandidaat-)ondernemer helpen om de (praktische) vervolgstappen te begrijpen die het opstarten van een onderneming voor hem of haar betekenen.
- Groepsleren faciliteren tussen prestarters en in relatie tot experts
- Pitchmomenten
- Matchmaking tussen verschillende prestarters die daardoor mogelijk samen hun idee uitwerken tot een onderneming.

Start

- Begeleiding die modulair kan aansluiten op de begeleiding (pre)start, zeker in de gevallen waar de begeleiding prestart een toeleiding was naar een specifieke maatregel (vb. leningen PMV/z)
- Aandacht voor de wijze waarop het ondernemingsplan zich effectief realiseert en hoe desgevallend moet bijgestuurd worden in de bedrijfsvoering
- Aandacht, sensibilisering op vlak van de financiën, financiële geletterdheid in de praktijk, en bijsturen in de bedrijfsvoering op dit vlak
- Blijvende aandacht voor het strategische aspect van het ondernemen en het blijvend nadenken over de aspecten die een ondernemingsplan vormen en een goede bedrijfsstrategie.
- Aandacht voor verschillende vormen van ondernemen (eenmanszaak, rechtspersoon, coöperatief ondernemen, ...)
- De link leggen naar normale groei & continuering

Normale groei en continuering

- Aandacht voor de generieke aspecten van bedrijfsvoering via informeren en begeleiden
- Coachingmomenten om de balans werk-privé te verzekeren
- Het positioneren van de cijferberoepen en zeker de boekhouders als belangrijke contactpersoon voor de ondernemers door het voorzien van aangepaste acties waarbij boekhouders ondersteund worden in hun dienstverlenende rol naar ondernemers toe.

Overnemen en overlaten

- Samenwerking in het kader van de week van de bedrijfsoverdracht
- Uit bovenstaande en uit een eigen bevraging van belanghebbende partijen in het overdrachtsproces, stellen we vast dat onderstaande prioriteiten op korte en middellange termijn bijkomende inspanningen vragen:
 - Bewustmakingacties
 - Bewustmakingsactiviteiten moeten niet enkel gericht zijn naar specifieke groepen van ondernemers, maar naar alle doelgroepen van het ecosysteem (in de eerste plaats denken we hier aan boekhouders, accountants en adviseurs)
 - Overdracht van ondernemingen wordt meestal benaderd vanuit continuïteit van de onderneming. Maar dynamiek is ook heel belangrijk. Vaak brengt een overname een nieuwe dynamiek in de onderneming: bewustmaking moet ook daarover gaan.
 - Focus op overname als alternatief voor het starten van een eigen zaak
 - Focus op groeien door overname
 - Inzetten op drempelverlagende acties om het contact tussen ondernemer en dienstverlener tot stand te brengen (de eerste stap door de ondernemers naar een adviseur is vaak moeilijk)
 - Bekendheid van de matchmakingplatformen verhogen bij de ondernemers
 - Speciale aandacht voor kleine ondernemingen wegens hoger risico op mislukken van de overdracht
 - Opzetten van een informatieplatform (naar voorbeeld van Sowaccess)

Ondernemingen in moeilijkheden

- Micro-ondernemers die in moeilijkheden zijn, in moeilijkheden dreigen te komen, of gefailleerd zijn socio-psychologische, juridische en financiële begeleiding geven, zodat ze ofwel hun problemen kunnen

overwinnen of zo snel mogelijk terug bevrijd zijn van de zorgen die een faillissement meebrengt en terug beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt of het ondernemen.

- Dit kan door de ondernemer te begeleiden doorheen een WCO-procedure, via het aanbieden van schuldbeheer of de ondernemer bij te staan bij de vereffening of faillissement van zijn onderneming, of in laatste instantie naar een collectieve schuldregeling, ...
- Dit kan ook door begeleiding naar risicokapitaal (turnaround), of gepast relatiebeheer met kredietverstrekkers en de diensten bij de kredietverstrekkers die omgaan met ondernemers in moeilijkheden
- Gepast relatiebeheer in het belang van de klant met de verschillende organisaties waarmee ondernemers in moeilijkheden te maken krijgen (fiscus, ...)
- De begeleiding kent voldoende diepgang, maar blijft complementair aan het aanbod van de private markt.
- Eerstelijnsadvies inzake toegang tot gezondheidszorg en sociale zekerheid

DOELGROEP

- Alle segmenten van (potentiële) ondernemers
- vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers

ACTIVITEITEN

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

9.3.3 Investor readiness en financiële geletterdheid

DOEL

De ondernemers, ondernemingen en hun vertrouwenspersonen (cijferberoepen, juridische raadgevers, ...) in een voldoende vroege fase strategische visie en actiebereidheid bijbrengen op hun eigen huidige en toekomstige financieringsnood en de bijhorende noodzakelijke financiële geletterdheid. De ondernemer en onderneming in staat stellen om de juiste financieringsmix en –modaliteiten aan te trekken door hem concrete kennis bij te brengen over de werking van het financiële ecosysteem en hem, in afstemming met de werking van VLAIO, in verbinding te brengen met dit ecosysteem. Door concrete basiskennis bij te brengen de ondernemer in staat stellen om een objectieve keuze te maken over de voor hem meest gepaste financieringswijze.

