



Vlaanderen
is ondernemen

EFRO Vlaanderen Versnelt!

"DETECTIE VAN KNELPUNTEN EN OPLOSSINGEN VOOR START-UPS
EN SCALE-UPS"

Inhoud

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	5
Toegang tot kapitaal.....	5
Uitdagingen.....	5
Voorstellen van acties.....	6
Toegang tot internationale markten.....	6
Uitdagingen.....	6
Voorstellen van acties.....	7
Toegang tot talent.....	7
Uitdagingen.....	7
Voorstellen van acties.....	7
Toegang tot kennis, (onderzoek)infrastructuur en technologie.....	8
Uitdagingen.....	8
Voorstellen van acties.....	8
Netwerkvorming met andere groeiers.....	9
Uitdagingen.....	9
Voorstellen van acties.....	9
Versterken van het leiderschap en de interne organisatie van de snelle groeiers.....	9
Uitdagingen.....	9
Voorstellen van acties.....	9
Welke rol kunnen Vlaio, FIT en PMV hierin opnemen?.....	10
Vooronderzoek: Waar staat Vlaanderen op vlak van ondernemen en innoveren ?.....	11
Plan van aanpak: Hoe zijn we met de collective impact methodiek tewerk gegaan?.....	15
Bevindingen uit de workshops.....	17
1. Toegang tot kapitaal.....	17
2. Toegang tot internationale markten.....	17
3. Toegang tot talent.....	17
4. Toegang tot kennis, (onderzoek)infrastructuur en technologie.....	18
5. Netwerkvorming met andere groeiers.....	18
6. Versterken van het leiderschap en de interne organisatie van de snelle groeiers.....	18
Acties Agentschap Innoveren en Ondernemen.....	19
Oproep aan de spelers in het ondernemend ecosysteem.....	20
Bijlage 1 : Geraadpleegde studies en contacten.....	21

EFRO Vlaanderen Versnelt!

”DETECTIE VAN KNELPUNTEN EN OPLOSSINGEN VOOR START-UPS EN SCALE-UPS”

Voorwoord

Het EFRO project "Vlaanderen Versnelt!" beoogt een gezamenlijk uitgewerkte strategie voor Vlaanderen om de internationalisering van Vlaamse bedrijven te versnellen en de internationale groei van de Vlaamse economie te verzekeren. Alleen zo kan Vlaanderen competitief blijven in de wereldeconomie.

"Detectie van knelpunten en oplossingen voor start-ups en scale-ups" is één van de projecten binnen EFRO Vlaanderen Versnelt.

Tijdens workshops met diverse partners uit het ondernemend ecosysteem brachten we de knelpunten, voor ambitieuze en door innovatie gedreven groeiers en scale-ups met internationaal potentieel, in kaart.

We willen met de resultaten van dit project de contouren uitwerken van een geïntegreerde begeleiding en ondersteuning waarin de actoren uit het ecosysteem gecoördineerd samenwerken.

Hiermee beogen we

Een betere scoring voor Vlaanderen op vlak van aandeel hoge groei ondernemingen en export van high-tech producten en kennisintensieve diensten.

De scope van dit project :

Start-ups en Scale-ups met een bewezen product of dienst die klaar zijn om internationaal op te schalen, bij voorkeur op wereldniveau.

Persistente groeiers die al een periode van snelle groei achter de rug hebben en die snelle groei willen doortrekken (> 5 jaar +20% groei/ jaar).

Samenvatting

Dit project had als uitgangspunt het in kaart brengen van de knelpunten voor ambitieuze ondernemingen die er niet of onvoldoende in slagen hun groei doelstellingen waar te maken. Aan de oplossingszijde werd vooral gezocht naar acties waarrond het “entrepreneurial” ecosysteem kan samenwerken om deze ambitieuze innovatieve bedrijven met internationaal potentieel te ondersteunen.

De **uitdagingen** van snelgroeiende ondernemingen situeren zich op zes domeinen:

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

Uit het project trekken wij enkele belangrijke conclusies m.b.t. te ondernemen acties. We sommen ze op voor de zes eerder vernoemde uitdagingen. We spitsen ons toe op de ondersteuning vanwege de partners in het VLAIO Netwerk aan de scale-ups die de uitdagingen van een ambitieus internationaal groeitraject willen aangaan.

