

Acquisitiebeleid Start-ups

Voorstel voortvloeiend uit het EFRO-Project Vlaanderen Versnelt



Flanders
State of
the Art

Ellen Cardon - Astrid De Neve

Agentschap Innoveren en Ondernemen

Inhoud

Scope	4
PLAN VAN AANPAK.....	5
Deskresearch & benchmarking.....	5
Diepte-interviews	5
Co-creatiefase.....	6
Rapportering.....	6
OPBOUW ACQUISITIESTRATEGIE BUITENLANDSE START-UPS.....	7
AFBAKENEN VAN DE DOELGROEP	7
CREATIEVE ONDERNEMENDE MENSEN MET EEN (INNOVATIEF) IDEE	7
STARTERS.....	7
START-UPS	8
AANDACHT VOOR DE VERSCHILLENDE RELOCATIEFASES	9
FASE 1 - ZOEKTOCHT NAAR GEPASTE REGIO.....	9
FASE 2 - EIGENLIJKE VESTIGING & VERHUIS.....	10
FASE 3 - OPSTARTPERIODE IN DE NIEUWE REGIO.....	11
FASE 4 - VERANKERING.....	11
VOORSTEL VAN STRATEGISCHE BELEIDSAANBEVELINGEN	13
BELEIDSAANBEVELING 1: DE AMBITIEUZE BUITENLANDSE START-UP WORDT ALS EEN APARTE DOELGROEP BENADERD BINNEN INBOUND INVESTMENT	13
1.1 Richt een <i>dedicated unit</i> op als hét aanspreekpunt voor zowel de buitenlandse start-ups, als alle actoren die werken rond buitenlandse start-ups.....	13
1.2 Ontwikkel een end-to-end dienstenaanbod op maat van de buitenlandse start-up (soft landing pakketten)	14
BELEIDSAANBEVELING 2: HET VLAAMSE ECOSYSTEEM IS ONTVANKELIJK VOOR EEN PROACTIEF ACQUISITIEBELEID BUITENLANDSE START-UPS.....	15
2.1 Ga actief aan de slag met enkele magneetpolen	16
2.2 Zet actief in op het sensibiliseren en betrekken van actoren uit het bredere innovatie- en ondernemerschap	18
2.3 Zet in op het internationaliseren van het Vlaamse ecosysteem en haar spelers.....	19
BELEIDSAANBEVELING 3: HET STERK MERK VLAANDEREN RICHT ZICH OOK TOT BUITENLANDSE START-UPS	20
3.1 Bouw verder aan één sterk merk Vlaanderen.....	20
3.2 Werk een customized branding uit van het sterk merk Vlaanderen op maat van de buitenlandse start-ups.....	21
BELEIDSAANBEVELING 4 – ER WORDT IN SAMENSpraak MET HET WERKVELD EEN SMART TARGETING STRATEGIE UITGEWERKT WELKE BOTTOM-UP MEE GEVOED WORDT.....	22
4.1 Ontwikkel een gedragen samenwerkingsmodel en werk bottom-up.....	22
BELEIDSAANBEVELING 5 – MAAK WERK VAN EEN WARM WELKOMBELEID	24

5.1	Opzetten Welcome Teams per magneetpool, met aandacht voor “warm welkombeleid”	24
5.2	Zorg voor een transparant en soepel immigratiebeleid met korte doorlooptijden.....	25
5.3	Duid ‘single points of contact’ aan	25
5.4	Draag zorg voor het persoonlijk welbevinden.....	26
5.5	Integreer ondernemend talent in acties rond het aantrekken van internationaal toptalent.....	27
BELEIDSAANBEVELING 6 – ZET IN OP AFTERCARE EN VERANKERING.....		27
6.1	De buitenlandse ambitieuze start-up wordt geïntegreerd in bestaande dienstverlening maar kan ook rekenen op bijkomende ondersteuning in kader van retentie	27
6.2	Creëer ruimte voor dienstverleners om effectief in te zetten op buitenlandse startups	28
BELEIDSAANBEVELING 7 – BINNEN HET VLAAMSE ECOSYSTEEM ZIJN ALLE BOUWSTENEN AANWEZIG OM ZICH ALS AANTREKKINGSPOL TE POSITIONEREN TEN AANZIEN VAN AMBITIEUZE BUITENLANDSE START-UPS.....		29
7.1	Makkelijke toegang tot financiering.....	29
7.2	Makkelijk toegang tot highly skilled talent.....	29
7.3	Transparante ondersteuning van de overheid op maat van de buitenlandse start-up	29
7.4	Transparantie over fiscaliteit en eigenlijke loonkost.....	31
7.5	Aanwezigheid van internationaal genetwerkte “incubatoren/acceleratoren en andere dienstverleners”	31
Bijlagen		32
BIJLAGE 1 - COCREATIE WORKSHOP ‘AWARENESS’ DD. 20 NOVEMBER 2018.....		32
BIJLAGE 2 - COCREATIE WORKSHOP ‘SMART TARGETING’ DD. 27 NOVEMBER 2018		37
BIJLAGE 3 - COCREATIE WORKSHOP ‘SOFT LANDING’ DD. 14 MAART 2019		40

Scope

Het EFRO project 'Vlaanderen Versnelt' beoogt een uitgewerkte gezamenlijke strategie voor Vlaanderen, die de internationalisering van bedrijven moet versnellen en de internationale groei van de Vlaamse economie moet verzekeren. Alleen zo kan Vlaanderen competitief blijven in de wereldeconomie.

Ambitieuze start-ups aantrekken en verankeren die een meerwaarde bieden aan mature Vlaamse ecosystemen.

Het stimuleren van internationalisering van onze Vlaamse bedrijven gebeurt niet enkel door Vlaamse bedrijven ertoe aan te zetten om vroeg genoeg in hun groeipad hun blik te richten over de landsgrenzen heen, maar óók door actief en gericht in te zetten op '*het buitenland naar Vlaanderen brengen*', dit o.m. door het voeren van een actief acquisitie- of *inward investment* beleid

Een doelgroep die daarbij doorgaans minder in het vizier komt, zijn buitenlandse ambitieuze start-ups. Over heel de wereld hebben zich nochtans start-up *communities* en ecosystemen aan snel tempo ontwikkeld. Ook in Vlaanderen is het aantal startende bedrijven de laatste jaren flink gestegen. Veelal zijn het juist deze start-ups die aanjagers zijn van innovatie. Voorts gaan start-ups, wendbaar als ze zijn, doorgaans bewuster om met het zoeken naar de meest geschikte '*biotoop*' om hun *venture* alle kansen te geven om door te groeien.

Voor een kennis- en innovatie gedreven economie, zoals Vlaanderen, zit er in het aantrekken en verankeren van kwaliteitsvolle ambitieuze innovatie-gedreven buitenlandse start-ups die de uitbouw van onze Vlaamse kenniseconomie kunnen versterken en versnellen dan ook onontgonnen potentieel:

1. Deze start-ups brengen innovatieve technologieën, processen en/of businessmodellen binnen in onze Vlaamse economie. Dit zorgt voor een bijkomende stimulans, een verrijking (~verbreding en/of verdieping) en aldus een versnelling van het Vlaamse innovatielandschap- en capaciteit alsook in de uitbouw als regio van volledige waardenketens. Vergelijk het met een bedrijf dat deels zijn eigen R&D ontwikkelt (~organische groei) en deels R&D 'inkoopt' via overnames of het aangaan van allianties met andere spelers.
2. Deze start-ups brengen een netwerk mee van buitenlandse contacten, alsook inzichten en ervaringen met andere markten. Deze kennis en contacten zijn voor onze Vlaamse bedrijven, en meer bepaald voor de Vlaamse start-ups en scale-ups, zeer waardevol en kunnen het eigen internationaliserings- en *scaling* proces van deze Vlaamse start-ups en scale-ups versterken en versnellen.

Het is dan ook zinvol om een strategie uit te werken voor een actief acquisitiebeleid gericht op deze specifieke doelgroep van kwaliteitsvolle ambitieuze innovatie gedreven buitenlandse start-ups wil Vlaanderen tot de top van de innovatieve kennisregio's behoren.

Voorliggend document heeft tot doel een aantal lijnen uit te zetten waarlangs zo een beleid zou kunnen vormgegeven worden.

PLAN VAN AANPAK

De uitwerking van de hierboven vermelde lijnen van een acquisitiebeleid buitenlandse start-ups werd vooraf gegaan door volgende stappen:

1. Deskresearch & Benchmarking
2. Diepte-interviews
3. Co-creatiefase
4. Rapportagefase & vervolgtraject

Deskresearch & benchmarking

Op basis van verschillende bronnen werd op zoek gegaan naar 'goede praktijkvoorbeelden' wat betreft acquisitiebeleid ambitieuze startups. Hiervoor werden een aantal concrete buitenlandse programma's bestudeerd (la French Tech, Startup Delta, Scale-upDenmark, Startup Chili) en werd gepoogd inzichten te verwerven (op een meer generiek niveau) in hoe 'inward investment/direct foreign investment' werkt en wat te verwachten evoluties zijn. Een interessant aan te halen artikel in deze context is 'Attracting and retaining foreign startup founders' van The European Migration Network. Dit artikel onderschrijft de punten die in dit rapport naar voor worden geschoven.

Diepte-interviews

Er werd voor gekozen om bevestigingen te doen met een vijftiental actoren. Dit op het gebied van inward investment algemeen, op het gebied van het begeleiden en ondersteunen van ambitieuze (buitenlandse) startups en met een paar buitenlandse ambitieuze start-ups die zich in Vlaanderen hebben gevestigd en hier wensen door te groeien.

Bedoeling was om affiniteit te ontwikkelen met de doelgroepondernemingen, hun ervaringen en noden en grip te krijgen op wat er speelt in het veld. We maken daarbij gebruik van een 'interviewprotocol' waarin o.m. volgende vragen aanbod komen:

- Hoe komen deze actoren in contact met ambitieuze buitenlandse startups?
- Welke producten en/of diensten bieden deze actoren aan in het algemeen en welke van deze diensten/producten zouden interessant kunnen zijn voor de ambitieuze buitenlandse startup?
- Hoe gebeurt de toeleiding, intake, begeleiding en nazorg en op welke manier is dit anders voor 'Vlaamse' ambitieuze starters t.a.v. buitenlandse ambitieuze starters?
- Welke opportuniteiten of potentieel zien deze actoren m.b.t. deze doelgroep dat vandaag nog onderbenut wordt?
- Hoe gebeurt de samenwerking met en de informatiedoorstroming naar andere spelers?
-

De actoren die zich enkel aan de aanbodzijde bevonden (o.a. PMV, VLAIO VDAB, ...) werden niet individueel bevestigd. Deze informatie werd –minstens gedeeltelijk- ontvangen via de output van andere werkpakketten alsook via deelname aan de co-creatieworkshops.

Co-creatiefase

Na de diepte interviews werd een eerste analyse gemaakt van opportuniteiten en knelpunten in het kader van het aantrekken van buitenlandse start-ups. Op basis van deze analyse werden drie onderwerpen geïdentificeerd die een verdieping vroegen. Dit waren:

- Awareness
- Smart Targeting
- Soft landing (~menselijke aspecten)

Voor deze drie thema's werd telkens een namiddag uitgetrokken om samen met de stakeholders het onderwerp verder te verdiepen. De uitkomsten van deze workshop vindt u in bijlage.

Rapportering

Voorliggend document omvat de bevindingen die naar voor kunnen geschoven worden op basis van voorgaand traject. De rapportage gaat dieper in op de doelgroep 'buitenlandse start-ups' en de fases die deze ondernemingen doorlopen voor (her)vestiging. Daarna gaat dit document dieper in op aanbevelingen die op basis van de het hiervoor vermelde traject naar boven zijn gekomen.

OPBOUW ACQUISITIESTRATEGIE BUITENLANDSE START-UPS

AFBAKENEN VAN DE DOELGROEP

Bij het uittekenen van een beleid, is het belangrijk een duidelijk beeld te vormen van de 'doelgroep' waarvoor het beleid bedoeld is. De term 'start-ups' dekt vele ladingen en een eenduidige algemeen aanvaarde definitie lijkt niet voorhanden. Op basis van de input uit de gesprekken en de co-creatie workshops, maken we een onderscheid tussen volgende categorieën: Creatieve ondernemende mensen, Starters en Start-ups

CREATIEVE ONDERNEMENDE MENSEN MET EEN (INNOVATIEF) IDEE

Creatieve ondernemende mensen met een (innovatief) idee zijn mensen met een idee dat zich nog niet uitgekristalliseerd heeft in een welomlijnd project of bedrijf. Meestal bevinden deze mensen zich nog in de 'ideation phase' en zijn zij vooral bezig met het aftoetsen en verder fijn stellen van hun idee. Er is nog geen sprake van een echte onderneming. Deze groep van creatieve ondernemende mensen komt overeen met wat onder 'potentiële ondernemers' verstaan wordt onder de VLAIO klantensegmentatie.

- ➔ Uit onze gesprekken is gebleken dat deze groep, als zij al overweegt om naar het buitenland te verhuizen, dit *quasi* hoofdzakelijk om 'persoonlijke/subjectieve' redenen doen en minder om objectieve redenen. Ze hebben bijvoorbeeld een goede kennis die ook naar stad Y is verhuisd of ze voelen zich om persoonlijke redenen aangetrokken tot landen Y of Z. Dit maakt dat deze doelgroep veel minder gericht of objectief kan benaderd worden. Deze doelgroep valt dan ook buiten de scope van deze nota.
- ➔ Een subdoelgroep die mogelijks wel gericht benaderd kan worden, zijn die buitenlandse (top)studenten en/of buitenlandse (top)onderzoekers die voor hun studie of onderzoek naar Vlaanderen komen en (via hun studie of onderzoek) een innovatief idee hebben om een onderneming te starten. Binnen de scope van dit project hebben we deze subdoelgroep niet verder meegenomen. Er kan in deze verwezen worden naar o.a. het *VARIO Advies 'Internationaal Toptalent Aantrekken en Verankeren' dd. november 2017* alsook naar de dienstverlening van VLAIO rond student-ondernemerschap.