THEMA'S

- Financiële geletterdheid van ondernemers en eigenaars van ondernemingen alsook een basis juridische kennis rond financiering
- Kennis van de mogelijkheden inzake alle vormen van alternatieve financiering naast de klassieke bankfinanciering
- Werken aan het investeringsklaar zijn van de ondernemer, onderneming én hun vertrouwenspersonen. 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.'* Opzetten van 'investor-readiness programma's' die inspelen op
 - o Het relatiebeheer met mogelijke investeerders op korte, middellange en lange termijn;
 - o kwaliteit van het (management)-team en/of de ondernemer;

- de uitwerking van de go-to-market strategie en schaalbaarheid
 - de uitwerking van de financiële strategie en vooruitzichten
 - informatieverschaffing, begeleiding, netwerking over en met investeerders. Er wordt begeleiding en coaching aangeboden om aan de eisen van investeerders te voldoen, alsook omgekeerd om de juiste investeerder(s) te vinden. De programma's worden specifiek afgestemd op de doelgroep.
- Werken aan de afstemming tussen de werkelijke financiële noden van de onderneming, nu en in de toekomst, en het effectieve gebruik van de gepaste financiële instrumenten en modaliteiten
 - Inzicht geven in het tijdsverloop als de tijdsintensiteit van het aantrekken van financiering zodat tijdig relatiebeheer opgebouwd wordt met mogelijke financierders en de nodige voorbereidingen tijdig kunnen worden getroffen
 - Matchmaking-inspanningen: Sociale netwerken creëren om ondernemers die financiering zoeken te linken aan investeerders. Dat wil zeggen de verbindingen leggen binnen een financieel ecosysteem, in afstemming met de regierol die VLAIO opneemt. 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
 - Aandacht en kennis bij de kmo's over hun rating
 - Aandacht voor de component van "interne financiering" (~genereren van eigen inkomsten, gepaste financiering van bepaalde kosten/uitgaven, ...) en het belang van een "goede financiële huishouding" (o.a. cashflow management, voeren van een gestructureerde financiële administratie, ...)
 - Vinden van de geschikte financiële partners, financieringsmix en de geschikte financieringsmodaliteiten aangepast aan de huidige en toekomstige noden van de onderneming (verder kijken dan de 'kostprijs' van de gevraagde financiering maar ook andere modaliteiten mee in rekening brengen)
 - Niet alleen (i) de relatie financieringsverschaffers – ondernemer dient verder versterkt te worden, ook (ii) de relatie tussen de ondernemer en andere spelers in het financiële ecosysteem (o.a. boekhouders, bedrijfsrevisoren, financieel adviseurs, financiële intermediairs, juridische raadgevers, ...) én (iii) de relatie tussen de spelers binnen het financiële ecosysteem onderling dient versterkt te worden.

AFSTEMMING MET DE ROL VAN VLAIO

Indien de ondernemersvraag kadert in een ruimere ambitie met een onderliggende businesscase, betreft de contractant best de VLAIO-bedrijfsadviseurs. Binnen de business case aanpak, analyseren zij de noden van het bedrijf en begeleiden zij naar mogelijke partners en overheidsondersteuning. Specifiek op vlak van financiering, kunnen zij een correct beeld geven van de verwachtingen van de publieke financieringsverschaffers alsook van mogelijke subsidies als hefboom in de financieringsmix. Zij begeleiden bedrijven ook naar het publieke aanbod van subsidies en financiering.

In aanvulling op de 1-op-1-begeleiding, organiseert VLAIO zelf een reeks zitdagen in samenwerking met PMV om bedrijven te oriënteren in de richting van het brede PMV-aanbod. Verder initieert VLAIO een aanbod aan zitdagen, deels in samenwerking met partners, om de doelgroep van 'actief innovatieve' en 'onderzoeksgedreven innovatieve' bedrijven de kans te bieden hun innovatieplannen te bespreken met een bedrijfsadviseur.

VLAIO bood de afgelopen jaren via FINMIX ondernemingen met innovatieve uitdagingen, stevige groeiambities of overnameplannen de kans om hun plan voor te stellen aan een panel van financieringsexperten. Deze experts beoordelen het business- en financieel plan en adviseren de ondernemer over de meest aangewezen financieringsmix. In dit panel zetelen vertegenwoordigers van de banken, overheids- en private risicokapitaalverschaffers, BAN Vlaanderen, een VLAIO bedrijfsadviseur, de crowdfunding platformen, aangevuld met vertegenwoordigers uit het VLAIO Netwerk. Het panel werd enkel ingeschakeld als één financieringskanaal ontoereikend lijkt.

VLAIO zal FINMIX® heroriënteren naar financieringsvraagstukken waarbij technologische innovaties deel uitmaken van het business concept. Risicokapitaal of achtergestelde leningen vormen hierbij een essentieel onderdeel van de financieringsmix, meestal geënt op een nog te doorlopen ontwikkelingstraject. Vaak zijn dit dan ook dossiers die in aanmerking komen voor innovatiesteun op voorwaarde dat de financieringsbasis voor verstrekking van de steun voldoende uitgebouwd is. De zoektocht naar cofinanciering verloopt zeer moeizaam vanwege het early stage karakter; publiek gefinancierde partners als PMV en BAN Vlaanderen bieden hierbij mogelijk relevante financieringskanalen. De beoogde doelgroep sluit zo sterk aan bij de doelgroep die Team Bedrijfstrajecten binnen de business case benadering reeds begeleidt. VLAIO zal de organisatie van deze FINMIX® panels in de toekomst maximaal uitwerken in samenwerking met partners zoals clusters, strategische onderzoekscentra, transitieplatformen, vertegenwoordigers vanuit het accelerator en incubator landschap... Door die samenwerking zal FINMIX® in de toekomst ook meer thematisch benaderd worden. Dienstverleners binnen dit bestek kunnen bedrijven toeleiden naar FINMIX® en met hun aanbod rond het investor ready maken van starters en ondernemingen een belangrijke rol opnemen in het nazorgtraject.

In synergie met bovenstaande geheroriënteerd FINMIX® aanbod, nodigt VLAIO de contractanten uit om voorstellen uit te werken voor het veel ruimere spectrum van bedrijven die groeifinanciering zoeken. Typisch betreft het financiering van werkkapitaal en investeringen. Nadruk ligt daarbij op het helder krijgen van de financieringsvraag en de financieringsmogelijkheden om vervolgens op basis van het verkregen advies met de nodige verdere begeleiding (investor ready maken) een effectieve financieringsaanvraag te doen. Doelstelling is te komen tot een totaal bereik van 500 bedrijven/jaar die ondersteund door het begeleidingstraject de stap naar een financieringsvraag zetten. Bij de concrete invulling wordt een VLAIO bedrijfsadviseur betrokken in het begeleidingstraject als er een indicatie is dat het overheidsinstrumentarium deel kan uitmaken van de financieringsmix. De dienstverlener streeft in overleg met VLAIO een optimale synergie na met de zitdagen rond overheidsmaatregelen die VLAIO organiseert in samenwerking met PMV vanuit haar informerende rol als overheidsagentschap.