Toegang tot kapitaal

Uitdagingen

Bedrijven die snel willen groeien zijn voortdurend op zoek naar geld. Aan de aanbodzijde is er zeker nog ruimte voor verbetering. Voornamelijk bij een tweede kapitaalronde voor grotere bedragen (€0,5 miljoen euro tot €2 miljoen euro) worden de noden beperkt ingewilligd. Veel scale-ups kennen onvoldoende alle mogelijke financieringsmogelijkheden (traditionele-, alternatieve-, nieuwe financieringsmogelijkheden en subsidies). Bovendien zijn velen nog niet vertrouwd met de subsidiedatabank van het Agentschap Innoveren & Ondernemen.

In dit project wordt dieper ingegaan op de vraagzijde. Wat loopt er mis bij scale-ups die er niet in slagen kapitaal op te halen?

Uit het project blijkt dat er veel kan gebeuren om de financiële geletterdheid te verbeteren. Veel scale-ups hebben te weinig inzicht in het financieringslandschap, de selectiecriteria van financierders en de factoren die het beoordelingsproces versnellen en slaagkansen vergroten. Ook is er nog veel ruimte om de juridische basiskennis te verbeteren. Die gebrekkige juridische kennis leidt er soms toe dat scale-ups moeilijk groeikapitaal vinden omdat ze vast zitten aan bestaande aandeelhouders die niet kunnen volgen in een nieuwe kapitaalronde maar tegelijkertijd ook tegen verwatering van hun eigen aandeel zijn. Een aandeelhoudersovereenkomst zou bijvoorbeeld een oplossing kunnen bieden.

Voorstellen van acties

Het is belangrijk dat de dienstverleners de scale-ups 'investor readiness' bijbrengen.

Dat kan door de ondernemer:

- al vroeg inzicht te geven hoe het Belgisch, Europees en mondiaal financieel ecosysteem functioneert,
- effectief met het financieel ecosysteem in contact te brengen en
- inzicht te geven in de elementen die de doorlooptijd van het dossier versnellen en vertragen en hiermee de slaagkansen verhogen.

Hiermee stijgt voor de ondernemer het inzicht in de mogelijke financieringsmix en is hij/zij in staat om pro-actief met de zoektocht naar financiering om te gaan.

Investor readiness helpt bij:

- de meest geschikte kapitaalverschaffer te benaderen,
- het kennen van de verwachtingen en selectiecriteria van de kapitaalverschaffer (informeel contact via doorverwijzingen, managen van expectations),
- duidelijke en open communicatie naar elkaar (timing, beslissingsmomenten, kritische succesfactoren),
- het versterken van de 'financiële en juridische geletterdheid'.

Ook de eigenheid van het aantrekken van risicokapitaal als smart money moet aandacht krijgen. De venture capitalist (VC) stelt niet alleen kapitaal ter beschikking, maar ook expertise en een netwerk dat versneld toegang geeft tot markten en kennis. Belangrijk hierbij is dat de ondernemer inzicht krijgt in hoe de VC zal omgaan met aspecten van waardering, aandeelhoudersovereenkomsten, etc. Ook corporate venturing kan hier aan bod komen.

Aandacht schenken aan afspraken tussen oprichters en eerste investeerders is ook belangrijk. Bijvoorbeeld kennis over een aandeelhoudersovereenkomst.

Toegang tot internationale markten

Uitdagingen

Meer klanten staat bij scale-ups gelijk aan toegang tot internationale markten. De wijze waarop zij de mogelijkheden verkennen, verschilt echter grondig van het zoekproces van mature ondernemingen. Zij zijn er niet op voorzien om een gestructureerd zoekproces dat enige tijd in beslag neemt, te doorlopen. De tocht door de 'valley of death' moet snel verlopen. Zij verwachten snel een antwoord op hun vragen. Daarvoor is het noodzakelijk dat zij deel uitmaken van netwerken die hen snel met de juiste personen in contact kunnen brengen en hen kunnen uitleggen met welke cultuurverschillen ze moeten rekening houden. De contacten die zij zoeken zijn divers: financiering, klanten, bedrijven en dienstverleners om mee samen te werken, onderzoekinstellingen, ...
Wat ze zoeken verschilt niet zo veel van de behoeften van mature bedrijven.