STARTERS

Starters hebben daarentegen wel een concreet project en sommigen hebben al effectief een onderneming gestart of staan op het punt om een onderneming te starten. Het segment van de starters omvat hierbij o.a. de generieke startende ondernemingen, zowel de zelfstandigen als diegenen die zullen uitgroeien tot bedrijven. De ambitie ligt bij deze groep minder op het in de markt zetten van een sterk schaalbaar (snelgroeiend) businessmodel. Deze ondernemer focust eerder op het starten en uitbouwen van een onderneming die op termijn voldoende inkomsten kan genereren om in zijn levensonderhoud te voorzien. Starters, zoals hier omschreven stemt overeen met de groep 'generieke ondernemers' onder de VLAIO klantensegmentatie.

- ➔ Deze doelgroep valt buiten de scope van deze nota. We wensen hierbij wel de bedenking te maken dat in het kader van een arbeidsmarktbeleid en bepaalde tekortkomingen daar (o.a. *knelpuntberoepen*) deze doelgroep interessant kan zijn om zeer gericht te gaan benaderen. De drijfveer is hier dan eerder tekorten op de arbeidsmarkt opvangen en minder een actief acquisitiebeleid voeren ter verrijking van het Vlaamse innovatie- en ondernemerslandschap.

START-UPS

Startups zijn doorgaans jonge ondernemingen met een vernieuwend idee waarbij een product of dienst dat schaalbaar en herhaalbaar is, wordt gemaakt of in de markt wordt gezet middels nieuwe technologie/innovatie, innovatieve processen, nieuwe business modellen, Eigen aan start-ups is dat ze inherent en expliciet op zoek zijn naar groei/schaal (in binnen-en buitenland) en dat ze *quasi* continue zoekende zijn naar hoe die groei/schaal te bereiken. Het vernieuwende idee moet ontwikkeld en op de markt geraken. Het groeitraject verloopt hobbelig en is risicovol. Start-ups zijn doorgaans bezig met één product, dienst of subsegment (specifieke nichespelers). Start-ups, zoals hier omschreven, komt overeen met de groep van 'actief innovatieve ondernemingen' en 'onderzoeksgedreven innovatieve ondernemingen' onder de VLAIO klantensegmentatie.

- Deze groep is vooral op zoek naar toegang tot *gespecialiseerde netwerken*¹ dat hen versneld en/of aan een lagere kost kan helpen om die groei te bereiken. Het gegeven dat dit unieke netwerk in het 'buitenland' is gelegen schrikt daarbij niet onmiddellijk af maar moet wel een duidelijke meerwaarde bieden.
- Naast toegang tot gespecialiseerde netwerken is men tevens op zoek naar additionele financieringsbronnen om de groei te financieren.
- Meestal gaat het om een kleiner team van mensen die veelal bestaan uit technische profielen eventueel aangevuld met een commercieel profiel. Die allen zeer gefocust bezig zijn met de uitbouw van hun onderneming. De schaarse tijd en middelen worden zeer doelbewust ingezet, bij voorkeur met zicht op (onmiddellijk) rendement (in de brede zin) voor de groei van hun start-up (*no time or energy to waste*).
- Start-ups zijn meestal niet omringd door professionele raadgevers allerhande. Alle taken die niet tot de kern van hun business behoren (~*finance, admin, HR, marketing, ...*) doet men grotendeels zelf en meestal tussendoor. Informatie en advies over deze onderwerpen haalt men van *peers*, kennissen of via investeerders (indien die er al zijn). Tijd en middelen om 'dingen uit te zoeken' ontbreekt grotendeels.
- Start-ups bevinden zich aan het begin van hun groeipad. Veelal is men nog volop bezig met de (technologische) (door)ontwikkeling van hun vernieuwend product of dienst of de met de juiste product/market fit te vinden. De 'go-to-market' strategie is nog in opbouw of moet nog worden uitgerold op grotere schaal.
- Start-ups zijn vooral een verhaal van mensen. Deze ondernemende mensen zijn vaak (zonder te willen veralgemenen) relatief jong, hoogopgeleid, veelal internationaal georiënteerd, uitgesproken ambitieus, gepassioneerd en staan geëngageerd in het leven. Het menselijke aspect speelt een belangrijke rol in hun doen en laten en ook bij het nemen van zakelijke beslissingen.

¹ 'Gespecialiseerd netwerk' wordt in dit document als volgt bekeken:

- (i) Gespecialiseerde potentiële samenwerkingspartners binnen bepaalde domeinen om het product of dienst van de start-up te verbeteren,
- (ii) Toegang tot 'markten/klanten/sales/omzet' om zo de klantenbasis te kunnen verbreden en sales te kunnen uitbreiden,
- (iii) Gespecialiseerde mentoren binnen het domein of sector waarin de start-up actief is.

WAT ONTHOUDEN WE

- Op basis van bovenstaande afbakening is belangrijk te focussen op start-ups. Binnen deze doelgroep lijken de start-ups die al het stadium van bewezen 'solution/problem fit' voorbij zijn, een 'minimum viable product' hebben, enigszins 'voldoende middelen op de bank' hebben om de volgende mijlpaal te behalen en volop aan het werken zijn aan de uitrol van hun go-to-market strategie de 'hidden gems' te zijn, die men moet proberen binnen te rijven. Het spreekt voor zich dat deze typologie verschillend is van sector tot sector. Zo zal een start-up in de biotech t.a.v. start-up in de fintech zich in een andere fase bevinden.
- *Creatieve ondernemende mensen met een innovatief idee* kan men minder gericht gaan 'targeten' omdat persoonlijke motieven veelal doorslaggevend zijn om naar stad X of Y te verhuizen. Zij zullen vooral aangetrokken worden door bruisende steden met een ruim aanbod van cultuur, een actief sociaal leven dat makkelijk toegankelijk voor 'internationals' met een levendige starters community. Deze doelgroep aantrekken gebeurt door het 'goed in de markt zetten' van de combo bruisende stad/levendige starters community.

AANDACHT VOOR DE VERSCHILLENDE RELOCATIEFASES

Het project gaf ook inzicht in het proces dat een start-up doorloopt wanneer die zich in het buitenland wenst te (her)vestigen dan wel een buitenlandse vestiging wenst te openen. Hieronder worden de fases meegegeven die vanuit de verzamelde informatie konden gedestilleerd worden. Elke fase is gekenmerkt door eigen noden en behoeften en vraagt een gepaste aanpak. Hierna volgen de belangrijkste noden per fase.

FASE 1 - ZOEKTOCHT NAAR GEPASTE REGIO

Een start-up zit per definitie in een groeipad en is dus continue op zoek naar hoe die groei te realiseren, waardoor ze werken van mijlpaal naar mijlpaal. Hierdoor ontbreken tijd en middelen voor uitgebreide analyses. Het beperkte team is echter zeer gefocust bezig met de ontwikkeling van dat ene product of dienst en is doorgaans goed op de hoogte van wat er speelt in de (niche)sector waarin ze actief is of wil zijn. De unieke kennis, netwerk en infrastructuur die ze nodig hebben om de volgende mijlpaal te bereiken, weten ze te vinden maar tijd en middelen om die locaties uitgebreid met elkaar te gaan vergelijken of te gaan scouten ontbreekt.

Deze start-ups moeten dan ook proactief benaderd worden, waarbij je als regio een sterk, op maat van die start-up en vooral zo concreet mogelijk USP voorstel hanteert. Als regio profileer je je als 'business partner' van de start-up in kwestie. Dit betekent dat je voldoende affiniteit hebt met de sector waar de start-up in actief is, de fase (in het groeipad) waarin de start-up zich nu bevindt en vooral begrijpt wat er nodig is om de volgende mijlpa(a)l(en) (in het groeipad) te bereiken.

Creatief meedenken en concrete (markt)opportunities aanreiken op maat van de start-up in kwestie zijn sleutelfactoren. Snel kunnen schakelen is daarbij van cruciaal belang.

Naast aandacht voor de start-up als bedrijf, is het ook belangrijk om van bij de eerste contacten ook het 'menselijke aspect' voldoende onder de aandacht te houden en ook daar met een zo concreet mogelijk aanbod van support te komen dat verder reikt dan enkel informatieverschaffing. Ook hier ontbreekt het doorgaans aan tijd en middelen bij een start-up om research te doen over 'the way/cost of living' van verschillende regio's en de te vervullen formaliteiten.

WAT ONTHOUDEN WE

- Ambitieuze kwaliteitsvolle buitenlandse start-ups dienen proactief en gericht benaderd te worden.
- Als regio stel je je op als 'business partner' van de target start-up. Je werkt een sterk, concreet en op maat van de target start-up USP voorstel uit en biedt vooral concrete (markt)opportunities aan (i) die het voor de target start-up in kwestie mogelijk maakt om versneld of aan een lagere kost de volgende mijlpa(a)l(en) te bereiken én (ii) die een duidelijke meerwaarde bieden aan de target start-up in hun verdere internationale groei.
- Vanaf de eerste contacten met de target start-up wordt het 'menselijke aspect' (hierna 'warm welkombeleid') meegenomen.

FASE 2 - EIGENLIJKE VESTIGING & VERHUIS

Eénmaal een start-up beslist heeft om zich te (her)vestigen in het buitenland dan wel een vestiging in het buitenland te openen, zijn er heel wat formaliteiten te vervullen, zowel met betrekking tot de verhuis van de onderneming zelf (~ '*corporate formalities*') als met betrekking tot de verhuis van de mensen (~ '*personal formalities*'). Aangezien tijd en middelen bij een start-up zeer schaars zijn, zal het zaak zijn om de 'extra lasten en tijd' die met vervullen van deze formaliteiten gepaard gaat tot een minimum te beperken zodat de start-up zich kan blijven focussen op het behalen van de volgende mijlpaal in het groeipad.

Start-ups in deze fase hebben nood aan een intensieve en daadkrachtige persoonlijke begeleiding door bij voorkeur één contactpersoon (die instaat voor *corporate & personal formalities*) of maximum twee contactpersonen. Deze contactperso(n)en loods(t)(en) de start-up en de mensen betrokken bij de start-up actief door het formele gedeelte dat gepaard gaat met de verhuis. Deze begeleiding gaat ruimer dan loutere informatieverschaffing.

Sommige buitenlandse start-ups die internationaal willen groeien en hiervoor kijken om zich in het buitenland te vestigen, dan wel een buitenlandse vestiging te openen, opteren ervoor om eerst via een 'kort verblijf' (vb. via deelname aan een kortlopend acceleratoren programma) het lokaal ecosysteem te leren kennen, waarbij hun focus ligt om tijdens dit 'kort verblijf' zoveel mogelijk kwaliteitsvolle contacten te leggen met het gespecialiseerde netwerk binnen de buitenlandse regio. Nadien wordt dan nagedacht om zich permanent te gaan vestigen in de buitenlandse regio. Voor deze start-ups zal de focus in deze fase eerder zijn om hen een kwaliteitsvol kort verblijf te kunnen aanbieden.

WAT ONTHOUDEN WE:

- De eigenlijke verhuis gaat vooral gepaard met het vervullen van vele formaliteiten, zowel met betrekking tot de start-up onderneming als met betrekking tot de personen die verhuizen. Om als regio aantrekkelijk te worden bevonden door een buitenlandse start-up zet je in op het vereenvoudigen van de te vervullen formaliteiten alsook op het beschikbaar maken van transparante en gevalideerde informatie over de te vervullen formaliteiten in het Engels en andere wereldtalen.
- Start-ups zijn grotendeels op zichzelf aangewezen om deze formaliteiten te doorworstelen. Zij zijn niet omringd met professionele raadgevers allerhande, tijd en middelen zijn schaars.
- Er is nood aan een intensieve geïntegreerde daadkrachtige (persoonlijke) begeleiding voor die start-ups die zich onmiddellijk op permanente basis willen vestigen in de nieuwe regio. Voor die start-ups die trapsgewijs te werk gaan, dient er een kwaliteitsvol kort verblijf arrangement aangeboden te worden.

FASE 3 - OPSTARTPERIODE IN DE NIEUWE REGIO

Eénmaal 'officieel' gevestigd in de nieuwe regio, heeft de start-up nood om zo snel als mogelijk een lokaal netwerk uit te bouwen en zijn weg te vinden in het Vlaamse innovatie en economisch landschap. Het uitbouwen van dit netwerk moet op verschillende vlakken gebeuren, zowel:

- op het vlak van toegang tot gespecialiseerde netwerken in de (niche)sector of (niche)domein waarin de start-up actief is en dit zowel wat betreft het 'innovatie/technologisch' luik, op het vlak van markttoegang/nieuwe marktopportunities (~commercieel aspect) als met het oog op het vinden van gespecialiseerde mentoren binnen hun domein of sector;
- op het vlak van lokaal geldende verplichtingen die met algemeen ondernemerschap gepaard gaan (bv. boekhouding, fiscaliteit, personeelsadministratie, ...); als
- op het persoonlijk vlak

Snelle aansluiting vinden bij relevante spelers uit het Vlaamse ecosysteem is cruciaal in deze fase. Een sterk samenwerkend lokaal ecosysteem benadert de start-up proactief en wacht niet tot de start-up zelf hiertoe initiatief neemt. Dat ecosysteem bestaat voor deze doelgroep ook uit actoren die aspecten van persoonlijke integratie afdekken en die er mee zorg voor dragen dat de mensen betrokken bij de start-up zich ook snel 'thuis' voelen.

WAT ONTHOUDEN WE

- Tijdens de eerste maanden op nieuwe bodem heeft de start-up nood om snel aansluiting te vinden bij gespecialiseerde netwerken en relevante spelers uit het lokale ecosysteem.
- Het ecosysteem benadert de start-up bij voorkeur proactief.
- Bij het ecosysteem voor deze doelgroep behoren ook die spelers die zich richten op aspecten van persoonlijke integratie en welbevinden.