DOELGROEP

- Alle segmenten van (potentiële) ondernemers
- vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers
- Cijferberoepen en vertrouwenspersonen van ondernemers moeten inzicht krijgen in het begeleidingsaanbod en het informatie-aanbod (boekhouders, revisoren, financiële intermediairs, advocaten, financieringsverschaffers zelf,)

ACTIVITEITEN

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

9.3.4 Digital readiness en digitale geletterdheid

DOEL

Een horizontale eerstelijnsbenadering wordt uitgebouwd waarbij gewerkt wordt aan de digital readiness en digitale geletterdheid van ondernemers en ondernemingen. Dat houdt in dat men sensibiliseert, informeert en eerste ondersteuning geeft voor een brede aanpak van de uitdagingen van digitalisering, zodat deze ondernemingen klaar zijn om in een latere fase meer diepgaande, specialistische acties op te starten. De

ondersteuning voor de brede aanpak van digitalisering mag uiteraard ook al ingaan op meer specialistische domeinen zoals AI, cybersecurity, e-commerce in de detailhandel, etc.

Een horizontale sokkel digitalisering moet helpen om een kwaliteitsvolle dienstverlening uit te bouwen rond de verschillende technologie-gedreven programma's of beleidsagenda's (Artificiële Intelligentie, Cybersecurity maar ook AR/VR/XR) uit te bouwen. Daarin wordt technische competentie ingezet in combinatie met domein/sector-specifieke expertise om gespecialiseerde ondersteuning te bieden aan de ondernemingen. Hier is zeker ruimte om synergie en samenhang na te streven met de werkingen die onder perceel 4 beoogd worden. Dit kan nagestreefd worden door dienstverleners die op beide werkpakketten indienen, maar dit is niet verplicht.

THEMA'S

De huidige Vlaamse Regering hanteert enkele belangrijke beleidsagenda's op vlak van digitalisering: artificiële intelligentie (AI), cybersecurity, virtual reality en augmented reality, e-commerce en digitalisering in de detailhandel, ... Dit is echter een dynamisch gegeven dat kan wijzigen doorheen de tijd.

De vraagstelling vanuit de bedrijven vertrekt dikwijls vanuit een meer algemene problematiek rond digitale transformatie en de impact daarvan op de processen, de producten en het businessmodel. Het is aangewezen bedrijven vanuit die generieke invalshoek te benaderen (welke invloed heeft digitalisering op mijn bedrijf?, hoe kan ik mijn manier van werken aanpassen?, hoe begin ik daaraan?) en niet in verspreide slagorde met (deel)oplossingen. Dit geldt zeker als het gaat om bedrijven die op het vlak van digitalisering minder verder staan.

De toepassing van bijvoorbeeld AI is enkel mogelijk als de onderneming een geschikte informatie- en datastructuur heeft en een voldoende niveau van digitale geletterdheid bereikt.

De Vlaamse beleidsplannen Artificiële Intelligentie en Cybersecurity

De Vlaamse beleidsplannen Artificiële Intelligentie en Cybersecurity voorzien een specifieke werking om dienstverlening aan bedrijven mogelijk te maken met als doel de adoptie van deze technologieën bij de Vlaamse ondernemingen te realiseren. Om dit te bereiken wordt ingezet op

- sensibiliseren
- informeren
- eventueel via een maturiteitsscan inzicht bij te brengen
- trajecten in groepsverband waarbij workshops, demonstraties van technologieën, matchmaking tussen vraagzijde en aanbodzijde en andere activiteiten aan bod kunnen komen
- individuele coaching van bedrijven als klankbord en coach te organiseren met als doel het organiseren van trials binnen ondernemingen

De doelstelling is zeker hier een voldoende volwaardig aanbod te genereren via één of meerdere van de aan te stellen dienstverleners, waarbij samenwerking met al bestaande communities een aandachtspunt is.

DOELGROEP

- Alle segmenten van (potentiële) ondernemers
- vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers

ACTIVITEITEN

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

9.3.5 Internationalisering

DOEL

Het aanbod op vlak van internationalisering dat FIT zelf aanbiedt, of haar 17 bestaande structurele partners aanvullen met elementen van meer generieke sensibilisering, bewustmaking, basisinformatieverschaffing in verband met vestigingen in het buitenland en retentie. Het betreft dus sensibilisering en bewustmaking over het belang van internationalisering, en basisinformatieverschaffing in verband vestigingen in het buitenland en retentie.

THEMA'S

Exportgericht

- sensibiliseren en informeren over het belang van een duurzame aanwezigheid op een buitenlandse markt (bv. het belang van een goede voorbereiding en prospectie, selectie van de juiste partners, inschatten van risico's, belang van volgehouden inspanning, maatschappelijk verantwoord handelen op die buitenlandse markt, ...)
- sensibiliseringsactiviteiten, die voor de indiener nieuwe doelgroepen bereiken en erop gericht zijn om bedrijven met exportpotentieel te detecteren. Dit kan ook gaan over bedrijven in nieuwe of in transformatie zijnde sectoren en die hun internationaliseringsstrategie moeten herzien of uitwerken om snel te kunnen schalen.
- De acties moeten een sensibiliserend en detecterend karakter hebben en bovendien bedrijven informeren over de ondersteuning die de Vlaamse overheid aan deze bedrijven biedt in hun internationaliseringstraject bv. de dienstverlening van Flanders Investment & Trade of het VLAIO-instrumentarium.
- Leveren van basisinfo over wat te doen als men in het buitenland een bedrijf wil oprichten of personeel wil aanwerven, wat de voorwaarden zijn waarop bedrijven zich moeten baseren. Dit is info die bijvoorbeeld standaard op 2u wordt begroot en die de aanvrager in staat moet stellen om te beslissen of men al of niet doorgaat met het plan om een vestiging te openen/personeel aan te werven in het buitenland.