Het verschil is dat scale-ups snel internationaal geconnecteerd moeten worden. Veel scale-up ondernemers vinden hun weg niet, omdat het voor hen niet duidelijk is welke USP elke organisatie, die bedrijven bij internationalisering ondersteunt, heeft. Het is niet altijd duidelijk wie in het ecosysteem welke internationale contacten heeft.

Sommige ondernemers slagen er goed in om het aanbod en de sterkten van FIT te benutten, anderen slagen daar niet in. Een goed voorbereid intakegesprek is hierbij zeker een meerwaarde.

Voorstellen van acties

Scale-ups zijn nog onvoldoende geïnformeerd over de diverse organisaties die hen kunnen helpen bij internationalisering. Ze hebben nood aan snelle internationale doorverwijzingen.

Doorverwijzingen naar FIT gebeuren nog onvoldoende of te laat in het groeiproces.

Organisaties in het ecosysteem zouden explicieter moeten bekendmaken wat hun unique selling proposition is, tot welk maturiteitsniveau van onderneming zij zich richten en tot welke internationale netwerken en kennis zij toegang hebben. Hierdoor weten scale-ups sneller bij welke organisatie ze moeten aankloppen om toegang te vinden tot die contacten. Het Agentschap Innoveren & Ondernemen kan hierin via haar front-office en digitale tools, een neutrale navigator rol opnemen.

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

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

Toegang tot talent

Uitdagingen

Toegang tot talent is niet alleen een kwestie van tekorten op de arbeidsmarkt. Aan de kant van de werkgevers kunnen we ook inspanningen leveren. Scale-ups weten zich op de arbeidsmarkt onvoldoende te onderscheiden van mature bedrijven. Zij hebben nochtans troeven die ze onvoldoende uitspelen in de strijd om talent. Als ze dan toch iemand kunnen aantrekken, is die meestal niet voldoende gevormd om meteen zelfstandig te werken. Scale-ups beschikken meestal over onvoldoende tijd, mensen en middelen om een nieuwe werknemer te begeleiden. On-the-job-training is in zo'n situatie niet evident.

Voorstellen van acties

Het snel aantrekken en het behouden van mensen is voor scale-ups een strategische uitdaging bij uitstek. Zij slagen er echter niet in om zich op de arbeidsmarkt te onderscheiden van mature bedrijven. Scale-ups hebben een specifieke cultuur en waarden die ze beter kunnen uitspelen, zowel in hun algemene online aanwezigheid als via specifieke rekruteringskanalen.

Scale-ups kunnen bijvoorbeeld erkenning bekomen om talent aan te trekken door:

- deel te nemen aan wedstrijden en awards,
- als rolmodel naar voren te komen op evenementen en in de media.

Dienstverleners kunnen hier ook op verschillende manieren op inspelen. Ze kunnen informatie verschaffen over:

- employer value proposition: beter uitspelen van de voordelen om bij een start-ups en scale-up te werken,
- employer branding: meer en breder communiceren over de missie, waarden en cultuur;
- tonen van getuigenissen van werknemers,
- het belang van het gebruik van een recruitment funnel: website, team, cultuur, waarden, jobadvertentie als laatste,
- opstellen vacature: volgens personae die passen bij het profiel van de start-up en scale-up, de kanalen kennen om vacatures naar specifieke personae te verspreiden,
- interviewvaardigheden: om het bedrijf correct voor te stellen en om na te gaan of de geïnterviewde persoon de juiste kandidaat is,
- advies over organisatiestructuur, teamdynamieken en de evolutie van de rol van de ondernemer in verschillende groeifasen,
- info over alternatieve verloningsmogelijkheden (vb. vergoeding via aandelen-opties).

Scale-ups zijn bij studenten niet bekend als een aantrekkelijke werkgever. Dienstverleners kunnen deze bedrijven in contact brengen met trainee-projecten en afstudeerprojecten van hogescholen en universiteiten.