FASE 4 - VERANKERING

Zoals hierboven al meermaals aangehaald, is het eigen aan start-ups om continue met hun groei en schaalbaarheid bezig te zijn. De mijlpalen volgen elkaar snel op en elke mijlpaal komt met eigen noden en behoeften. Het is zaak om binnen een actief acquisitiebeleid blijvend in te zetten op het begeleiden van de start-up met de operationele kwesties die gepaard gaan met de fase waarin de start-up zich op dat ogenblik bevindt, alsook begeleiding op te zetten voor meer strategische (langere termijn) kwesties, zoals bijvoorbeeld vinden van (vervolg)financiering, grotere huisvesting, andere onderzoekinfrastructuur, toegang tot grotere markten, aanwerving geschikt personeel,

Het verankeren gebeurt echter niet alleen door de start-up te laten 'intappen' en laten gebruik maken van het lokale ecosysteem maar evenzeer door het lokaal ecosysteem te laten gebruik maken van de innovatie, kennis, ervaring en contacten die de buitenlandse start-ups met zich meebrengt. Uit onze gesprekken is gebleken dat buitenlandse start-ups zelfs graag hun meerwaarde ter beschikking stellen aan het lokale ecosysteem, zeker indien ze zelf (intensief) hebben kunnen gebruik maken van dat lokale ecosysteem.

Start-ups zijn en blijven een verhaal van mensen. Het verankeren van een buitenlandse start-up gebeurt dan ook grotendeels door actief in te zetten op een volledige integratie van de mensen betrokken bij de start-up en hen effectief op te nemen in de lokale gemeenschappen. Een laagdrempelige toegang tot deze lokale gemeenschappen is belangrijk. Oog hebben voor het 'sociaal welzijn' van zowel de mensen die voor de start-up werken als hun naasten (partners, kinderen, ...) zijn een voorwaarde om ook de start-up zelf te verankeren.

WAT ONTHOUDEN WE

1. Naast begeleiding met betrekking tot operationele aspecten, is er in deze fase ook nood aan begeleiding met betrekking tot meer strategische (lange termijn) kwesties, zoals o.a. het vinden van (vervolg)financiering, geschiktere huisvesting/onderzoekinfrastructuur, toegang tot grotere markten, aanwerving geschikt personeel,
2. Buitenlandse start-ups stellen hun kennis (innovatie), ervaring en contacten graag ter beschikking van het lokale ecosysteem, zeker indien dat lokale ecosysteem hen actief heeft geholpen tijdens de opstartfase.
3. Verankeren gebeurt ook door actief in te zetten op de sociale integratie in de lokale gemeenschappen van zowel de mensen die voor de start-up werken als voor hun naasten.

VOORSTEL VAN STRATEGISCHE BELEIDSAANBEVELINGEN

Op basis van het hiervoor geschetste traject en de vastgelegde afbakening van de doelgroep volgt een voorstel van acquisitiestrategie voor buitenlandse start-ups voor Vlaanderen. We schuiven hiervoor zeven voorstellen van beleidsaanbevelingen naar voren. Deze beleidsaanbevelingen worden verder geconcretiseerd naar mogelijke concrete acties. Waar mogelijk, formuleren we al een voorstel van actoren die deze acties zouden kunnen opnemen. Uiteraard is en blijft het een (politieke) beleidsbeslissing of deze aanbevelingen en de concretisering hiervan al dan niet worden gevolgd.

BELEIDSAANBEVELING 1: DE AMBITIEUZE BUITENLANDSE START-UP WORDT ALS EEN APARTE DOELGROEP BENADERD BINNEN INBOUND INVESTMENT

De noden en behoeften van ambitieuze buitenlandse start-ups alsook de wijze waarop ze dienen benaderd en begeleid te worden zijn doorgaans té verschillend en té specifiek in vergelijking met buitenlandse mature middelgrote tot grote bedrijven. Daarom is het aan te raden om een inbound investment strategie uit te tekenen specifiek gericht op deze doelgroep. We zien dat deze '*doelgroep gerichte aanpak*' in het buitenland al wijd verspreid is onder de vorm van allerlei initiatieven die zich specifiek richten tot het aantrekken van buitenlandse start-ups (o.a. la French Tech, Start-up Delta, Start-up Chili).

1.1 Richt een *dedicated unit* op als hét aanspreekpunt voor zowel de buitenlandse start-ups, als alle actoren die werken rond buitenlandse start-ups

Een *dedicated unit* waarbinnen de expertise omtrent ambitieuze buitenlandse start-ups alsook de domeinen/sectoren waarin ze actief zijn, wordt gecentraliseerd. Deze unit kan zich organiseren en handelen op een wijze die aansluit bij de leefwereld van deze buitenlandse ambitieuze start-up. Een *dedicated unit* maakt het mogelijk om kort op de bal te spelen en de vinger aan de pols te houden in een alsmaar sneller evoluerend wereld. Idealiter bestaat deze cel uit een kernteam van mensen die zich quasi uitsluitend met deze taak kunnen bezig houden i.p.v. een groter team van mensen die dit als één van hun (vele) taken uitvoeren. Focus en beschikbaarheid zijn immers belangrijke randvoorwaarden. De werking van deze *dedicated unit* is ondernemend, innovatief en flexibel en sluit nauw aan bij de werkwijze waarop start-ups zelf opereren.

Zowel uit de diepte-interviews als uit de verschillende co-creatie workshops kwam sterk naar voren dat het aantrekken van ambitieuze buitenlandse start-ups een tijds- en arbeidsintensieve opdracht is die vele verschillende aspecten kent waarbij de meeste actoren aangeven dat het moeilijk is al deze facetten louter op zichzelf tot een goed einde te brengen. Deze actoren zijn dan ook vragende partij voor meer afstemming, samenwerking en transparantie alsook de aanstelling van een duidelijk aanspreekpunt '*buitenlandse start-ups*', zowel binnen de Vlaamse Overheid als bij de verschillende actoren zelf. De oprichting van een *dedicated unit* komt tegemoet aan deze verzuchtingen.

Deze *dedicated unit* dient o.i. niet vanuit een standalone positie te opereren, maar wel:

- **binnen de Vlaamse overheid:** sterke banden aan te knopen en een beleid en werking uit te stippelen dat inhaakt op zowel de activiteiten en werking van de teams die zich bezig houden met *inbound investment* algemeen, de teams die doorgedreven kennis hebben van de gekozen magneetpolen alsook de teams die zich bezig houden met het lokale Vlaamse start-ups en scale-ups ecosysteem. Bij voorkeur wordt deze *dedicated unit* ook in deze constellatie samengesteld en worden er profielen aangetrokken die sterk internationaal georiënteerd zijn, een doorgedreven kennis en

netwerk hebben van die magneetpolen waarvoor men zo een beleid wenst te implementeren en bovendien korte lijnen onderhouden met de Vlaamse start-up- en scaleup *scenery* en zelf grote affiniteit tonen met de noden, behoeften, *modus operandi*, en leefwereld van start-ups en scaleups.

- **binnen het Vlaamse ecosysteem:** sterke samenwerkingen op te zetten zodat dit 'lokale' ecosysteem zich op termijn zo kan profileren, openstellen en verder door ontwikkelen tot een ecosysteem dat ambitieuze start-ups- en scaleups, onafhankelijk van hun oorsprong of nationaliteit, actief ondersteunt in hun verdere groei.

De activiteiten van deze *dedicated unit* beslaan o.i. zowel lead generatie, lead conversie, begeleiding van opstart in Vlaanderen én verankering (= *end-to-end benadering*) en dit alles in nauwe samenwerking met de relevante actoren.

Het zal aan de *dedicated unit* toekomen om vorm te geven aan een actief acquisitiebeleid start-ups in nauwe samenwerking met de relevante actoren maar ook om deze actoren op één lijn te krijgen en ieders taak en rol hierin te duiden.

Deze *dedicated unit* kan volledig geïntegreerd worden binnen de bestaande werkingsstructuur van FIT. Hierdoor kan er maximaal gebruik gemaakt worden van de reeds bestaande invest-kennis, internationale samenwerkingen en het buitenlands kantorennetwerk. FIT kan daarbij op treden als de centrale commerciële front-office en behoudt hierdoor het overzicht over de internationale sales - en marketingacties, opportuniteiten, targets en leads. Door deze gefocuste en gecentraliseerde aanpak, zorgt de *dedicated unit* ervoor dat er – binnen de vooraf bepaalde doelsectoren - gescreende high-potentials doorstromen naar de relevante actoren via begeleide site visits teneinde een maximale return on investment te garanderen en de partners niet op te zadelen met onnodige en tijdrovende contacten.

1.2 Ontwikkel een end-to-end dienstenaanbod op maat van de buitenlandse start-up (soft landing pakketten)

Het zal aan de *dedicated unit* toekomen om in nauwe samenwerking met relevante spelers een geïntegreerd dienstenaanbod samen te stellen op maat van de buitenlandse start-ups dat verder reikt dan enkel informatieverschaffing en effectief inspeelt en een antwoord biedt op de reële noden en behoeften van buitenlandse ambitieuze start-ups. Die noden verschillen doorheen het beslissingsproces en het zal dan ook zaak zijn om bij het uittekenen van zo een geïntegreerd dienstenaanbod om voor elke fase een gepaste dienstverlening te voorzien.

Ook in het buitenland (o.a. La French Tech Ticket van La French Tech, the Orange Carpet van Start-up Delta, Start-up-Chili) zien we dat landen uitpakken met zogenaamde 'soft landing pakketten' onder de vorm van *turnkey packages* waarbij de start-up van zodra men nog maar denkt aan een internationale *move* bij de hand wordt genomen en instapt in een uitgestippeld traject, dat zowel diensten omvat rond (i) opstart en huisvesting, (ii) masterclasses, mentoring en netwerkingsactiviteiten, (iii) effectieve financiering of toegang tot financiering, (iv) community building via o.a. samenwerking met lokale ondernemers en (v) een warm welkombeleid via start-upvisa, welkompakketten, helpdesk,

Voorstel verantwoordelijke actor(en): de *dedicated unit* in samenwerking met VLAIO, PMV en dienstverleners in het veld (o.a. incubatoren/acceleratoren, acceleratorenprogramma's, (gespecialiseerde) (koepel)platformen/netwerkcommunities, kennis- en onderzoeksinstellingen, (big) corporates,)

1.3 Activatie van het buitenlands netwerk van FIT

FIT beschikt over een buitenlands netwerk van meer dan 100 aanspreekpunten. Als eerstelijnscontact binnen het acquisitiebeleid van FIT invest vormen zij een cruciale schakel in het detecteren en overtuigen van investeerders. De lokale aanwezigheid vormt een ideale manier om Vlaanderen als potentiële vestigingsplaats in top of mind te brengen van deze jonge bedrijven en ondernemers. Vermits we in Europa concurreren met grote en invloedrijke hubs zoals Berlijn, London, Parijs, etc., vormt een face-to-face contact en lokale beschikbaarheid vaak het extra duwtje. Bovendien biedt dit de mogelijkheid om kennis te vergaren van lokale ecosystemen en initiatieven die als inspiratie kunnen dienen voor de verdere uitbouw van de werking in Vlaanderen.

Het is dan ook essentieel dat het internationale kantorennetwerk van FIT ingeschakeld wordt binnen het acquisitiebeleid voor start ups. Hoewel er vandaag reeds heel wat contacten zijn met buitenlandse actoren en platformen, vergt een doorgedreven start up acquisitiewerking toch bijkomende kennis en acties van de buitenlandse kantoren van FIT. Het lijkt daarom aangewezen om dit gradueel op te bouwen en te starten met de kantoren die aanwezig zijn in sterke start up hubs om op die manier maximaal te kunnen profiteren van de aanwezige incubatoren/acceleratoren, VC's, Corporate Ventures en uiteraard start ups/scale ups om Vlaanderen onder de aandacht te brengen.

1.4 Uitbouw van acquisitie-actieplan voor start ups/scale ups

Een doorgedreven en gefocuste networking vormt één van de belangrijkste tools van de binnen- en buitenlandse invest teams bij FIT. Bijkomend aan de bestaande actieplannen van FIT invest, dient er vanuit de dedicated unit werk gemaakt te worden van actieplannen die zich volledig richten op de acquisitie van startups en scale ups. Dit kan gaan van aanwezigheid op internationale congressen en beurzen – zoals Websummit, Slush, SXSW – tot de organisatie van eigen workshops en roadshows in samenwerking met binnen- en buitenlandse partners.

Door deze acties centraal uit te werken en aan te sturen vanuit de dedicated unit binnen FIT, wordt het overzicht behouden over de opportunity's, targets en leads en kan een centrale databases van actoren gebouwd worden. Bovendien geeft die een bijkomende garantie op een eenvormige branding.

BELEIDSAANBEVELING 2: HET VLAAMSE ECOSYSTEEM IS ONTVANKELIJK VOOR EEN PROACTIEF ACQUISITIEBELEID BUITENLANDSE START-UPS.

Een actief acquisitiebeleid gericht op ambitieuze buitenlandse start-ups kan alleen maar functioneren als het Vlaamse innovatie- en ondernemerschapsecosysteem voldoende overtuigd is van de voordelen en de unieke meerwaarde die deze ambitieuze buitenlandse start-ups met zich meebrengen. Dit zowel voor de Vlaamse ondernemingen als voor het Vlaamse innovatie- en ondernemerschapsecosysteem in haar geheel. Alle actoren uit dit Vlaamse innovatie- en ondernemerschapsecosysteem moeten zich er toe engageren om binnen hun expertisedomein hierin een actieve rol op te nemen.

Voor het aantrekken en verankeren van ambitieuze buitenlandse start-ups is het belangrijk dat het goed functionerend lokaal ecosysteem openstaat voor ambitieuze buitenlandse start-ups. Daarnaast moeten de actoren in dit ecosysteem ook affiniteit hebben met én actief inspelen op de specifieke noden en behoeften van deze doelgroep.