Retentie

- Bijdragen tot een substantieel retentiemanagement gericht op Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven, deel uitmaken van een retentienetwerk dat in een vroeg stadium detecteert wat de plannen van een bedrijf met buitenlandse oorsprong zijn, of er problemen zijn, uitbreidingsplannen waarin internationale concurrentie speelt, of een risico bestaat op herlokalisatie van het bedrijf.
 - acties gericht op detectie, bv. zelf opbouwen van een netwerk van binnenlandse antennes die mogelijk problemen van bedrijven kunnen signaleren, bedrijfsbezoeken afleggen en een gezamenlijke informatiestructuur opzetten met FIT en het Agentschap Innoveren en Ondernemen.
 - de organisatie van sensibiliseringsactiviteiten, bv. seminars inrichten over wat zijn de knipperlichtsignalen?

- toeleiden naar experts die het bedrijf kunnen helpen met heroriënteren (bv. via KMO-portefeuille of KMO-groeisubsidie).

Acquisitie ambitieuze buitenlandse startups en scale-ups

Als Vlaanderen en haar breed ecosysteem inzake innoveren en ondernemen zich actiever internationaal wil positioneren moeten we ook in staat zijn om buitenlands ondernemerstalent hier beter te ontvangen en te begeleiden. Onderstaande acties kunnen hiertoe bijdragen:

- De dienstverlening die in de markt gezet wordt, bijvoorbeeld de dienstverlening gericht op hoge groeibedrijven, openstellen en toegankelijk maken voor de doelgroep van ambitieuze buitenlandse startups en scale-ups, o.a. ook door de taal waarin de dienstverlening wordt aangeboden aan te passen specifiek voor deze doelgroep.
- Een pro actieve, klantgerichte benadering en werking (intake & eventuele doorverwijzing) voor deze doelgroep voorzien:
 - met affiniteit voor de eigen noden & behoeften van deze doelgroep (= snel aansluiting vinden met lokaal ecosysteem – proactief benaderd worden door dit ecosysteem)
 - vanuit samenwerking tussen partners binnen het VLAIO netwerk
 - die in eerste contacten mogelijks intensiever kan zijn dan voor een Vlaamse startup
 - waarbij de nadruk meer komt te liggen op het informeren over aanbod van en navigeren doorheen/matchmaking met het lokale ecosysteem

DOELGROEP

- Alle segmenten van (potentiële) ondernemers
 - Vlaamse bedrijven met exportpotentieel en/of Vlaamse bedrijven die nieuwe markten betreden.
 - Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven.
 - Vlaamse bedrijven die een vestiging willen openen in het buitenland en/of personeel in het buitenland willen aanwerven.
 - Ambitieuze buitenlandse startups en scale-ups die vanuit een gericht acquisitiebeleid naar Vlaanderen komen
- vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers

ACTIVITEITEN

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

9.3.6 Innovatie, transities, klimaat en actuele beleidsthema's

DOEL

Het doel van deze begeleiding is de ondernemers voor te bereiden en te begeleiden doorheen momenten van transformatie met belangrijke impact op hun bedrijfsvoering. Hier is zeker ruimte om synergie en samenhang na te streven met de werkingen die onder perceel 4 beoogd worden.

Belangrijk is om bij de voorstellen de samenhang en het onderscheid met perceel 4 te bewaren. Het vierde werkpakket heeft tot doel om de introductie en implementatie van al bewezen innovaties, die al ingang gevonden hebben bij innovatietrekkers/vroege gebruikers, via begeleidingstrajecten in groepsverband

versnellen bij de Vlaamse ondernemingen die moeilijker toegang hebben tot deze innovaties en/of niet op eigen initiatief bewezen innovaties zullen implementeren.

Binnen dit werkpakket 2 kunnen ondernemers en ondernemingen breder geïnformeerd en gesensibiliseerd worden, individueel begeleid (advies, coaching, mentoring) en kan een bredere werking ondersteund met tools opgezet worden. Synergie tussen beide werkpakketten kan nagestreefd worden door dienstverleners die op beide werkpakketten indienen, maar is niet verplicht.

THEMA'S

De mogelijke thema's zijn innovatiethema's, transitithema's (energie, circulaire economie, industrie 4.0, ...) binnen de beleidsagenda's van de Vlaamse overheid.

Er zijn enkele specifiek door de Vlaamse Regering besliste beleidsagenda's die via de dienstverlening onder dit perceel mee gerealiseerd zullen worden:

- Het Vlaamse klimaatsbeleidsplan
- De transitie energie, circulaire economie en industrie 4.0

Daarnaast zullen ongetwijfeld thema's opduiken in de loop van de legislatuur waarover de Vlaamse overheid communicatie of begeleiding wil opzetten naar ondernemers toe. Hier doet de dienstverlener een voorstel over de wijze waarop tijdens de uitvoering van het contract beroep kan gedaan worden op de dienstverlener (SLA aanreiken voor infosessies). In de voorbije contractperiode doken zo bv. vragen op rond infosessies rond e-facturatie tussen bedrijven e.d.

Het Vlaamse klimaatsbeleidsplan

Specifieke aandacht wordt ook gevraagd voor de uitvoering van het Vlaamse klimaatbeleidsplan. Het Vlaamse klimaatbeleidsplan 2021-2030 (VR 2018 2007 DOC.0830/2TER) voorziet een duidelijke rol voor de structurele partners ondernemen en innoveren om bedrijven te sensibiliseren en informeren met betrekking tot de uitdaging klimaat. Met name vermeldt het klimaatplan *'dat voor een grote groep van bedrijven kennisdiffusie van bestaande technologie en kennis belangrijk is.*

Daarbij kan er ingezet worden op de laagdrempelige dienstverlening (sensibilisering, bewustmaking, informatie, advies, netwerking) van VLAIO en haar partners om een zo groot mogelijke groep te bereiken en actief te maken met het oog op het bereiken van de doelstellingen van het klimaat- en energiebeleid.'