Om scale-ups te ondersteunen (on/offline) met on the job training, zouden dienstverleners projecten kunnen opstarten die ervaren HR-mensen deeltijds ter beschikking stellen van de scale-ups.

Toegang tot kennis, (onderzoek)infrastructuur en technologie

Uitdagingen

Scale-ups die niet vertrouwd zijn met onderzoekinstellingen vinden het moeilijk om met hen een samenwerking op te zetten. Zij ervaren dat er weinig gemeenschappelijk belang is en vinden dat de onderzoekinstellingen te weinig marktgericht zijn. Ze weten ook niet goed hoe ze afspraken moeten maken over de verdeling van de rechten op intellectuele eigendom. Kortom, de “innovation capacity” en de “entrepreneurial capacity” vormen nog geen hecht ecosysteem.

Scale-ups kunnen ook innovatie in mature ondernemingen binnenbrengen. De samenwerking loopt soms mank door cultuurverschillen en onuitgesproken verwachtingen die niet worden ingelost.

Incubatoren, acceleratoren en bedrijvent centra zijn voor scale-ups de belangrijkste partners voor het vinden van de juiste infrastructuur. Scale-ups vinden echter dat de Vlaamse incubatoren en acceleratoren hun individuele begeleiding te weinig toespitsen tot op het niveau van de individuele scale-ups. Zij verwachten dat incubatoren en acceleratoren, naast het aanbieden van infrastructuur, ook een navigatorrol opnemen om hen in contact te brengen met de voor hun relevante spelers binnen het ondernemend ecosysteem.

Voorstellen van acties

Binnen Vlaanderen liggen bedrijven, kennisinstellingen en onderzoeksorganisaties heel dicht bij elkaar. Deze nabijheid wordt echter onvoldoende benut. Dit is voor een deel te wijten aan een verschil in cultuur tussen bedrijven en kennisinstellingen.

Dienstverleners kunnen vanuit de behoeften van hun klanten, en in samenwerking met de onderzoeksorganisaties, een betere matching faciliteren tussen onderzoekers, wetenschappers, technologie en bedrijven. Omgekeerd kunnen dienstverleners een rol spelen om groeiondernemingen actiever te betrekken bij onderzoeksactiviteiten van onderzoeksorganisaties.

Dit kan via contractonderzoek, Baekeland-mandaten, ICON-projecten en via deelname aan begeleidingsgroepen van meer collectieve projecten zoals COOCK, TETRA en PWO (projectmatig wetenschappelijk onderzoek), maar ook via bijvoorbeeld het nieuwe kennisdiffusie-initiatief van VLHORA "[Blikopener](#)"

Dienstverleners kunnen daarnaast ertoe bijdragen, ook via het benutten van de navigatorrol van VLAIO, om de ondernemers toe te leiden naar voor hen gepaste onderzoeksinfrastructuur, proeftuinen, demoruimtes, etc. Op deze wijze kunnen dienstverleners de scale-ups eveneens richten naar nieuwe technologieën die voor hen interessant zijn. Hierdoor kan de dienstverlening aansluiten op de actieplannen rond bijvoorbeeld artificiële intelligentie, cybersecurity, gepersonaliseerde geneeskunde, augmented reality en virtual reality, autonoom rijden, etc.

[Industrie 4.0](#) geeft een goed overzicht van de proeftuinen, onderzoeksinstellingen, kenniscentra,...

Netwerkvorming met andere groeiers

Uitdagingen

Scale-ups hechten veel waarde aan netwerkvorming met andere groeiers. Ze hopen snel te leren uit individuele contacten met ondernemers die al een stap verder staan of ergens gefaald zijn. Scale-ups zijn over het algemeen ook graag bereid om hun eigen positieve en negatieve ervaringen te delen met andere scale-ups.

Voorstellen van acties

Om tegemoet te komen aan de vraag van ondernemers om rechtstreeks te kunnen spreken met ondernemers die in dezelfde groeifase staan of die al ervaring hebben met de vragen die bij hen leven, kunnen dienstverleners formules aanbieden zoals 'Entrepreneurs in residence', mentoring door ervaren ondernemers, selectieve netwerkformules of een adviesraad.