Dit ecosysteem speelt een belangrijke rol in o.a.:

- Het mee identificeren van de ambitieuze buitenlandse start-ups die moeten aangetrokken worden (zie verder beleidsaanbeveling 4)
- Het mee formuleren en uitdragen van een unieke en concrete USP op maat van de buitenlandse start-ups die men wenst aan te trekken (zie verder beleidsaanbeveling 3);
- Het snel laten aansluiting vinden bij en wegwijs maken doorheen het Vlaamse ecosysteem éénmaal de ambitieuze buitenlandse start-ups hun keuze hebben laten vallen op Vlaanderen (zie verder beleidsaanbeveling 2);
- Het effectief verankeren van de buitenlandse start-up in Vlaanderen en Vlaanderen tot hun nieuwe uitvalsbasis én *home base* maken.

Uit de co-creatieworkshop dd. 20 november 2018 met als thema ‘*Awareness – de mogelijke meerwaarde van het aantrekken van buitenlandse start-ups voor het Vlaamse innovatie- en ondernemerschapsecosysteem*’ en waarop verscheidene actoren uit het ruime Vlaamse ecosysteem aanwezig waren, kwam het volgende naar voren:

- sommige spelers binnen het Vlaamse ecosysteem hebben een meer uitgesproken positieve ingesteldheid en zien een duidelijke ‘win-win’ in het voeren als regio van een actieve *inbound investment* strategie gericht op buitenlandse start-ups (en bij uitbreiding scaleups). Deze spelers zien vooral onontgonnen opportuniteiten op het gebied van innovatie-snelheid, competitiviteit, het versterken en verrijken van de Vlaamse economie en haar spelers om zo Vlaanderen verder te laten excelleren en op de wereldkaart te plaatsen als een innovatieve, hoog technologische & *future proof* regio. Zij redeneren dat het economisch en innovatie gebeuren nu éénmaal binnen een mondiale context afspeelt en dat de speler hier beter ontvankelijk voor zijn om zo goed mogelijk de ‘vruchten’ hiervan ten gelde te maken ten voordele van de eigen regio;
- andere spelers binnen het Vlaamse ecosysteem leggen een zekere omzichtigheid en voorzichtigheid aan de dag en wijzen op de onzekere *return on investment* als regio, het gevaar op *IP & brain drain*, veiligheid en spionage. Daarbij stellen ze zich de vraag of Vlaanderen als regio de verzuchtingen en behoeften van deze ambitieuze buitenlandse start-ups op de middellange en lange termijn effectief kan waarmaken, vooral op het gebied van schaalbaarheid en verankering van deze buitenlandse start-ups.

Het zal dan ook zaak zijn om bij het uittekenen van een acquisitiebeleid specifiek gericht op ambitieuze buitenlandse start-ups voldoende rekening te houden met beide perspectieven en doordacht te werk te gaan. Een brede generieke uitrol van een acquisitiebeleid buitenlandse start-ups zonder enige sector- of domeinfocus is dan ook niet na te streven. Een acquisitiebeleid buitenlandse startups dient zich via een gerichte beleid het (bestaande) economische en innovatie weefsel in Vlaanderen te versterken.

2.1 Ga actief aan de slag met enkele magneetpolen

Uit zowel de deskresearch, de gesprekken én de co-creatie workshops kwam naar voren dat men als regio duidelijke keuzes moet durven maken en werken vanuit aanwezige sterktes, die voldoende onderscheidend zijn in het internationale veld waardoor ze een sterke aantrekking hebben op internationale start-ups. Een acquisitiebeleid gericht op ambitieuze buitenlandse start-ups dient zich dan ook te enten op in Vlaanderen reeds sterk uitgebouwde en mature ecosystemen (= die de hele waardeketen afdekken, te weten kennis, kunde, talent, netwerk, financiering & infrastructuur) binnen sector- of domein specifieke focusdomeinen (hierna ‘magneetpool’ genoemd). Het bepalen van de magneetpolen vraagt een beleidsbeslissing op niveau van de Vlaamse Regering. Voorkeur geniet om slechts een beperkt aantal magneetpolen naar voren te schuiven.

Deze *Vlaamse magneetpolen* zouden beter in staat moeten zijn:

- om snel te kunnen identificeren welke ‘schakels’ men nog mist in zowel de innovatie- als in de waardeketen om het ecosysteem waarin men actief is competitief en concurrentieel te houden;
- om een concrete en unieke USP te formuleren die naadloos aansluit bij de noden van de buitenlandse ambitieuze start-ups welke men viseert;
- om de buitenlandse start-up (*makkelijker/snel*) in contact te brengen met die gespecialiseerde netwerken (~ *gespecialiseerde samenwerkingspartners, markt/salesopportuniteiten en/of gespecialiseerde mentoren*) naar waar de buitenlandse start-up op zoek is;
- om desgevallend, de buitenlandse start-up, in contact te brengen met geschikte financiële partijen;
- om de innovatie, kennis, expertise en netwerk die door deze buitenlandse ambitieuze start-ups in Vlaanderen wordt binnengebracht te integreren, absorberen en verspreiden zowel binnen het eigen ‘Vlaamse’ ecosysteem als daarbuiten;
- om te zorgen voor een mix van natuurlijke verankering van deze nieuwkomers alsook werk te maken van een duidelijke verankeringsstrategie of –pad door in te zetten op schaalbaarheid én aldus concrete marktopportunities (bv. matchmaking met (big) corporates, ...) aan te bieden aan deze nieuwkomers en zo ook de middellange en lange termijn doelstellingen van deze nieuwe spelers mee helpen waar te maken;
- om hun reeds bestaande expertise en ervaring m.b.t. internationaal migratie- en welkombeleid te delen, verrijken en verbreden.

De gekozen magneetpolen moeten de juiste omkadering en ondersteuning krijgen zodat zij hun verschillende taken in de uitrol van een actief acquisitiebeleid buitenlandse start-ups kunnen waarmaken en zelf betere internationaal genetwerkte ecosystemen worden. Dit vertaalt zich in volgende acties:

- Duidelijk taken- en rollenverdeling afspreken tussen de dedicated unit en de magneetpolen, binnen een gelijkwaardig partnerschap en met concrete gezamenlijk onderschreven te bereiken doelstellingen.
- Taken en rollen die kunnen gecentraliseerd worden komen toe aan de dedicated unit die ook zorgt voor stroomlijning tussen de gekozen magneetpolen. Eén-op-één duplicatie van taken wordt vermeden, taken en rollen worden toegewezen aan die actor die het ‘*meest geschikt is voor de specifieke taak of rol*’, tijd en middelen worden op die manier zo effectief mogelijk ingezet, kennis wordt gedeeld en netwerken worden opengesteld. Het bereiken van de gezamenlijk onderschreven doelstellingen overstijgt het eigen belang.
- Opzetten van welcome teams per magneetpool (~naar het voorbeeld van Welcome Team Life Sciences) welke naast het multidisciplinair afdekken van de *business gerelateerde* aspecten ook het menselijk aspect (o.a. migratieformaliteiten, integratie, warm welkombeleid, ...) meeneemt en ook daarin een aanbod in formuleert.

Voorstel verantwoordelijke actor(en): Dedicated unit in nauw overleg met *key spelers* uit de gekozen magneetpolen. Een belangrijk rol hierin is weggelegd voor de SOC’s, Speerpuntclusters en IBN’s die vandaag via FIT reeds actief betrokken zijn bij het Vlaams acquisitiebeleid. Zij zorgen immers voor een snelle connectie met Vlaamse bedrijven.

2.2 Zet actief in op het sensibiliseren en betrekken van actoren uit het bredere innovatie- en ondernemerschap

De *dedicated unit* moet actief inzetten op het bouwen van bruggen tussen de gekozen magneetpolen, de betrokken Vlaamse overheidsactoren (FIT, VLAIO, PMV en VDAB) en de actoren uit het ruimere innovatie- en ondernemerschap. Samen met deze actoren werken zij concrete verankeringsstrategieën en -paden uit voor de buitenlandse ambitieuze start-up en worden er afspraken gemaakt over welke taken en rollen elke actor vanuit zijn expertisedomein hierin kan opnemen. Waar nodig wordt er een SPOC aangesteld bij deze actoren uit het bredere ecosysteem die voor deze materie als centraal aanspreekpunt fungeert, zowel naar de overheid, de andere actoren als naar de buitenlandse ambitieuze start-ups zelf.

Actoren uit het bredere ecosysteem moeten worden aangemoedigd om hun dienstverlening open te stellen voor 'nieuwkomers' en in hun klantenwerking- en benadering ook oog te hebben voor 'buitenlandse start-ups'. Hiervoor kunnen zij aangemoedigd worden om bijvoorbeeld:

- Lidmaatschap van buitenlandse ambitieuze start-ups mogelijk maken en bevorderen;
- Wegwerken van taalbarrières door informatieverstopping en dienstverlening ook in het Engels (en andere wereldtalen) aan te bieden;
- Een proactieve benadering voor deze doelgroep uit werken.;
- Dienstverlening flexibel en modulair aanbieden.

Voor een buitenlandse start-ups is het niet altijd makkelijk is om op het gebied van bv. boekhouding, fiscaliteit, personeelsadministratie, oprichting Vlaamse vestiging, te weten welke lokale regels, formaliteiten en gewoonten er van toepassing zijn en bij welke spelers men daarvoor terecht kan. Om de actoren in staat te stellen deze informatie vlug ter beschikking te stellen aan de buitenlandse startups kunnen volgende initiatieven uitgewerkt worden:

- Crash course inrichten of bestaand aanbod van dienstverlening hieromtrent ook toegankelijk en flexibel maken voor nieuwkomers.
- Matchmaking/community building met Vlaamse start-ups/scaleups opzetten en uitbouwen;
- Buddy systeem opzetten waarbij een Vlaamse onderneming fungeert als buddy, wegwijzer, laagdrempelige informatieverstopping voor de buitenlandse start-up;
- Gerichte en gebundelde informatieverstopping over deze aspecten gecentraliseerd op één website én in verschillende talen aanbieden – ter beschikking stelling van '*unofficial - for information purposes only*' vertalingen van standaarddocumenten

Voorstel verantwoordelijke actor(en): *dedicated unit* in samenwerking met dienstverleners rond ondernemerschap en innovatie, PMV (en spelers uit het financiële ecosysteem), VDAB (en spelers actief in talentacquisitie).

2.3 Zet in op het internationaliseren van het Vlaamse ecosysteem en haar spelers

Een cruciaal element in het welslagen van een actief acquisitiebeleid buitenlandse start-ups, is dat het Vlaamse ecosysteem zelf ook internationaliseert. De aantrekkingskracht van magneetpolen zit hem niet alleen in de onderscheidende aanwezigheid van hun unieke kennis, kunde, infrastructuur en netwerk maar ligt eveneens in hoe internationaal genetwerkt en internationaal aanwezig deze magneetpolen en het Vlaamse ecosysteem zelf zijn. Een beleid dat de internationalisering van zowel de magneetpolen als van de spelers uit het bredere Vlaamse ecosysteem stimuleert is dan ook noodzakelijk. Mogelijke initiatieven zouden kunnen zijn:

- In de convenanten, beheersovereenkomsten, clusterpacten etc., naast (i) internationalisering van het ledenbestand en (ii) het toegankelijk maken van de dienstverlening voor internationale start-ups, ook (iii) het thema 'internationalisering van de eigen organisatie *an sich* en de eigen bijdrage aan de internationalisering van het ecosysteem waartoe men behoort' meenemen.
- Actief inzetten op internationale rankings, rapporten, barometers, organisaties, events etc. die kunnen bijdragen aan de verdere uitbouw van het internationale gezicht van het Vlaamse ecosysteem;
- Het 'buitenland' naar Vlaanderen halen door bijvoorbeeld bekende internationale beurzen en/of events die aansluiten bij de gekozen magneetpolen, naar Vlaanderen te halen of werk te maken in Vlaanderen van het uitbouwen van beurzen en/of events met een internationale uitstraling binnen de gekozen magneetpolen;
- Inzetten het versterken van het internationale netwerk van de actoren rond de start-ups. Hierbij kan gedacht worden aan incubatoren, acceleratoren maar ook de ecosystemen binnen de steden.
- Uitzoeken welke programma's er reeds voorhanden zijn of kunnen worden ingezet om de internationalisering van het Vlaamse ecosysteem te stimuleren. Te beginnen bij:
 - Erasmus4 young Entrepreneurs (<https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>)
 - <https://soft-landing.eu/for-ecosystem-builders/>

Voorstel verantwoordelijke actor(en):

- FIT en VLAIO

BELEIDSAANBEVELING 3: HET STERK MERK VLAANDEREN RICHT ZICH OOK TOT BUITENLANDSE START-UPS

Vlaanderen heeft als regio enkele sterke troeven, deze worden echter te weinig uitgespeeld. Daarnaast blijkt dat we niet als één regio naar buiten komen maar er versnippering is tussen verschillende bevoegdheden en initiatieven. Een allignering waarbij de verschillende actoren hier één verhaal vertellen gefocust op dezelfde sterktes is aan de orde. Daarnaast is het in dit verhaal goed de succesverhalen meer naar buiten te brengen. Verhalen over startende bedrijven die door het Vlaamse ecosysteem konden uitgroeien tot sterke spelers in hun veld. Tenslotte kan het een meerwaarde zijn om ook effectieve gezichten te koppelen aan de branding naar buitenlandse start-ups toe door mensen die (in hun domein of sector) een grote naamsbekendheid genieten naar voren te schuiven als ambassadeurs of ambassadrices voor Vlaanderen.

3.1 Bouw verder aan één sterk merk Vlaanderen

Uit de gesprekken en de workshops kwam meermaals naar voren dat er tot op heden niet echt sprake is van een 'sterk merk Vlaanderen' dat door alle actoren op éénzelfde consistente wijze wordt uitgedragen. De meeste spelers maken hun eigen branding van Vlaanderen en leggen daarbij hun eigen accenten. Vlaanderen kent op die manier vele gezichten naar de buitenwereld. Het is dan ook cruciaal dat er verder blijft gewerkt worden aan één sterk merk Vlaanderen en dat de buitenwereld één consistent en sterk verhaal krijgt te horen over wat Vlaanderen als kennis gedreven en innovatieve regio te bieden heeft. Hierbij dient er, naast de economische troeven van Vlaanderen, ook aandacht te zijn voor de troeven die Vlaanderen te bieden heeft op persoonlijk vlak.