...

De contracten ondernemerschap voorzien middelen bij een aantal structurele partners om taken van informatieverschaffing en laagdrempelig advies en begeleiding te organiseren, naast de klassieke begeleidingen op vlak van start en groei van ondernemingen.

In het kader van de energietransitie en het klimaatbeleid, circulaire economie en industrie 4.0, wordt met deze partners afgesproken dat ze bedrijven bewust maken van de uitdagingen waar ze voor staan en hoe ze dat in hun bedrijfsvoering kunnen opnemen'

Concreet kunnen dus voorstellen ingediend worden zodat de dienstverleners bedrijven bewust maken en informeren, begeleiden van de uitdagingen waar ze voorstaan inzake klimaat en informeren en begeleiden om hiermee in hun bedrijfsvoering te kunnen omgaan.

Transities

Met name op de transities industrie 4.0, energie en circulaire economie kan dienstverlening nuttig zijn in afstemming met het gevoerde Vlaamse beleid. Belangrijk hierbij is dat deze dienstverlening complementair is aan de activiteiten en initiatieven die vorm worden gegeven vanuit de respectievelijke transitie managers voor industrie 4.0 , energie en circulaire economie.

DOELGROEP

- Alle segmenten van (potentiële) ondernemers
- vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers

ACTIVITEITEN

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

9.4 Perceel 3 - Geïntegreerde, selectieve begeleiding voor ambitieuze startups en scale-ups

DOEL

Groeibedrijven een geïntegreerde begeleiding aanbieden bij de voorbereiding en het doorlopen van hun fase van snelle groei in samenhang met een sterk samenwerkend '*entrepreneurial ecosystem*'. Doel van de begeleiding is het groeiproces structureel te ondersteunen en waar mogelijk te versnellen.

Bij de intake van het bedrijf peilt de dienstverlener naar de meetbare veranderingen die het bedrijf wil realiseren in de twee jaar na opstart van de begeleiding.

THEMA'S

Het aanbod van de dienstverleners die inschrijven op dit werkpakket moet samen minstens onderstaande zes belangrijke uitdagingen waar groeibedrijven voorstaan afdekken.

- Toegang tot kapitaal
- Toegang tot internationale markten
- Toegang tot talent
- Versterken van het leiderschap en de interne organisatie
- Toegang tot kennis, (onderzoek)infrastructuur en technologie
- Netwerkvorming met andere groeiers

Toegang tot kapitaal (zie ook supra)

Hier spelen uiteraard dezelfde elementen als beschreven onder perceel 2 financiële geletterdheid en investor readiness.

Het is belangrijk dat de dienstverleners de ondernemer en de onderneming '*investor readiness*' (*supra*) bijbrengen. Dat kan door de ondernemer al vroeg inzicht te geven in hoe het Belgische, Europese en mondiale financiële ecosysteem functioneert, hem hier effectief mee in contact te brengen en inzicht te geven in de elementen die de doorlooptijd van het dossier versnellen en vertragen en die de slaagkansen verhogen.

Meer bepaald gaat de begeleiding in op de eigenheid van het aantrekken van risicokapitaal als *smart money*. De VC stelt niet alleen kapitaal ter beschikking, maar ook expertise en een netwerk dat versneld toegang geeft tot markten en kennis. Belangrijk hierbij is dat de ondernemer en onderneming inzicht krijgen in hoe de VC zal omgaan met aspecten van waardering, aandeelhoudersovereenkomsten, etc. Ook corporate venturing kan hier aan bod komen.

Ook de verwachtingen van andere financierders en kapitaalverstrekkers maken deel uit van de begeleiding, zodat het inzicht in de mogelijke financieringsmix voor de ondernemer stijgt en de ondernemer in staat is om pro-actief met de zoektocht naar financiering om te gaan.

Toegang tot internationale markten

Startups en scale-ups blijken nog onvoldoende geïnformeerd te zijn over de diverse organisaties die hen kunnen helpen bij internationalisering. Ze willen sneller bij de juiste contactpersoon komen. Doorverwijzingen naar FIT gebeuren nog onvoldoende of te laat in het groeiproces. Organisaties in het ecosysteem zouden explicieter moeten bekendmaken wat hun USP is, tot welk maturiteitsniveau van onderneming zij zich richten en tot welke internationale netwerken en kennis zij toegang hebben, zodat scale-ups sneller weten bij welke organisatie ze moeten aankloppen om toegang te vinden tot die contacten. Het agentschap kan daarin via haar front-office en digitale tools, een neutrale wegwijsfunctie opnemen.

Dienstverleners brengen ondernemers snel in contact met de adviseurs van FIT en zouden ondernemers ook kunnen leren welke vragen zij moeten stellen om antwoorden te krijgen die nauw aansluiten op hun specifieke situatie. Daardoor zal het intakegesprek bij Flanders Investment & Trade en andere gespecialiseerde dienstverleners veel soepeler verlopen.

Corporate venturing is voor scale-ups een interessante manier tegelijkertijd een investeerder en klanten te vinden. Dienstverleners kunnen acties ondernemen om scale-ups en (internationale) bedrijven met elkaar te matchen.

Noden van de ondernemer zijn:

- Algemeen sensibiliseren over zakendoen in het buitenland.
- Ondersteuning in internationale marketing
- Begeleidingstrajecten specifiek voor scale-ups in het buitenland
- B2B missies in het buitenland op voorwaarde dat ze in samenwerking met FIT gebeuren, met betrokkenheid van het betrokken FIT-kantoor.

Toegang tot talent

Het snel aantrekken en het behouden van mensen is voor scale-ups een strategische uitdaging bij uitstek. Zij slagen er echter niet in om zich op de arbeidsmarkt te onderscheiden van grote bedrijven. Scale-ups hebben een specifieke cultuur die ze beter kunnen uitspelen via online kanalen, door deel te nemen aan wedstrijden (awards) en door als rolmodel naar voren te komen op evenementen en in de media.