Versterken van het leiderschap en de interne organisatie van de snelle groeiers

Uitdagingen

Begeleiding bij leiderschapsontwikkeling en strategie-uitvoering blijft belangrijk. De inspanningen die we leveren om ondernemers gemakkelijk toegang te geven tot begeleidingsprogramma's, mentoring en gespecialiseerd advies, moeten we zeker verder zetten.

De interne groei afstemmen op de externe groei is voor veel scale-ups een uitdaging. Zij hebben echter een gebrek aan tijd en competenties om snel de interne organisatie af te stemmen op externe groei.

Voorstellen van acties

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

Informatie over hoe bepaalde thema's evolueren in de verschillende groeifasen, blijft noodzakelijk: organisatiestructuur, evolutie in de rol van de ondernemer, leiderschapscapaciteiten, team dynamieken, ... Infosessies werken meer inspirerend als basisinformatie wordt gekoppeld aan een getuigenis.

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

Welke rol kunnen Vlaio, FIT en PMV hierin opnemen?

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen kiest tegen midden 2020 nieuwe partners voor ondernemersstимуlering en innovatieversnelling. In de opdrachtomschrijving is rekening gehouden met de bevindingen en conclusies van dit project.

Daarnaast heeft het Agentschap Innoveren & Ondernemen de intentie om een overlegplatform op te richten met de partners die worden gekozen voor de begeleiding van start-ups en scale-ups. De opdracht van het platform zal zijn om een Vlaams actieplan uit te werken en samen uit te voeren dat de groei van door innovatie gedreven scale-ups bevordert.

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen wil zo de ontwikkeling van een ecosysteem faciliteren waarin de actoren samenwerken om de knelpunten weg te werken. De doelstelling is dat Vlaanderen beter scoort op vlak van aandeel hoge groei ondernemingen en export van high-tech producten en kennisintensieve diensten. Ook FIT en PMV zullen meewerken om deze doelstelling te realiseren.

Vooronderzoek: Waar staat Vlaanderen op vlak van ondernemen en innoveren ?

Voordat de workshops plaatsvonden is er een analyse gebeurd :

- "Hoe is het in Vlaanderen gesteld op het vlak van ondernemen en innoveren?"
- "Welke uitdagingen spelen er op dit vlak een belangrijke rol?"

In bijlage 1 de geraadpleegde studies en contacten.

De hierna volgende tabel toont enkele conclusies uit de geraadpleegde studies en contacten.

Conclusie	Bron
Valorisatie van innovaties : nood aan meer kruisbestuiving, matchmaking Innovation capacity met Entrepreneurial capacity (toegang tot kennis).	Innovation scorecard Index 2018 (sales of new to market innovations)
Tewerkstelling in Hoge groei ondernemingen (HGO): nood aan flexibiliteit, aanbod van juiste profielen, loonkost, long life learning (toegang tot talent).	Innovation score card Index 2018 toont een verbetering tov 2016
Tekort aan serie A kapitaal: nood aan een betere matching met kapitaalverschaffers (investor readiness, wederkerige verwachtingen, openstaan voor alternatieve financieringskanalen).	Innovation score card 2018 : België blijft laag scoren op vlak van VC kapitaal
Tekort aan netwerken : nood aan meer connecties met Vlaamse en Europese netwerken.	GEDI 2018 : België (35%) scoort samen met Duitsland (38%) veel lager dan NL (80%), FR (67%), Scandinavische landen (63-83%)
Long Life Learning: lage score	Regional innovation Scorecard 2016