Concrete initiatieven zijn:

- Verder bouwen aan één sterk merk Vlaanderen in samenwerking met en gedragen door alle spelers uit het ecosysteem;
- Verdere ontwikkeling, (doelgerichte) verspreiding en gratis ter beschikking stellen van ondersteunend branding en marketing materiaal en toolkits m.b.t. sterk merk Vlaanderen en dit in verschillende talen;
- Branding en marketingtrainingen voorzien voor spelers in het ecosysteem (te beginnen met die spelers die vaak Vlaanderen vertegenwoordigen in het buitenland, zoals bv. professoren, werkgeversorganisaties, federaties,) over hoe het sterk merk Vlaanderen uit te dragen naar de buitenwereld;
- In samenwerkingsovereenkomsten tussen Vlaamse overheidsactoren (bv. FIT, VLAIO, PMV, ...) en spelers uit het ecosysteem het mee uitdragen van het sterk merk Vlaanderen in het buitenland als een onderdeel van het takenpakket opnemen

Voorstel verantwoordelijke actor(en):

In kader van het EFRO-project Vlaanderen Versnelt werkte FIT al een communicatiepakket en marketing- en brandingtoolkit uit. Dit kan nog verrijkt worden met bovenstaande aanbevelingen.

3.2 Werk een customized branding uit van het sterk merk Vlaanderen op maat van de buitenlandse start-ups

In de lijn met het sterk merk Vlaanderen wordt er per gekozen magneetpool een *customized branding* uitgewerkt die de unieke expertise, kennis en netwerk van Vlaanderen in het betrokken focusdomein in de kijker zet én duidelijk weergeeft welke concrete opportuniteiten (zowel op gebied van innovatie/technologie als markoportuniteiten) Vlaanderen te bieden heeft (o.a. het uitspelen van gevestigde bedrijven actief in domein van de magneetpolen, de aanwezigheid van gerenommeerde kennis- en onderzoeksinstellingen, unieke (koepel)platformen/*netwerkcommunities* actief in de focusdomeinen, aanwezigheid van of makkelijke toegang tot geschikte financiële partners, ...). Het is bij deze *customized branding* nog meer van belang om Vlaanderen ook als aantrekkelijke en betaalbare regio om te wonen uit te spelen en hierbij onze bruisende steden mee in de kijker te zetten.

De customized branding is wervelend, dynamisch en houdt het doelpubliek van start-ups en de mensen achter start-ups (zoals hierboven omschreven) goed voor ogen in de keuze van visuals, taalgebruik ect. alsook in de keuze van de juiste kanalen om deze branding in de markt te zetten.

Mogelijke acties:

- Ontwikkeling van customized marketing/brandingmateriaal – en toolkits per gekozen magneetpool in lijn (*~look & feel*) met het sterk merk Vlaanderen maar rekening houdend met de *targetgroup* van internationale start-ups + ter beschikking stellen van dit materiaal – training voorzien voor de relevante spelers in gebruik van dit materiaal + in samenwerkingsovereenkomsten het mee uitdragen van deze customized branding voorzien
- Daadkrachtige storytelling over start-ups actief in de gekozen magneetpolen (zowel Vlaamse als internationale) die vanuit Vlaanderen en dankzij de unieke kennis, expertise en netwerk aanwezig in Vlaanderen hun groei aan het realiseren zijn en die ook Vlaanderen als aantrekkelijke woonplaats/uitvalbasis waarderen;
- Aanwezigheid op internationaal gerenommeerde events/beurzen m.b.t. gekozen magneetpolen of welke zich specifiek richten op de (internationale start-up/scaleup) community;
- Ambassadeur(s)/ambassadrices aanstellen met grote naambekendheid die mee hun schouders zetten onder en als gezicht kunnen fungeren van zo een customized branding;
- Zoals hierboven reeds aangehaald, haal het 'buitenland' naar Vlaanderen door bijvoorbeeld bekende internationale beurzen en/of events die aansluiten bij de gekozen magneetpolen, naar Vlaanderen te halen of werk te maken in Vlaanderen van het uitbouwen van beurzen en/of events met een internationale uitstraling binnen de gekozen magneetpolen;
- Het is belangrijk hierbij te wijzen op het feit dat in de start-up wereld gedacht wordt in functie van steden. Dit blijkt ook uit de vele studies en lijsten die men opmaakt rond internationale start up ecosystemen. Steeds gaat het om steden, bijna nooit om regio's of landen. Ook in het buitenland (Hub.de in Duitsland, Start up Delta in Nederland, etc.) volgt men deze logica en catalogeert men technologieën volgens steden. Hoewel we in Vlaanderen het voordeel hebben van de korte afstanden en dit minder belangrijk is, is het van belang de gedachtengang van de start ups te volgen en te werken volgens een "stedelijke indeling".

Voorstel verantwoordelijke actor(en): Dedicated unit in nauwe samenwerking met de gekozen magneetpolen en de steden.

BELEIDSAANBEVELING 4 – ER WORDT IN SAMENSpraak MET HET WERKVELD EEN SMART TARGETING STRATEGIE UITGEWERKT WELKE BOTTOM-UP MEE GEVOED WORDT.

Tijdens de diepte-interviews als tijdens de co-creatieworkshop dd. 27 november 2018 ‘*Smart Targeting*’ werden de vraag voorgelegd ‘*wie moeten we aantrekken?*’ en ‘*hoe gericht moet dit gebeuren?*’.

Uit deze gesprekken kwam naar voren dat

- Sommige spelers, zoals o.a. universiteiten, TTO offices, kennis- en onderzoeksinstituten in hun academisch, onderzoeks- en/of contractenwerk regelmatig in contact komen met buitenlandse start-ups/ spin-offs en/of met buitenlandse onderzoekers die op het punt staan een onderneming te starten;
- Er al aan ‘smart targeting’ wordt gedaan bij de stakeholders in het veld, onder de vorm van o.m. ‘mappings van sectoren en regio’s en welke mogelijke hiaten er zijn’. Hierbij wordt in eerste instantie gekeken naar welke ontbrekende kennis, innovatie of businessconcept het Vlaams ecosysteem kan verrijken i.p.v. al dadelijk op zoek te gaan naar concrete start-ups. Op basis van zulke gapanalyses en in combinatie met expertise uit het veld komen dan leads naar boven;
- Dat naast het uitvoeren van ‘gapanalyses’ het als regio ook belangrijk is om ‘sterkte’ analyses uit te voeren.
- Het belangrijk is om ‘kwaliteitsvolle’ buitenlandse start-ups aan te trekken die effectieve invulling geven aan de ‘gaps’ of ‘white spots’ vastgesteld en dan ook eerder in te zetten op ‘*quality over quantity*’.
- Het effectief benaderen van die leads vandaag versnipperd gebeurt en vaak zonder dat de stakeholders in het veld op de hoogte zijn van elkaars initiatieven.

Een bundeling van de krachten kan een gerichtere en effectievere benadering van die buitenlandse start-ups mogelijk maken.

4.1 Ontwikkel een gedragen samenwerkingsmodel en werk bottom-up

Er dient een samenwerkingsmodel ontwikkeld te worden tussen de *dedicated unit* en de relevante spelers binnen de gekozen focusdomeinen om:

- Meer stroomlijning te krijgen en informatie-uitwisseling/bundeling te genereren tussen de verschillende ‘*mappings en gapanalyses*’ die uitgevoerd worden door verschillende spelers. Deze mappings dienen in eerste instantie om te detecteren welke kennis, innovatie of businessconcept Vlaanderen als regio nog ontbreekt en aldus welke buitenlandse kennis, innovatie of businessconcept het Vlaams ecosysteem effectief kunnen verrijken;
- Netwerken open te stellen;
- Leads die nu vaak onder de radar blijven, naar boven te halen en met gebundelde en verenigde krachten leads te benaderen waarbij iedere actor erkent wordt in zijn rol en expertise. Hierbij worden alvast volgende relevante spelers naar voor geschoven wat betreft *lead generation* :
 - TTO offices, universiteiten, professoren, SOC’s,
 - Buitenlandse bedrijven die Vlaamse ondernemingen overnemen, gelet op o.a. hun netwerk en kennis van het ecosysteem in hun thuisland en eventueel in andere landen waar zij actief zijn;

- Buitenlandse investeerders die in Vlaamse bedrijven investeren, opnieuw omwille van hun netwerk en kennis die zij hebben in hun thuisland en eventueel in andere landen waar zij actief zijn;
- Belgische investeerders die zich specialiseren in bepaalde nichedomeinen en daardoor minder vasthouden aan *proximity van de targetcompanies* en dus ook internationale targets scouten en in portfolio nemen;
- Buitenlandse C-Level profielen die door Vlaamse start-ups of scaleups worden aangetrokken, eveneens omwille van hun buitenlands netwerk en kennis;
- Speerpuntclusterorganisaties aangezien zij een goed zicht hebben op de *white spots* binnen het domein of sector waarin zij actief zijn;
- (Big) corporates die in Vlaanderen gevestigd zijn en die in het domein of sector waarin ze actief zijn gekende en gevestigde waarden zijn (~corporate venturing);
- Internationaal genetwerkte incubatoren en acceleratoren;

Voorstel verantwoordelijke actor(en):

Dedicated unit in nauwe samenwerking met geïdentificeerde actoren en andere actoren die buitenlandse missies opzetten.

BELEIDSAANBEVELING 5 – MAAK WERK VAN EEN WARM WELKOMBELEID

Start-ups is een verhaal van mensen daarom is oog hebben voor het menselijke aspect en het persoonlijk welbevinden van de mensen achter en rond de start-up een essentieel onderdeel van een succesvolle acquisitiestrategie buitenlandse start-ups. Dit in elke fase die de buitenlandse start-up doorloopt, van zodra deze op zoek is naar een gepaste regio om verder te groeien tot en met de fase van verankering. In het gelopen traject was er een vrij grote unanimiteit dat verankering grotendeels valt of staat met een transparant en soepel immigratiebeleid, een warm welkombeleid en een effectief integratiebeleid. Als de mensen achter of betrokken bij de start-up zich niet ‘thuis’ voelen in Vlaanderen, dan zal de start-up in kwestie ook niet aarden in Vlaanderen. Desondanks is de vaststelling dat het vandaag in Vlaanderen ontbreekt aan zo’n geïntegreerde aanpak m.b.t. warm welkombeleid. Dat er daarnaast ook niet echt sprake is van een ecosysteem dat zich bezighoudt met alle aspecten van een warm welkombeleid.

Die aspecten van een warm welkombeleid kunnen opgedeeld worden in twee categorieën, met name (i) de administratieve formaliteiten allerhande die dienen in orde gebracht te worden (o.a. verblijfsvergunning, arbeids/beroepskaart, inschrijving gemeente/stad, openen bankrekening,) en (ii) de persoonlijke integratie en persoonlijk welbevinden.

Het moge duidelijk zijn dat een warm welkombeleid vele verschillende actoren beslaat, zowel overheidsactoren op alle niveaus (federaal, regionaal en stedelijk/gemeentelijk), bedrijven (bv. banken, verhuisfirma’s, verzekeringsmaatschappijen, ...), scholen, het vrijetijdsleven, en het aldus geen makkelijke gegeven is deze diverse actoren met elkaar te verbinden. De spelers lijken elkaar onderling weinig te kennen en er bestaat geen platform of forum waarop zij elkaar ontmoeten. Daarenboven blijkt dat deze spelers slecht in geringe mate in contact komen met buitenlandse start-ups en deze doelgroep niet direct in hun vizier ligt.

De aanbevelingen en analyses vervat in het VARIO Advies ‘Internationaal toptalent aantrekken en verankeren’ dd. November 2017 kunnen hier integraal worden overgenomen. Onder ‘internationaal toptalent’ vallen immers ook de mensen achter en betrokken bij ambitieuze buitenlandse start-ups.

5.1 Opzetten Welcome Teams per magneetpool, met aandacht voor ‘warm welkombeleid’

Het bestaande initiatief Welcome Team Life Sciences wordt sterk gewaardeerd. Gezien hier verschillende actoren (~ multidisciplinaire aanpak) aan tafel zitten om informatie op een gebalde manier toe te lichten aan de buitenlandse onderneming, werd aangegeven tijdens onze gesprekken dat het aan te raden is om deze werking uit te breiden naar andere sectoren of domeinen. Het valt aan te raden om voor elke gekozen magneetpool een Welcome Team te installeren.

Uit de gesprekken en de co-creatieworkshops kwam hierbij nog naar voren om de actoren rond de tafel uit te breiden met aanwezigheid van private en publieke actoren die ook kennis en expertise hebben op het vlak van immigratie/warm welkombeleid. Idealiter wordt hier ook de lokale context via de lokale overheden bij betrokken, gezien hun belang in het integreren van de mens achter de start-up.

Voorstel verantwoordelijke actor(en):

Dedicated unit en actoren verbonden aan de specifieke sector, VDAB en steden en gemeenten.

5.2 Zorg voor een transparant en soepel immigratiebeleid met korte doorlooptijden

Momentum en snelheid zijn *key* in het leven van een start-up. Als we als Vlaanderen kwaliteitsvolle ambitieuze buitenlandse start-ups willen aantrekken, moeten we er voor zorgen dat alle administratieve formaliteiten die gepaard gaan met verhuizen naar of zich vestigen in Vlaanderen – te beginnen met verblijfsvergunningen, arbeidskaarten en beroepskaarten - eenvoudig, efficiënt, transparant en met een korte doorlooptijd kunnen plaatsvinden. Eénmaal een internationale start-up naar Vlaanderen wenst te komen, kan het niet zijn dat zij in een eindeloos kluwen van allerlei te vervullen formaliteiten terecht komt, waardoor de internationale start-up gewoonweg afhaakt. Ook in het buitenland zien we dat landen uitpakken met speciale start-up visaprogramma's (o.a. La French Tech Visa , a residence permit for non EU entrepreneurs Visa in Nederland, ...).