Dienstverleners kunnen hier op verschillende manieren inspelen. Ze kunnen informatie verschaffen over hoe zich te profileren als aantrekkelijke werkgever en welke kanalen en middelen geschikt zijn voor

‘employer branding’. Zij kunnen hen helpen hun ‘employer value proposition’ scherp te stellen zodat de sterke punten als werkgever er beter uitspringen in vacatureberichten.

Daarnaast kunnen dienstverleners informatie verschaffen over alternatieve verloningsmogelijkheden (vb. vergoeding via aandelen).

Startups en scale-ups zijn bij studenten niet bekend als aantrekkelijke werkgever. Dienstverleners kunnen deze bedrijven connecteren met trainee projecten en afstudeerprojecten van het hoger onderwijs (inclusief universiteiten).

Versterken van het leiderschap en de interne organisatie

Startups en scale-ups ervaren tijdens hun snel internationaal groeitraject dat er tijd nodig is om hun interne groei af te stemmen op hun externe groei. Ze hebben interne stabiliteit nodig om talenten aan te trekken en te behouden.

Informatie over hoe volgende onderwerpen evolueren in de verschillende groeifases, blijft noodzakelijk: organisatiestructuur, evolutie in de rol van de ondernemer, leiderschapscapaciteiten, team dynamics, ... Infosessies werken meer inspirerend als basisinformatie wordt gekoppeld aan een getuigenis. Daarnaast kunnen dienstverleners ook actieve begeleiding bij de implementatie organiseren, bijvoorbeeld via het inschakelen van ervaren leidinggevendenden die gepensioneerd of werkloos zijn.

Momenteel is er krapte op de arbeidsmarkt. Men moet tevreden zijn met mensen die wel het potentieel in zich hebben maar niet onmiddellijk renderen. In startups en scale-ups hebben ondernemers echter geen tijd en middelen om nieuwe minder ervaren werkrachten om te scholen. Dienstverleners kunnen hier op inspelen door een formule te bedenken waarbij via externe begeleiding opleiding en coaching op de werkvloer toch haalbaar wordt, bijvoorbeeld via het inschakelen van ervaren leidinggevendenden die gepensioneerd of werkloos zijn.

VARIO doet op vlak van leiderschap volgende aanbeveling: ‘Verbeter de leiderschapscapaciteit door het introduceren van excellente, wetenschappelijk onderbouwde MBA-programma’s voor groeimangers, die rekening houden met verschillende groeifases en groeipijnen die ermee gepaard gaan. Stimuleer daarnaast zelflerende peer-to-peer netwerken.’ VARIO verwijst naar *Elite Growth* en *Cambridge Network – School for scale-ups* als goed voorbeeld.

Toegang tot kennis, onderzoekinfrastructuur en technologie

Binnen Vlaanderen liggen bedrijven en kennisinstellingen en onderzoeksorganisaties heel dicht bij elkaar. Deze nabijheid wordt echter onvoldoende benut. Dit is voor een deel te wijten aan een verschil in cultuur tussen bedrijven en kennisinstellingen. Dienstverleners kunnen vanuit de behoeften van hun klanten, en in samenwerking met deze onderzoeksorganisaties, een betere matching faciliteren tussen onderzoekers wetenschappers, technologie en bedrijven. Omgekeerd kunnen dienstverleners een rol spelen om groeiondernemingen actiever te betrekken bij onderzoeksactiviteiten van onderzoeksorganisaties. Dit kan via contractonderzoek, ICON-projecten dan wel via deelname aan begeleidingsgroepen van meer collectieve projecten zoals COOCK, TETRA en PWO (projectmatig wetenschappelijk onderzoek), maar ook via bijvoorbeeld het nieuwe kennisdiffusie initiatief van VLHORA.

Dienstverleners kunnen daarnaast ertoe bijdragen, ook via het benutten van de navigatorrol van VLAIO, om de ondernemers toe te leiden naar voor hen gepaste onderzoekinfrastructuur, demoruimtes, etc.

Op deze wijze kunnen dienstverleners de startups en scale-ups eveneens richten naar nieuwe technologieën die voor hen interessant zijn. Hierdoor kan de dienstverlening waar relevant aansluiten maken met de actieplannen rond bijvoorbeeld artificiële intelligentie, cybersecurity, gepersonaliseerde geneeskunde, Augmented reality en virtual reality, autonoom rijden, etc.

Netwerkvorming met andere groeiers

Ondernemers willen rechtstreeks in gesprek kunnen treden met ondernemers die in dezelfde groeifase staan of die al ervaring hebben met de vragen die bij hen leven. Bijvoorbeeld via Entrepreneurs in residence, mentoring door ervaren ondernemers, selectieve netwerkformules of een adviesraad.

DOELGROEP

- Segmenten innoverende starters, R&D-starters, ambitieuze snelle groeiers
 - bedrijven die de komende 3 jaren met gemiddeld 20% willen groeien in omzet, toegevoegde waarde of tewerkstelling door te internationaliseren met een nieuw innovatief product/dienst (ontwikkeling of serieuze verbetering niet ouder dan 5 jaar) waarvoor het bedrijf al betalende klanten heeft OF
 - in de voorbije 5 jaren een periode van 3 jaar hebben gekend waarin zij dergelijke groei hebben doorgemaakt.
 - mogelijke subdoelgroepen (te duiden in offerte)
 - Ambitie om in de komende 3 jaar te groeien naar 1 miljoen euro omzet of 1 miljoen euro kapitaal op te halen (of dit al gerealiseerd);
 - Ambitie om in de komende 3 jaar te groeien naar 5 miljoen euro omzet of 5 miljoen euro kapitaal op te halen (of dit al gerealiseerd);
 - Ambitie om in de komende 3 jaar te groeien naar minstens 20 miljoen euro omzet of minstens 20 miljoen euro kapitaal op te halen (of dit al gerealiseerd).