Omzetten van innovaties naar reëel economische activiteit: lage score.	Regional innovation Scorecard 2016
Het Vlaams gewest scoort veel lager dan de top 5 hoge groei bedrijven regio's voor inspiratie (creatieve samenleving, stimuleren en verspreiden van ideeën). Inspiratie heeft een positieve impact op aantal hoge groei bedrijven.	STORE document 2015 "belang van de strategische context voor de ontwikkeling van hoge groei bedrijven"
Tekort aan ICT profielen	RIO Landverslag 2016
België heeft sterke wetenschappelijke basis maar onvoldoende vertaald in resultaten op gebied van innovatie en economische prestaties (verwijzing naar het Brussels programma Innoviris).	RIO Landverslag 2016
Traditionele financieringsvormen worden meer gebruikt omdat de andere vormen onvoldoende gekend zijn en omwille van angst voor controle verlies en te sterke voorwaarden.	Bevraging AMS 2018
Ondernemers blijken nauwelijks alternatieve, nieuwe financieringsmogelijkheden en overheidsondersteuning m.b.t. financiering te kennen (nood aan kennis van juiste financieringsvormen, financieringsmix aangepast aan de groeifase, doelstellingen en mogelijkheden van de scale-up).	Bevraging AMS 2018
Gedetecteerde uitdagingen voor Vlaanderen : financiële geletterdheid, kennis van alternatieve financiering, investor readiness, juiste financieringsmix.	OESO studies
Aantrekkelijk maken van de dienstverlening voor buitenlands toptalent zodat Vlaanderen zich beter kan positioneren als Europese hub waar jonge start-ups en scale-ups Vlaanderen als eerste (buitenlandse) vestigingsplaats kiezen omwille van een goed functionerend ecosysteem.	Vario advies "Internationaal top talent " december 2017
Nood aan een efficiënt en doelgericht "governance kader" ,met een Vlaams LT visie en strategie, innovatie in het DNA van heel de maatschappij, blijven inzetten op valorisatie van innovatie (clusterbeleid), belang van monitoring en een beleid gebaseerd op ervaringen.	Vario memorandum 2019-2024
Ontwikkel een kader om talent up to date te houden: duaal leren, stages ook in het hoger onderwijs, technologie- & ICT-vaardigheden onderdeel van alle opleidingen, visie op levenslang leren uitwerken (flexibel, kort, nieuwe technologieën), bedrijven ondersteunen in het bijscholen van generieke profielen, mobiliteit stimuleren tussen sectoren en instellingen, inzetten op cross-over programma's met de industrie, overheids-, cultuur- en sociale sector.	Vario memorandum 2019-2024
Fundamenten "kennisinstellingen en bedrijven" verstevigen:	Vario memorandum 2019-2024

<ul style="list-style-type: none"> - In elk financieringsmodel van het hoger onderwijs moet excellentie, samenwerken, interdisciplinariteit en internationalisering voorop staan; - Belang van een doeltreffend “entrepreneurial” ecosysteem, (het Vlaamse ecosysteem rond biotechnology is een goed voorbeeld); - Vijf groeiversnellers : talent, leiderschapscapaciteit, infrastructuur, actief PMV als matchmaker, actief FIT voor internationalisering van bedrijven; - Belang van acceleratorprogramma’s en “flipped TTO’s”, waar ondernemers centraal staan met een vraaggestuurd perspectief; - Onderzoekinfrastructuur cruciaal voor het behouden van toptalent (nood aan een Vlaamse roadmap). 	
<p>Innovatief ecosysteem als vruchtbare bodem voor waarde creatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complex ecosysteem efficiënt organiseren, het innovatief ecosysteem in zijn geheel als systeem bekijken (rollen en doelen van de diverse actoren scherp stellen om overlap en concurrentie te vermijden maar versterking te stimuleren), - Bevorder samenwerking via slimme KPI’s met kennisinstellingen en soc’s, - Herwaardering van relevantie van bedrijfservaring bij de docenten (vermijden dat de focus bij docenten te zwaar ligt op onderzoek, academiseringsdrang), - Opmaken van roadmaps voor soc’s en clusters; - Nog teveel niet-innovatieve kmo’s: rol van VLAIO, clusters en soc’s om deze te inspireren, - Bedrijfsleven opnieuw actiever betrekken bij de projectgenese in het reguliere “strategisch basis onderzoek” kanaal, - Samenwerking tussen kennisinstellingen initiëren om excellentie te genereren, te behouden en uit te wisselen, - FWO moet de fundamentele onderzoeken steunen die tot wetenschappelijke doorbraken kunnen leiden (bedrijven kunnen deze risicovolle onderzoeken niet financieren), Vandaar de vraag om minder risico-avers te zijn en een minder conservatief selectie- en evaluatieproces te hanteren, meer ruimte te bieden voor gedurfde doorbraakprojecten, - Versterk de “National contact points” voor info en ondersteuning van Europese steun aanvragen, 	<p>Vario memorandum 2019-2024</p>