Ontwikkel daarom een start-up visaprogramma met transparante voorwaarden en een korte doorlooptijd dat zowel verblijf in België als mogelijkheid om te ondernemen of te werken in Vlaanderen voor de buitenlandse start-up in kwestie mogelijk maakt. Hierbij kan ter inspiratie gekeken worden naar buitenlandse voorbeelden (bv. <https://visa.lafrenchtech.com/>, <https://ind.nl/en/work/pages/start-up.aspx>). Belangrijk hierbij is ook oog te hebben voor de mensen die indirect betrokken zijn bij de start-up in kwestie, zoals o.a. echtgenoten en kinderen.

Voorstel verantwoordelijke actor(en):

Federale en regionale overheden bevoegd voor (i) machtiging tot verblijf en (ii) uitoefenen van zelfstandige /toelating tot arbeid in nauw overleg met FIT en VLAIO

5.3 Duid 'Single Points of Contact' aan

In navolging van de Welcome Teams waar de steden/regio best mee in betrokken worden om zo ook het warm welkombeleid te ondervangen, is het belangrijk om ook fysiek in de steden een Single Point of Contact op te zetten. Het Single Point of Contact centraliseert en valideert alle informatie m.b.t zowel het administratieve luik (= *de administratieve formaliteiten allerhande die dienen in orde gebracht te worden o.a. verblijfsvergunning, arbeids/beroepskaart, inschrijving gemeente/stad, openen bankrekening, ...*) als alle aspecten rond persoonlijke integratie en persoonlijk welbevinden en fungeert als eerste aanspreekpunt voor de mensen achter en betrokken bij de start-up en bij uitbreiding (maar buiten de scope van deze nota) voor expats en internationaal talent dat zich in Vlaanderen wensten te vestigen.

Voor het uitwerken van dit concept kan worden gespiegeld met buitenlandse voorbeelden, o.a. de International House in Denemarken (<https://ihcph.kk.dk/indhold/services>), de Expat Center Netherlands (<https://www.expatcenter.nl/>), IN Amsterdam (<https://www.iamsterdam.com/en/our-network/in-amsterdam/about-in-amsterdam>), Expat centre of the Vienna Business Agency (<https://viennabusinessagency.at/international/invest-in-vienna/expat-in-vienna/>). Ook in Vlaanderen wordt er initiatief genomen, o.a. International House Leuven (<https://www.internationalhouseleuven.be/>) en aankondiging van Expat centre Limburg (<https://www.pomlimburg.be/nieuws/pom-limburg-en-locate-in-limburg-pakken-uit-met-innovatief-concept-expat-centre-limburg/>).

Om er voor te zorgen dat we als Vlaanderen als één en dezelfde regio naar buiten treden en een gelijkaardige dienstverlening uitbouwen over héél Vlaanderen, is het cruciaal dat ook hier een overkoepelende aanpak wordt gehanteerd te samen met en over de verschillende steden heen zodat elke stad/regio met een gelijkaardige concept naar buiten komt. Mogelijke initiatieven:

- Gezamenlijk online platform met gevalideerde 'stad- of regio overstijgende' informatie (bv. single permit, fiscaliteit, ...) en dat door elke stad of regio dan in eenzelfde *look & feel* wordt aangevuld

wordt met lokale informatie (bv. informatie m.b.t. stedelijke/gemeentelijke bevoegdheden, (internationale) schoolgemeenschappen, lokale vrijetijdsbeleving,);

- Platformwerking opzetten tussen de verschillende single points of contacts voor het delen van 'expertise en kennis', het delen van 'best practices' maar ook afstemming en stroomlijning in dienstverlening

Voorstel verantwoordelijke actor(en):

Dedicated unit in samenwerking met centrum steden en publieke en private actoren actief wat betreft de integratie van de mens achter de start-up

5.4 Draag zorg voor het persoonlijk welbevinden

Integratie van de start-up vraagt ook aandacht voor integratie van de mens. De mensen verbonden aan een start-up hebben, naast het runnen van hun bedrijf, weinig tijd om actief op zoek te gaan naar lokale initiatieven (~cultureel, sportief of andere vrijetijdsbesteding) die de nodige (taal) drempels hebben.

Expat communities zouden hier kunnen soelaas bieden maar blijken toch vaak binnen de eigen nationaliteitscontext te fungeren en hebben eerder als doelstelling om een *home away from home* te creëren dan echt in te zetten op integratie in de lokale gemeenschap. Dit neemt niet weg dat de community die verbonden is aan een expat organisatie heel handig is voor de integratie aangezien er veel ervaringen worden uitgewisseld.

Om echter nog meer in te zetten op de integratie lijkt het aangewezen om voor deze groep bijkomende initiatieven te organiseren. Zodanig dat niet enkel de start-up geïntegreerd raakt in het economisch weefsel maar de mensen betrokken bij de start-up ook geïntegreerd worden in het sociaal weefsel. Op deze manier is de kans groter dat de start-up niet enkel kennis komt intappen en weer vertrekt maar dat het bedrijf ook hier verder wordt uitgebouwd en er dus een grotere return is voor de Vlaamse economie.

Mogelijke initiatieven:

- Expat event organiseren waarbij een link wordt gelegd naar lokale verenigingen bijvoorbeeld via een expliciete 'matchmaking voor één dag'.
- Vrijetijds- en sportverenigingen aanmoedigen om zich ook te richten naar buitenlanders
- Aanmoedigen dat expatverenigingen en lokale verenigingen gezamenlijke activiteiten organiseren;
- Meer transparantie naar organisaties die zich richten op expats en buitenlandse start-ups over waar eventuele financiële middelen voorhanden zijn voor dit soort van evenementen of activiteiten. (~ steeds met de voorwaarde dat het hierbij belangrijk is om een lokale partner te zoeken.)

Mogelijke verantwoordelijke actor(en):

Toerisme Vlaanderen, VVSG, Koning Boudewijnstichting (?), ...

5.5 Integreer ondernemend talent in acties rond het aantrekken van internationaal toptalent

In kader van het VARIO advies ‘*Internationaal Toptalent Aantrekken en verankeren*²’, worden er verschillende initiatieven en acties naar voren geschoven. Binnen deze acties dient er ook expliciete aandacht te zijn voor het ondernemend (top)talent dat eigen is aan de buitenlandse startup.

Mogelijke verantwoordelijke actor(en):

Departement Werk i.s.m. FIT en VLAIO

BELEIDSAANBEVELING 6 – ZET IN OP AFTERCARE EN VERANKERING

De buitenlandse start-up die de effectieve stap zet zich te vestigen in Vlaanderen heeft niet enkel nood aan begeleiding tijdens de verhuis maar ook éénmaal men actief is in en vanuit Vlaanderen. Zoals elke onderneming hebben ze bedrijfsspecifieke uitdagingen waar begeleiding een meerwaarde is maar in tegenstelling tot de bedrijven die in Vlaanderen zijn ontstaan, hebben zij in het kader van kennis van het ecosysteem een ‘zekere achterstand’. Daarom is het belangrijk om voor buitenlandse start-ups een *aftercare* of verankeringsstraject uit te werken. Hierbij kunnen verschillende elementen in rekening gebracht worden.

6.1 De buitenlandse ambitieuze start-up wordt geïntegreerd in bestaande dienstverlening maar kan ook rekenen op bijkomende ondersteuning in kader van retentie

Het is belangrijk dat éénmaal de buitenlandse start-up ‘gevestigd’ is in Vlaanderen dat zij meegenomen worden in de dienstverlening die een andere Vlaamse onderneming ook te beurt valt. Gezien echter het specifieke traject dat zij doorlopen - met al dan niet een specifiek ‘smart targeting’-traject eraan gekoppeld - lijkt het een meerwaarde om hier toch een licht andere *follow up* strategie voor uit te werken. Waarbij er mogelijks bijvoorbeeld een X-maandelijkse of jaarlijkse ‘*touch base*’ wordt georganiseerd om bij deze buitenlandse start-ups de vinger aan de pols te houden zowel wat betreft operationele kwesties maar ook wat betreft strategische kwesties (bv. hoe vervolgfianciering vinden, meer geschikte huisvesting, vinden van geschikt personeel,)

Hierbij is het belangrijk dat het retentienetwerk niet enkel kijkt naar (grotere) buitenlandse bedrijven met Vlaamse vestigingen maar ook aandacht heeft voor buitenlandse start-ups die zich in Vlaanderen gevestigd hebben en dit door aandacht te hebben voor de specifieke bedrijfscontext (~faciliteren van hun verdere groei vanuit Vlaanderen) van een buitenlandse start-up bij het opzetten van hun acties

Mogelijke verantwoordelijke(n):

VLAIO en FIT in overleg met relevante actoren en dienstverleners

² <https://www.vario.be/nl/publicaties/advies-1-internationaal-toptalent-aantrekken-verankeren>

6.2 Creëer ruime voor dienstverleners om effectief in te zetten op buitenlandse startups

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

Daarnaast kunnen actoren uit het bredere ecosysteem buitenlandse startups in contact brengen met hun ruim netwerk en zo hun steentje bijdragen aan de effectieve verankering van de buitenlandse start-up door bv. het aanbieden van concrete marktopportunities, vinden van (vervolg)financiering, geschikt personeel,.... . Mogelijke initiatieven zouden kunnen zijn:

- Matchmaking opzetten met spelers uit het financieel ecosysteem;
- Matchmaking opzetten met universiteiten of andere spelers actief in talentacquisitie;
- Matchmaking opzetten met (big) corporates in Vlaanderen;
- Informatie verschaffen over de marktopportunities die bij de overheid aanwezig (mits voldaan aan de van toepassing zijnde voorwaarden) zijn zoals bijvoorbeeld Programma Innovatieve Overheidsopdrachten, Kopen bij start-ups, ...

Mogelijke Verantwoordelijke(n):

VLAIO in samenwerking met de dienstverleners van bestek ondernemerschap en de andere actoren van het VLAIO-netwerk

BELEIDSAANBEVELING 7 – BINNEN HET VLAAMSE ECOSYSTEEM ZIJN ALLE BOUWSTENEN AANWEZIG OM ZICH ALS AANTREKKINGSPOOL TE POSITIONEREN TEN AANZIEN VAN AMBITIEUZE BUITENLANDSE START-UPS

De *persona* die we in het begin van deze nota maakte m.b.t. een buitenlandse ambitieuze start-up verschilt in principe niet veel van de *persona* van een Vlaamse ambitieuze start-up. Beiden zijn doorgaans jonge ondernemingen met een vernieuwend idee met een uitgesproken ambitie om hun product of dienst op te schalen en van hun venture een internationaal succesverhaal te maken. Met de schaarse tijd en middelen werkt men hard en gefocust van mijlpaal naar mijlpaal. Om van hun start-up een internationaal succesverhaal te maken dient men te kunnen terugvallen op een goed functionerend ecosysteem dat de juiste ondersteuning biedt op het juiste ogenblik in hun groeipad. De bouwstenen van zo een goed functionerend ecosysteem zijn dan ook zéér gelijklopend of het nu om een Vlaamse dan wel een internationale start-up gaat. Naar positionering van het lokale ecosysteem ten aanzien van ambitieuze buitenlandse start-ups zal het zaak zijn om de juiste accenten te leggen

7.1 Makkelijke toegang tot financiering

Zoals hierboven reeds aangehaald is een buitenlandse start-up naast toegang tot gespecialiseerde netwerken vaak ook op zoek naar toegang tot additionele financieringsbronnen om hun groei te financieren. Uit onze gesprekken kwam naar voren dat het belangrijk is om er voor te zorgen dat die additionele financieringsbronnen aanwezig zijn en makkelijk toegankelijk zijn vanuit Vlaanderen, onder de vorm van o.a. gespecialiseerde (niche)fondsen, grotere fondsen en toegang tot buitenlandse investeerders.

7.2 Makkelijk toegang tot highly skilled talent

Voor een Vlaamse start-up is het geen evidentie om geschikt talent te vinden, voor een buitenlandse start-up die vanuit Vlaanderen wil groeien is dat mogelijks nog moeilijker. Buitenlandse start-ups zijn (net als Vlaamse start-ups) op een bepaald ogenblik in hun groeipad op zoek naar wetenschappelijke, technologische en technische profielen maar ook naar commerciële (marketing, sales & business development) en 'C-level' profielen. Daarvoor zal een buitenlandse start-up zich wenden tot zowel de aanwezige talentpool in Vlaanderen alsook internationaal talent aantrekken, gelet op hun eigen internationale *mindset* en netwerk.

Het zal dan ook zaak zijn om als Vlaams ecosysteem blijvend te investeren in een voldoende grote pool van voormelde profielen (*~draagt eveneens bij tot de verankering in Vlaanderen*) en werk te maken van het makkelijk kunnen aantrekken van internationaal toptalent (*zie beleidsaanbeveling 5*).