ACTIVITEITEN

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: Collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

Met deze activiteiten wil VLAIO 300 unieke bedrijven per jaar laten instromen binnen dit werkpakket.

We verwachten dat de dienstverleners, na een periode van intensieve begeleiding, gedurende 1 tot 3 jaren opvolgmomenten inbouwen met de bedrijven.

9.5 Perceel 4 - Lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen innovaties

DOEL

Lerende netwerken zijn een specifieke werkvorm in de dienstverlening naar Vlaamse ondernemingen. Deze lerende netwerken kunnen enerzijds gericht zijn op de vernieuwing van bedrijfsvoering binnen de klassieke managementdomeinen van een onderneming zijn trajecten waarbij beslissingsnemers van deelnemende ondernemingen gedurende een bepaalde periode op regelmatige tijdstippen in groepen begeleid worden door één of meer mentors of begeleiders om door middel van ervaringsuitwisseling de bedrijfsvoering van de deelnemende ondernemingen te professionaliseren. Hierbij worden bedrijfsgerichte activiteiten georganiseerd om de netwerkvorming en de ervaringsuitwisseling tussen alle deelnemende ondernemingen

en de mentoren of begeleiders te stimuleren. Deze lerende netwerken helpen de professionalisering van de bedrijfsvoering en de samenwerking tussen ondernemingen te stimuleren.

Lerende netwerken kunnen anderzijds ook ingezet worden om de introductie/implementatie van reeds bewezen innovaties, die al ingang gevonden hebben bij de innovatietrekkers/vroege gebruikers, te versnellen bij de Vlaamse ondernemingen die moeilijker toegang hebben tot deze innovatie en/of niet op eigen initiatief zullen innoveren. Hierbij worden deelnemende ondernemingen in groepsverband gedurende een bepaalde periode op een laagdrempelige manier begeleid door experts bij de eerste stappen tot implementatie van deze innovaties. Netwerkvorming en ervaringsuitwisseling tussen de ondernemingen worden gedurende deze begeleidingstrajecten gestimuleerd. Deze lerende netwerken dragen er toe bij dat de ondernemingen professionaliseren, hun productiviteit verhogen en sneller groeien.

THEMA'S

- Alle aspecten van generieke managementdomeinen en bedrijfsuitvoeringsaspecten die noodzakelijk zijn in de hedendaagse bedrijfsvoering en die personen op managementniveau een oriënterend inzicht geven in de uitdagingen waar ze met hun onderneming voorstaan (leiderschap, financiering, personeel, businessmodellen, ...);
- Innovatieve thema's met een duidelijke doorvertaling naar de implementatie van een concrete technologie, proces, die op korte termijn toepasbaar te zijn. Het nut en de economische meerwaarde zijn al aangetoond bij early adopters en het is duidelijk welke de mogelijke oplossingen/tools zijn voor implementatie bij de grotere doelgroep van ondernemingen. Hierdoor is er rond dit thema geen verder collectief vertaalonderzoek en kennisopbouw meer nodig.
- Ook thema's die passen binnen zowel de actieplannen artificiële intelligentie en cybersecurity als het Vlaams Klimaatsbeleidsplan en de transitiedomeinen kunnen aan bod komen binnen perceel 4 voor zover er een duidelijke doorvertaling is naar de implementatie van een concrete technologie, proces die op korte termijn toepasbaar is zonder bijkomend collectief vertaalonderzoek of kennisopbouw. Waar mogelijk kunnen hierbij synergiën benut worden met dienstverlening rond deze thema's in perceel 2.

VLAIO zal er over waken dat er een goed evenwicht gevonden wordt in het dienstverleningsaanbod tussen enerzijds de lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering en anderzijds de lerende netwerken rond innovatieve thema's. Het is hierbij mogelijk maar absoluut niet noodzakelijk dat voorstellen zich op beide luiken concentreren.

DOELGROEP

- Potentiële innovatoren
- Innoverende ondernemingen
- vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers

ACTIVITEITEN

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 4: Collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 6: Online tools

Het belangrijkste deel van de dienstverlening dient te bestaan uit begeleidingstrajecten in groepsverband (=minstens 10 ondernemingen en maximum 20 ondernemingen¹¹) die zowel de algemene kennisoverdracht als het begeleiden/coachen van de ondernemingen bij de doorvertaling van de kennis naar de concrete

¹¹ Het maximum aantal kan voorwerp zijn van gesprek tijdens de onderhandelingen
Agentschap Innoveren & Ondernemen

ondernemingscontext en de eerste stappen naar de implementatie van een nieuwe technologie/dienst omvatten.

Zowel de kennisoverdracht als de begeleiding en coaching dient op een laagdrempelige manier doch met voldoende diepgang te gebeuren, op maat van de noden van de ondernemingen. Naast de klassieke theoretische kennisoverdracht kunnen ook andere werkvormen (workshops, demonstreren van innovaties, getuigenissen door voorlopers/experts, ervaringsuitwisseling, ...) opgenomen worden binnen het begeleidingstraject. Dienstverleners moeten hierbij garanderen dat de juiste technische/specialistische expertise zal ingezet worden om de ondernemingen te begeleiden doorheen het traject.

De dienstverleners doen een voldoende uitgewerkt voorstel met de eigenheid van functioneren van de groepen (aantal bijeenkomsten, deelnemers, diepgang van werking en leercurve, etc.) en lichten waar nodig synergiën met andere percelen toe. Een begeleidingstraject duurt typisch één jaar en is gespreid over een aantal sessies. Meerdere begeleidingstrajecten rond hetzelfde thema kunnen parallel opgezet worden.

In tegenstelling tot perceel 2 kan individuele begeleiding kan slechts zeer beperkt in het kader van de dienstverlening. Deze individuele begeleiding (max. 1 mandag) dient gericht te zijn op het beantwoorden van punctuele vragen naar aanleiding van de eerste implementatiestappen door de ondernemingen. Van zodra deze individuele begeleiding verder gaat kan waar mogelijk aansluiting gevonden worden bij het dienstverleningsaanbod binnen perceel 2 en/of dient door de dienstverlener doorverwezen te worden naar de KMO-portefeuille en/of het regulier steuninstrumentarium.