<p>Gunstig omgevingskader voor innovatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experimenteer met regelluwe of innovatie stimulerende omgevingen (proeftuinen, sandboxes, test labo's,...) - Laagdrempelige Vlaio instrumenten (om te vermijden dat consultancy bureaus moeten ingeschakeld worden bij aanvragen) - Programma "buy from start-ups" is veel belovend om de hinderpalen voor start-ups om hierin mee te spelen te versoepelen - Nood aan internationale clusters, branding , rolmodellen,... 	<p>Vario memorandum 2019-2024</p>
<p>Bevorderen van samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven:</p> <ul style="list-style-type: none"> - betere mapping van de vraag naar en het aanbod van kennis - het belang van een transparante IP regeling tussen ondernemingen en kennisinstellingen - vraag naar extra inspanningen vanwege de Soc's en clusters - Nood aan slimme KPI's 	<p>Vario advies "Waardecreatie door samenwerking", maart 2019</p>
<p>Houd toegang tot instrumentarium en samenwerking laagdrempelig:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vlaio team bedrijfstrajecten en "Vlaanderenonderneemt.be" ondersteunen bedrijven - bewaken van complementariteit en een gezond evenwicht van de O&O&I actoren is van groot belang om een duidelijk overzicht te bewaren en bedrijven te ondersteunen in hun zoektocht naar de juiste partners (Vlaio, FRIS portaal) 	<p>Vario advies "Waardecreatie door samenwerking", maart 2019</p>

Plan van aanpak: Hoe zijn we met de collective impact methodiek tewerk gegaan?

De "collective impact" methodiek raadpleegt diverse actoren binnen het ondernemend ecosysteem.

Collective Impact = **samen meer impact**



(Isenberg 2010)

Tijdens het project hebben drie types van workshops plaats gevonden, telkens samen met de actoren uit het ondernemend ecosysteem.



Workshop 1: Discovery workshop

Welke knelpunten en tekortkomingen ervaren de bedrijven die binnen de scope van dit project vallen? Om op deze vraag een antwoord te vinden, organiseerden we twee workshops met bedrijven en andere actoren uit het ecosysteem.

Workshop 2: Bottleneck analysis workshop

Welke zijn de achterliggende oorzaken van deze knelpunten en tekortkomingen? Voor elk knelpunt deelde een ondernemer zijn ervaring. Tijdens de workshop zochten de ondernemer en relevante actoren naar de achterliggende oorzaken voor het knelpunt.

Workshop 3: Solution development workshop

Welke mogelijke oplossingen stelt het ecosysteem voor om deze knelpunten te verzachten? Tijdens deze workshop werd het breder ecosysteem uitgenodigd en per knelpunt werden er voorstellen vanuit het ecosysteem naar voren gedragen.

We hopen jullie te inspireren met deze uitkomsten om hiermee ook verder aan de slag te gaan.

Bevindingen uit de workshops

Hierna sommen we per knelpunt de achterliggende oorzaken op die in de verschillende workshops naar boven zijn gekomen. Bevindingen 5 en 6 zijn doorheen de diverse workshops aangehaald als een belangrijk aandachtspunt om te slagen in een ambitieus internationaal groeitraject.

1. Toegang tot kapitaal

- Gebrek aan kennis van diverse financieringsmogelijkheden, naast de traditionele financieringsmogelijkheden,
- Gebrek aan kennis van het beoordelingsproces en de verwachtingen van de kapitaalverschaffers,
- In het algemeen onvoldoende kennis van de elementen in hun dossier die de doorlooptijd vertragen of versnellen,
- Het belang van naast van juridische geletterdheid. (bvb het opstellen van een aandeelhouderscontract om afspraken vast te leggen voor nieuwe kapitaalrondes)

2. Toegang tot internationale markten

- Onvoldoende duidelijk welke organisaties kunnen helpen tijdens hun internationaal traject en hoe deze organisaties bedrijven met internationale ambities kunnen ondersteunen,
- USP van organisaties die bedrijven ondersteunen, met hun internationaal traject, is onvoldoende duidelijk. Wie heeft welke contacten binnen het internationaal ecosysteem?,
- Bedrijven maken dikwijls niet optimaal gebruik van FI . Bij een juiste vraagstelling en voorbereiding van het intake gesprek zou sneller de relevante informatie bekomen worden.