7.3 Transparante ondersteuning van de overheid op maat van de buitenlandse start-up

Uit onze gesprekken en de co-creatieworkshops kwam meermaals naar voren dat de dienstverlening en ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid op gebied van innovatie, ondernemerschap, financiering en talent onvoldoende bekend is bij de buitenlandse start-ups en dat men de betrokken overheidsactoren onvoldoende kent. De betreffende informatie is vaak enkel in het Nederlands beschikbaar en de van toepassing zijnde modaliteiten (bv. jobcreatie, ...) zijn niet altijd even duidelijk of schrikken soms af. Nochtans is er heel wat aantrekkelijke overheidsdienstverlening en – ondersteuning (o.a. de *non-dilutive* subsidies,) beschikbaar, alleen is het voor de buitenlandse start-up geen sinecure om zelf te weten te komen wat er voorhanden is. Mogelijke initiatieven:

- Informatie over het bestaande overheidsdiensten- en productenaanbod van de voornaamste overheidsactoren beschikbaar maken in het Engels en andere wereldtalen, bij voorkeur verzameld op één website of minstens ontsloten via één website;
- het bestaande diensten- en productenaanbod van de voornaamste Vlaamse overheidsactoren (VLAIO, PMV, VDAB en FIT) onder de loop te nemen vanuit het oogpunt van de buitenlandse start-up en kijken welke toepassingsvoorwaarden extra verduidelijking behoeven;
- Proactief en gericht communiceren over die diensten en instrumenten die interessant zijn voor een buitenlandse start-up in de taal (~letterlijk en figuurlijk) van de buitenlandse start-up

7.4 Transparantie over fiscaliteit en eigenlijke loonkost

Uit onze gesprekken kwam naar voren dat België in het buitenland gebrandmerkt staat als een land met hoge belastingtarieven en een hoge arbeidskost en dat er weinig gevalideerde informatie voorhanden is (~ of niet altijd even makkelijk vindbaar is) over de reële belastingvoet, bestaande fiscale en andere incentives en de eigenlijk loonkost. Proactief en op een inzichtelijke manier communiceren hierover en gevalideerde informatie beschikbaar maken is dan ook belangrijk.

7.5 Aanwezigheid van internationaal genetwerkte “incubatoren/acceleratoren en andere dienstverleners”

In deze nota werd reeds meermaals gewezen op de noodzaak dat het Vlaamse ecosysteem zelf ook internationaliseert en internationaal genetwerkt is alsook dat er kwaliteitsvolle dienstverlening voorhanden die een concreet antwoordt biedt op de noden van buitenlandse start-ups (~toegang tot gespecialiseerde netwerken met vooral nadruk op toegang tot (klanten)netwerken en toegang tot additionele financieringsbronnen alsook huisvesting (*zie hierboven beleidsaanbevelingen 1 en 2*))

Bijlagen

BIJLAGE 1 - COCREATIE WORKSHOP 'AWARENESS' DD. 20 NOVEMBER 2018

Uitnodiging

In het kader van 'Vlaanderen Versnelt' project nodigen Agentschap Innoveren en Ondernemen i.s.m. FIT u graag uit voor een co-creatie workshop rond 'Acquisitiebeleid buitenlandse start-ups' met als thema:

- *De mogelijke meerwaarde van het aantrekken van een buitenlandse start-up voor het Vlaamse innovatie/ondernemerschap ecosysteem.*
- *Noodzakelijke elementen van acquisitiebeleid gericht op 'buitenlands start-ups'.*

Wij nodigen voor deze workshop actoren uit het ruime Vlaamse ecosysteem rond de ondernemer uit.

Input uit workshop

Tijdens de co-creatieworkshop die we rond het thema 'Awareness' hebben opgezet dd. 20 november 2018 en waarop verscheidene actoren werden uitgenodigd uit het ruime Vlaamse ecosysteem rond de ondernemer.

1. Werd gevraagd aan **welke kwalificaties** of parameters een **buitenlandse start-up** dient te voldoen om interessant te zijn om **naar Vlaanderen te halen**. Volgende elementen kwamen naar voren:

- *Niet louter sales organisatie*
- *Schaalbaar zijn : globale focus (wereldwijze afzetmarkt) – grote B2B markt*
- *Kapitaalkrachtig*
- *Voorbije 'ideation phase'*
- *Gelinkt zijn aan 'sterke sectoren' – VC fundable sectoren'*
- *Over een nieuwe technologie beschikken - innovatie als key element - digitaal – disruptief*
- *Minder dan 2 jaar actief*
- *Lange termijn engagement*
- *Bevindt zich in 'minimal viable product fase'*
- *Expert in welbepaalde niche*
- *Betalende klanten*
- *Geen financiële band met Vlaamse bedrijven*
- *3MIO/omzet per jaar*
- *Inzichtelijk product/dienst*
- *Die actief zijn in domeinen/sectoren die in lijn liggen met de beleidskeuzes in Vlaanderen*
- *'Genetwerkt' bedrijf*
- *Innovatieve/ creatieve uitstraling*
- *Op zoek zijn naar regionale aanwezigheid in EU*
- *Fondsen binnen of actief op zoek*
- *Talent als basis voor succes (dus kijken naar het team achter de BSU)*
- *BSU's die op zoek zijn naar ontwikkelingsexpertise, infrastructuur, nood hebben aan samenwerking met bepaalde bedrijven/onderzoeksinstellingen, specifiek talent/skills,*

- *Buitenlandse onderzoeksgroep*
- *Buitenlandse legale entiteit hebben*

2. Tevens werd er een **braindump oefening** gedaan over de **voor- én nadelen** van het voeren van een **actieve acquisitiestrategie** buitenlandse start-ups in Vlaanderen. Volgende vragen werden gesteld aan de groep:

1. *Waarom moet het Vlaamse ecosysteem zich interesseren om BSU naar Vlaanderen te brengen?*
2. *Waarom zou het Vlaamse ecosysteem weigerachtig moeten staan ten opzichte van BSU's?*

In onderstaande tabel sommen we de voornaamste argumenten op die werden vermeld.

	Voordelen voeren actief Acquisitiebeleid BSU	Nadelen voeren actief Acquisitiebeleid BSU
Innovatie	<p>Nieuwe technologie, innovatie en kennis naar Vlaanderen halen</p> <p>Gaps in de innovatiewaardeketen in Vlaanderen afdekken</p>	<p>Nieuwe technologie/innovatie kan disruptief zijn voor Vlaamse economie</p> <p>Risico op IP drain: Blijven de intellectuele eigendomsrechten (hierna 'IP') dan wel hangen in Vlaanderen of verhuist de IP terug naar buitenland</p>
Vlaamse Ecosysteem	<p>Dwingt tot introspectie m.b.t. Vlaamse ecosysteem</p> <p>BSU als shaker & mover in het Vlaamse ecosysteem</p> <p>Verhoogt de concurrentie & competitiviteit binnen het Vlaamse ecosysteem</p> <p>Creëert een open economie</p> <p>BSU creëren spillovers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BSU komen meestal met buitenlandse investeerders, die dan het Vlaams ecosysteem leren kennen. • Binnenhalen kennis over buitenlandse markten in Vlaanderen • Het binnentrekken van een internationaal netwerk naar Vlaanderen <p>Lokale ondernemingen versterken, lokale markt versterken, competitiviteit aanzwengelen & survival of the fittest</p>	<p>Vlaanderen gebruikt en misbruikt als loutere pitstop/hub – hopping gevaar – eendagsvliegen</p> <p>Cherry picking (BSU's zijn te selectief te veeleisend)</p> <p>Geen verankering</p> <p>Publieke middelen besteden aan 'buitenlandse spelers' → overheid en dus maatschappij draagt het risico zonder garantie op succes of verankering → vruchten van die investering worden in het buitenland geplukt → high risk double up</p> <p>In sterke concurrentie met andere regio's</p> <p>Vergt een intensieve en dus dure begeleiding</p> <p>Risico op 'valse dossiers'</p> <p>Risico op gebied van veiligheid en spionage → zeker opletten voor strategische sectoren</p>

	<p>Goed werkend ecosysteem dat internationale BSU aantrekt, maakt het makkelijker voor multinationals in Vlaanderen om in Vlaanderen te blijven</p> <p>Creëert potentieel om nieuwe productiebedrijven op te starten en grote bedrijven uit te bouwen</p> <p>Afdekken van gaps in de waardeketen (bv. supply chain)</p> <p>Binnenbrengen B2C markt spelers (nu weinig Vlaamse B2C marktspelers)</p> <p>Streven naar goede ROI zowel op job creatie, menselijk kapitaal & talent, kennis,</p> <p>Sterk werkend ecosysteem dat ook BSU's aantrekt, trekt investeerders aan en trekt Europees geld aan</p> <p>Versterken van de aantrekkelijkheid van bepaalde sterke sectoren en clusters</p> <p>Draagt bij tot de internationalisering van de Vlaamse bedrijven, zowel in de meer traditionele sectoren als Vlaamse start-up.</p> <p>Door samenwerkingen met BSU's worden er commerciële opportuniteiten gecreëerd voor Vlaamse bedrijven</p> <p>Extern buitenlands perspectief op Vlaams ecosysteem</p>	<p>Kans dat we zombie ondernemingen aantrekken (~in die sectoren waar we niet sterk in staan)</p> <p>Hoe gaan we om met faling en de gevolgen?</p> <p>Gebruik van onze (beperkte) infrastructuur door 'buitenlandse spelers'</p> <p>Waarom zoveel nadruk leggen op 'veel starters en start-ups'?</p> <p>Onzekere ROI</p> <p>Kan het Vlaamse ecosysteem de ambities van die BSU's wel waarmaken? Kan het Vlaamse ecosysteem die BSU's wel degelijk helpen in het schaalbaar maken?</p>
<p>Talent</p>	<p>Biedt extra opportuniteiten in de War for talent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • influx van nieuwe mensen/talenten – brain import • nieuwe technische expertise en skills naar Vlaanderen halen – brain gain 	<p>Brain drain</p> <p>Integratie is moeilijk</p> <p>Opletten voor visa fraude</p> <p>Concurrentie voor Vlaamse start-ups, zij geraken nu al niet aan mensen, BSU betalen gangbaar meer</p> <p>Risico dat jobs naar het buitenland verhuizen</p>

	<p>Inlands talent heeft meer mogelijkheden. Zij kunnen voor buitenlandse BSU werken.</p> <p>Versterkt het <i>intrapreneurship</i> binnen arbeidsmarkt in Vlaanderen</p> <p>BSU's zorgen voor bijkomende jobcreatie</p> <p>BSU's zorgen voor een frisse wind in bedrijfscultuur (~gender diversity, life work balance)</p> <p>BSU's creëren een breder kijk op de cultuur van start-ups.</p>	
Vlaanderen Algemeen	<p>BSU's dragen bij tot een verbetering van het imago Vlaanderen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorgen voor een uitstraling als regio als innovatief, hoog technologisch & future proofed • Internationale profilering <p>Zetten Vlaanderen op de 'innovatiekaart' en op de wereldkaart</p> <p>Trekken internationaler profiel VC's aan</p> <p>Commercieel en cultureel verrijkend</p>	

3. Werd de vraag gesteld hoe we ons **als Vlaams ecosysteem beter** kunnen **profileren** naar buitenlandse start-ups toe:

- *Focus op die domeinen/sectoren waar we als Vlaanderen sterk in staan*
 - o *Max. 3 à 4 speerpunten/focusdomeinen (duidelijke keuze voor bepaalde verticals – zoeken naar grootste gemene deler – duidelijke aflijning)*
 - o *Afstemmen wat die 'speerpunten/magneten' moeten zijn VO en stakeholders*
- *Identificatie van competenties*
- *Sterk geïntegreerd verhaal brengen (binnen de speerpunten/focusdomeinen een verhaal definiëren, uitdragen en uitdiepen)*
- *Transparantie is nodig – te veel versnippering*
- *Keuzes maken voor langere termijn → scherpere profilering*
- *Brain of Europe - Centrum in Europa meer uitspelen*
- *Sterk netwerk van universiteiten, kennisinstellingen, kleine en grote bedrijven*
- *Voor innovatie goede ondersteuning – non-dilutive funding beter uitspelen in vroege fase*
- *We hebben hier 'alles'.*

- *Kiezen voor 'natuurlijke aanwezigheid' (bv. Antwerpse haven, ligging in EU, aanwezigheid van kennisinstellingen,)*

4. Werd de vraag gesteld hoe kunnen we ons als **Vlaams ecosystemen organiseren** om buitenlandse start-ups te verankeren:

- *Welcome teams (multidisciplinair , met ook oog voor soft issues –school, housing, spelregels, leisure,)*
- *Community building (met andere BSU's, met lokale start-ups,)*
- *Zo snel mogelijk BSU's laten intappen op lokaal netwerk (maar wel op customized manier) – intappen unieke kennis, netwerk en markt (business opportuniteiten bieden is zeer belangrijk) - lokale netwerken openstellen*
- *Midterms/long terms goals van die BSU's waarmaken*
- *We moeten meer inzetten op ecosystemen (kennis, competenties, talent & infrastructuur) en dit binnen duidelijke focusdomeinen.*

5. Werd de vraag gesteld hoe we de **nieuwe innovatie** die de buitenlandse start-up meebrengt kunnen **verankeren om schaalbaar** te maken?

- *Inzetten op natuurlijke verankering – daarnaast een pad tonen hoe die verankering door begeleiding kan gebeuren – begeleiding moet dan wel opengesteld worden voor BSU's*
- *Werk maken van een verankeringspad (FIT/VLAIO tesamen met de partners in het veld) en dit met het hele ecosysteem*
- *Flexibelere arbeidsmarkt (schaalbaar is groei)*
- *Fiscale optimalisatie*
- *Procurement van overheid & big corporates inzetten om markt/business opportuniteiten te bieden*
- *EU markt openzetten vanuit Vlaanderen*
- *Funding moet kunnen volgen (oog voor het aantrekken van buitenlandse investeringen)*
- *Instellingen zijn er. Begeleiding is er en dit alles op maat van de buitenlandse start-up aanbieden.*

Uitnodiging

In het kader van '[Vlaanderen Versnelt](#)' project nodigen Agentschap Innoveren en Ondernemen i.s.m. FIT u graag uit voor een **co-creatie workshop** rond '**Acquisitiebeleid buitenlandse start-ups**' met als thema:

- (i) de meerwaarde van 'smart targeting' strategie bij het aantrekken van buitenlandse start-ups naar Vlaanderen;
- (ii) Noodzakelijke afspraken om een 'smart targeting' strategie succesvol uit te werken.

Wij nodigen voor deze workshop actoren uit het Vlaamse ecosysteem uit die vanuit hun werking zicht hebben op of zelf in contact komen met buitenlandse start-ups (in hun expertisedomein).

Input uit workshop

Wat is de doelstelling?

Het moet duidelijk zijn wat de doelstelling is om effectief buitenlandse SU aan te trekken. Wat is de meerwaarde om expliciet een Startup aan te trekken?