10. KPI's, vergoedingswijze, monitoring...

10.1 Vergoeding van prestaties

VLAIO zal de prestaties outputgericht vergoeden. De dienstverlener geeft een eenheidsprijs op per event of infosessie of voor alle andere werkvormen per deelnemer (bij netwerking wordt een maximaal aantal te vergoeden deelnemers per groep opgegeven), VLAIO betaalt op basis van de effectieve deelnemers. Voor infosessies voorziet de begeleider een streefcijfer bij de infosessie.

De uitbetaling aan de dienstverlener gebeurt in maximaal drie schrijven

1. De eigen bijdrage van de ondernemer (of sponsor)
2. VLAIO betaalt 50 procent van haar bijdrage van zodra de eigen bijdrage van de ondernemer (of sponsors) definitief verworven is voor de dienstverlener
3. VLAIO betaalt 50 procent van haar bijdrage van zodra het afgesproken traject succesvol beëindigd werd door de ondernemer

Voor de dienstverlening uit werkpakket 1 kan dit schema zo ingevuld worden dat de eigen bijdrage van de ondernemer of sponsor niet helemaal verworven hoeft te zijn alvorens VLAIO een schijf uitbetaald en dat VLAIO de eerste schijf van 50 procent ook over verschillende betaalmomenten gespreid kan worden, bijvoorbeeld proportioneel verdeeld door de prijs die VLAIO zal betalen te verdelen naar het beoogd bereik en naarmate dit bereik al deels bereikt wordt.

Voor de dienstverlening uit werkpakket 4 kan dit schema eveneens ingevuld worden door de prijs van een lerend netwerk proportioneel te verdelen over het aantal deelnemers van een groep. De eerste en tweede schijf worden dan uitbetaald per deelnemer met het maximum van de groep als maximum.

Voor werkvormen die zich moeilijk in bovenstaand schema laten inpassen doet de dienstverlener een voorstel van uitbetalingsschema gebaseerd op bovenstaand schema dat tijdens de onderhandelingen kan besproken worden.

10.2 KPI's

De bestektekst voorziet dat de dienstverleners hun prestaties aan VLAIO overmaken via de e-rapporteringsmodule. Tijdens de onderhandelingen zullen de exacte gegevens afgesproken worden die de dienstverlener per traject moet aanbrengen in de e-rapporteringsmodule. In hoofdzaak zal dat het ondernemingsnummer (of rijksregisternummer voor prestarters) zijn, aangevuld met enkele specifieke elementen eigen aan elk traject.

De basis KPI's die VLAIO voor elke dienstverlening wil krijgen zijn

- Bereik ondernemingen
- Bereik unieke ondernemingen
- Opgestarte vervolgotrajecten, af te spreken op basis van de eigenheid van elk aangeboden traject

Deze KPI's worden gekoppeld aan de categorieën van werkvormen waarin VLAIO de dienstverlening zal indelen.

10.3 Vergoedingspercentage

De overheidsopdracht gaat uit van een vergoeding voor de prestaties van de dienstverleners door 1. Een eigen bijdrage van de ondernemers, 2. Andere inkomsten zoals sponsoring, catering, etc., 3. Een bijdrage vanuit VLAIO.

Hieronder wordt per perceel weergegeven welk streefpercentage VLAIO zal hanteren voor haar bijdrage. Een gunningscriterium beoordeelt de mate waarin de dienstverlener hieraan tegemoet komt. De dienstverlener kan altijd aangeven waarom het streefpercentage niet haalbaar is voor een specifiek traject, tijdens de onderhandelingen kan hier dan op ingegaan worden. De streefcijfers moeten niet globaal over heel het perceel bekeken worden, maar per aangeboden traject.

- Perceel 1: 70% bijdrage vanuit VLAIO
- Perceel 2: 70% bijdrage vanuit VLAIO
- Perceel 3: 70% bijdrage vanuit VLAIO
- Perceel 4: 70% bijdrage vanuit VLAIO

10.4 Monitoring en datadeling

Naast de algemene monitoring en de uitbouw van het datagedreven karakter van het ecosysteem ondernemen en innoveren zijn er nog enkele specifieke aandachtspunten.

Specifiek voor perceel 3 wil VLAIO ook inzicht krijgen in de ambitie en de leercurve van de deelnemers op volgende punten:

1. Intake: ambitie die de deelnemers bij de intake hebben op vlak van groei in tewerkstelling, omzet, bruto toegevoegde waarde en opgehaald kapitaal

2. Intake: het resultaat dat de deelnemer aan intensievere begeleidingsvormen wil bereiken. Voorbeelden van een gewenst resultaat: X euro kapitaal ophalen, een vestiging openen in continent Y, een samenwerking opstarten met een onderzoeksinstelling of universiteit, ...
3. Exit: het al dan niet invullen van deze verwachtingen
4. Middellange termijn: gerealiseerde groei in tewerkstelling, omzet, bruto toegevoegde waarde en opgehaald kapitaal bij de deelnemende bedrijven

Voor punten 1 tot en 3 verwachten we dat de dienstverlener die zelf noteert en daarover op niveau van de individuele onderneming rapporteert aan het agentschap.

Verder lijkt het in het kader van het only once-principe handig als de dienstverleners hetzelfde intakeformulier, of dezelfde basisinformatie hanteren als de vzw bedrijfstrajecten. Bij doorverwijzing van klanten kan het only once-principe dan effectief toegepast worden. Het intakeformulier van de vzw bedrijfstrajecten wordt toegevoegd als bijlage.

11. Bijlagen

Via <https://www.vlaio.be/nl/nieuws/oproep-tot-kandidaatstelling-de-nieuwe-overheidsopdracht-rond-ondernemerschap> kunnen de bijlagen geraadpleegd worden.



Agentschap
Innoveren & Ondernemen
Koning Albert II-laan 35 bus 12
1030 Brussel
www.vlaio.be