Naast de doelstelling is het ook belangrijk om vanuit het beleid dan aan te geven wat er verstaan wordt onder een BSU wat is de definitie die gehanteerd zal worden om actief aan te trekken.

Suggesties: Commerciële, academische, op basis van de hoeveelheid financiering die ze al hebben.

Daarbij moet ook aandacht zijn voor het feit dat het makkelijker is om een BSU van buiten de EU aan te trekken dan binnen de EU.

Hoe krijg je ze op de radar?

- Wie aantrekken?

Het gaat niet zozeer over de BSU maar over de kennis of businessconcept dat moet aangetrokken worden. De BSU zou dan moeten inspelen op een noodzaak waar Vlaamse spelers op dat moment geen antwoord op kunnen bieden (white spots):

- ✓ Netwerk versterken zodanig dat die noden naar boven komen.
- ✓ GAP- analyse kan ondersteund werken om focus te geven aan wie getarget moet worden.
- ✓ Predictief model met een formele database wordt niet actief gevraagd: Veel werk, veel vals positieven, ...
- ✓ Desondanks wordt de nood geïdentificeerd voor het delen van data.
- ✓ Algemeen dienen er ook (politieke) keuzes gemaakt te worden mbt sectoren

Hoe contacten leggen?

Dit (kan) gebeur(en)(t) via verschillende lijnen:

- ✓ (lokale) Netwerk (via via)
- ✓ Road shows worden niet gedaan maar indien geïdentificeerd tracht FIT mee te nemen binnen de grotere missies.
- ✓ FIT lead regionaal gegroepeerd voor en nadelen.
- ✓ Programma openstellen
- ✓ Matching met bedrijf
- ✓ Via Call
- ✓ FIT, Trade shows, Clean tech, Tech Tour, Bio World, Clusters
- ✓ Via EU projecten

Anderzijds geldt ook dat BSU's vaak ook zelf contact leggen

- Incubatoren van de soc's krijgen rechtstreeks vragen en hoeven daarom vaak niet de eerste stap te zetten.
- Zoeken geld en tech.

Subdoel: branding

- *Om effectief een goed contact te leggen moet het 'verhaal' juist zitten.*
- *Sterk internationaal aanwezig.*
- *Profilering/ marketing van de Vlaamse regio*
- *Transparantie over voorwaarden en incentives*
- *Toegevoegde waarde SOC's*
- *Gunstmaatregelen zoals bijvoorbeeld innovoucher.*
- *Rolmodellen meer naar buiten brengen.*
- *Uitwerken van een 'pitch' Vlaanderen voor SU.*

Hoe samenwerking vormgeven en bevorderen?

- *Transparantie creëren tussen de verschillende stakeholders*
- *Streven naar duidelijkheid ipv versnippering.*
- *SPOC aanstellen: is dit binnen VO FIT? Andere lokale actoren eigen aanspreekpunt. Lijstopmaken?*
- *Pakket samenstellen voor BSU waar de verschillende elementen in vervat zitten (fiscaal, legaal, HRM, R&D) (ook Start-up Visum). Dit kan een rol zijn van de overheid.*
- *Infofiches uitwerken voor de BSU*
- *Informatieverstrekking vanuit de overheid, FIT folder rond missies is hier een goed voorbeeld.*
- *Nood aan connecteren met andere clusters.*
- *Wie: Bedrijven, overheid, SPOC, C-level sponsor/ VC's*
- *De samenwerking verloopt nu heel organisch waardoor er korte lijnen zijn. Beleid die deze bottum werking verder ondersteund en versterkt.*

Knelpunten

- *Startup Visum*
- *Due Dilligence, hoe komt en waar komt dit in verhaal terug?*
- *Versplinterd landschap*
- *Verschil in regelgeving*
- *Fiscaliteit*
- *Acces to finance is verbeterd maar nog altijd niet goed.*

Uitnodiging

In het kader van het werkpakket 'Acquisitiebeleid ambitieuze buitenlandse start-ups', binnen het 'Vlaanderen Versnelt' project, nodigen Agentschap Innoveren en Ondernemen i.s.m. FIT u graag uit voor een co-creatie workshop rond 'soft landing'.

Uit onze diverse gesprekken is gebleken dat naast aandacht hebben voor de start-up als 'bedrijf', het minstens even belangrijk is om het 'menselijke of soft landing aspect' voldoende onder de aandacht te houden. Zo is het als regio belangrijk om met een zo concreet mogelijk aanbod van geïntegreerde dienstverlening te komen, dat zowel het meer formele administratieve luik omvat alsook oog heeft voor het informelere persoonlijke welbevinden van de mensen achter de start-up.

Gelet op uw expertise in dit domein, nodigen wij u graag uit om over volgende thema's van gedachten te wisselen:

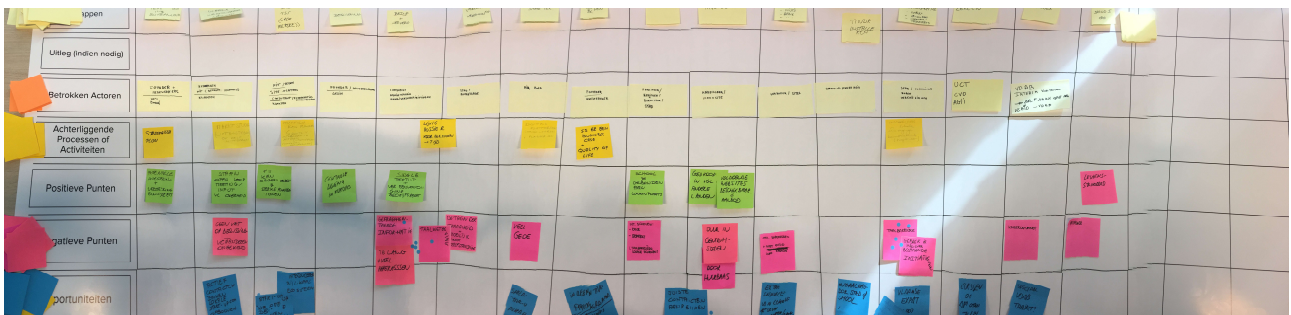
- *Bepalen van de verschillende aspecten van soft landing;*
- *Versterken en verbinden van de verschillende actoren die rond soft landing aspecten werken om tot een meer geïntegreerd en klantgericht aanbod te komen;*
- *Bepaling van de rol(len) die de Vlaamse overheid kan opnemen om zo een geïntegreerde en klantgericht aanbod te ondersteunen en te versterken.*

Input uit workshop

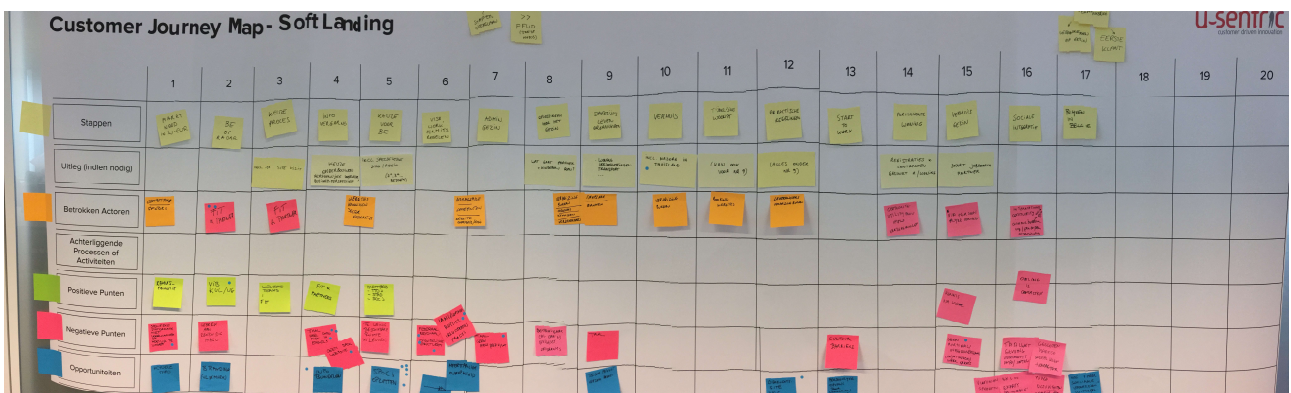
- *Second home base – community gevoel*
- *Vrouw en kids/ gezin belangrijk*
- *Inclusieve maatschappij zijn*
- *Expats zijn bezorgd over medische, pensioen, etc.*
- *Eén SPOC*
 - *Verschillende actoren in back office*
 - *Ruimer dan bevoegdheid van 1 speler bv. een stad daarom partnerschappen aangaan met verschillende actoren uit bv. private actoren via tender*
 - *Langdurig contactpunt is belangrijk*
 - *Vb Ndl: jaarlijkse fee van 180 EUR en dan heb je soort van helpdesk ter beschikking waar je al je vragen kan aanstellen – zij houden een persoonlijk dossier bij van jou*
 - *Laagdrempelige, lage kost en flexibel*
- *Vraag wordt gesteld of bij startups zij werkelijk iemand naar buitenland sturen of iemand van de lokale buitenlandse markt aanwerven die dan buitenlandse activiteit uitbouwt*
- *Soft landing is belangrijk onderdeel van retentiebeleid!*
- *Expat insurance voor B2B maar quid B2C*
- *Housing as a service (flexibiliteit)*
- *Ook aandacht voor psychologisch luik (employee assistance program)*
- *Taal (Engels als 4de landstaal)*
 - *1 aanspreekpunt:*
 - *Centraal*
 - *Met regionale SPOC's*
- *Kost van de dienst moet laag en dienst flexibel*

- SPOC landing officer:
- Website met gevalideerde up to date informatie (nu via google maar niet altijd duidelijk welke info correct en up to date is)
- Nationaal overleg organiseren tussen expat werkingen (naar NDL voorbeeld)
 - o Federaal niveau
 - o Regionaal niveau
 - o Centrumsteden
 - o Idealiter binnen elke betrokken administratie een SPOC
- Idee:
 - o Een SPOC
 - Zowel online als offline
 - Centrale website met gevalideerde up to date informatie en dan per stad/regio specifieke informatie die door de stad/regio zelf wordt aangeleverd maar met een zelfde look&feel en via zelfde structuur (zodat je afdekt dat alle topics worden behandeld)
 - Regionaal/dichtbij – landing officers inzetten die instaan voor face to face support alsook beschikken over goed werkend lokaal netwerk
 - Je kan dit zelfs betalend maken – maar lage fee en flexibel

Customer journey groep 1 (hierna ook weergegeven in excel bestand)



Customer Journey groep 2 (hierna ook weergegeven in excel bestand)



Customer Journey/Map - Soft Landing	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Stappen	Starten we iets op in het buitenland?	Waar? Werelddeel? Land?	Wie? Wiekt (1 of meerdere)	Beslissing	Bedrijf + werloerg	Verbilfsvergunning	Venhuis stater	Blijven of niet blijven	School	Huis	Admin - ver-z-nuts - bank	Gezin overbrengen	Sociale integrale - hobby- vrienden-dokter-landarts...	Taal leren	Job partner	Should I stay or should I go?
Uitlog indien nodig																
Betrokken actoren	Founder + medewerkers - VC's board	Kennissen - FIT (beurzen - events) - klanten	Fit/steden - Site locaters / consultant/federates incubatoren/klanten	Founder/ investeerder gezin	Consultant admin. overheid bank/verzekeringen	Stad/ambassade	Ar B&B	Founder/investeerder	Partner / kennissen directeur/stad	Makelaar/immosite	Verkoper/sites	Stad overheid	Stad (overzicht) - burea- verenigingen	UJT - CVO - AGII	VDAB Interim kantoren - zelf zaak opstarten VLAIO - VDAB	
Achterliggende processen of activiteiten	Strategisch plan	Marktstudie (inbesteden of zelf uitvoeren)	Praktisch: reis plannen route van interessante actoren uitstapelen (contacten aanspreken)		Lijng dossier - voorbereiden tijd		Digitale platformen consulieren lokale partners	Is er een business case - quality of life?					Inscrijven in lokale verenigingen buurtwerk (hopi-com)			
Positieve punten	Potentiele investering + versterking ecosysteem	Staan open voor meeting /input-IV Overheid	Fit kan organiseren - sterke punten tonen	Centrale ligging in Europa	Single Permit + vereenvoudigde bedrijfsrecht			School is niet gebonden aan woonplaats		Geeftloop in ggl. met andere landen - voldoende website beschikbaar = aanbod						Levensstandaard
Negatieve punten		Geen vat op beslissing- Vrienden omgekend			Gefragmenteerde informatie 1 - te lang + veel papieren 4 + taalwrijving 1		Veel goede	beperkt taalbarriere lokale scholen		Duur in centrumsteden - discriminatie door huurbaas						Kindergang?
Opportunities		Actief contacten binnen lokale start up com opbouwen	Start up welcome desk oprichten 1 - introduceren bij lokaal eco systeem		Speciale start package /subsidies		Inventieve programma /subsidies	juiste contacten aanreiken 2		Extra service van lokale actoren - incubator/ bank		Onthaaldag door stad of school	Curussen of app om taal te leren			Speciaal vdb traject

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	Marktmodi in Westropa	Be onder	Kone proses	Info vergang keuze onderouwen persoonlijke wonder business perspectief	Keuze voor BE ins.grafische S&U/logo (z.b. Baxel)	VDS, Work permits regelen	Stappen investian? RNO (startup modal)	Oopsonpen voor het gain	Dagelijkse leen organiseren	Verhuis	Tijdelijke woont	Praktische regelingen	Starto work	Permanente woning	Verhuis gain	Sociale integratie	Regelgeving? (verandering op gulin- eerste klant
Customer journey Map - Shift landing																	
Stappen																	
Uitg roden nodig																	
Be roken actoren																	
Anderzeggende processen of activiteiten																	
Probleem punten																	
Negatieve punten																	
Opportunitiaten																	

**FLANDERS
INNOVATION &
ENTREPRENEURSHIP**

Koning Albert II-laan 35 bus 12
1030 Brussel
www.vlaio.be/en