3. Toegang tot talent

- Juiste profielen vinden,
- Matching van vraag en aanbod van profielen,
- Belang van media om mensen positief te informeren over werken bij een start-up en scale-up, imago opbouwen,
- Kennis van "Employer branding" en "Employer value proposition" (missie, waarden en cultuur) is van groot belang voor opmaak aantrekkelijke vacature,
- Gebrek aan ondernemersvaardigheden (commercieel, management, organisatie en financieel). Deze zijn van belang om interne groei af te stemmen op externe groei,
- Gebrek aan interview skills (1. om als start-up en scale-up het juiste verhaal te vertellen, 2. om na te gaan of de juiste persoon zich aanbiedt),
- Nood aan bijkomende randvoorwaarden : alternatieve verloning zoals stock options, flexibeler ontslagregeling,...
- Belang van ondersteuning bij on the job training, long life learning.

4. Toegang tot kennis, (onderzoek)infrastructuur en technologie

- Pad tussen start-up en scale-up, de kennisinstellingen en hoger onderwijs is nog onvoldoende geëffend. Kennisdiffusie bij hogescholen werd onlangs via Vlhora opgericht,
- “Innovation capacity” en de “Entrepreneurial capacity” vormen nog geen hecht ecosysteem.
- Betere mapping van de vraag naar kennis en het aanbod van kennis,
- Belang van een transparante IP regeling tussen ondernemingen en kennisinstellingen,
- Start-ups en scale-ups zouden ook goed geplaatst kunnen zijn om innovatie in mature ondernemingen binnen te brengen. De samenwerking loopt soms mank door cultuurverschillen en onuitgesproken verwachtingen die niet worden ingelost. Corporate venturing kan hier een oplossing bieden

5. Netwerkvorming met andere groeiers

- Ondernemers hebben behoefte om rechtstreeks te kunnen spreken met ondernemers die in dezelfde groeifase staan of die ervaring hebben met de vragen die bij hen leven.

6. Versterken van het leiderschap en de interne organisatie van de snelle groeiers

- Bij een snel internationaal groeitraject is er een behoefte aan ondersteuning bij het afstemmen van interne groei op externe groei. Interne stabiliteit is meer dan nodig om te slagen in een snel groeitraject en nodig voor het aantrekken en behouden van talent.

Acties Agentschap Innoveren en Ondernemen

a. Contract Ondernemerschap 2020-2024:

Vlaio heeft de procedure opgestart om partners te zoeken voor ondernemerschapstimulering en innovatieversnelling. Met deze oproep wordt een geïntegreerd advies aangeboden met aandacht voor de bevindingen en conclusies van dit project. Ook slimme KPI's worden vooropgesteld met oog voor actieve samenwerking binnen het ecosysteem.

b. Vlaio Netwerk:

VLAIO wil het groeitraject van ambitieuze start-ups en scale-ups ondersteunen en mee versnellen. De behoeftes van deze bedrijven zijn immers vaak complex. Vlaio moedigt hiervoor de samenwerking tussen actoren aan met het oog op een meer volledige begeleiding van de ondernemer. Momenteel bekijken we hoe we hoge groeibedrijven in de toekomst tijdig kunnen identificeren en proactief benaderen met zo'n integrale dienstverlening.

Met dat doel brengt VLAIO al zijn partners samen in het 'VLAIO Netwerk', een community waarin de verschillende organisaties complementair met elkaar samenwerken en elkaar inspireren. Via gerichte acties worden netwerkpartners met elkaar verbonden en kruisbestuivingen gestimuleerd. Bijzondere aandacht gaat daarbij naar domeinoverschrijdende samenwerkingen, bijvoorbeeld:

- tussen het stimuleren van innovatie en het begeleiden van ondernemerschap,
- tussen het stimuleren van een Vlaamse kenniseconomie en het exporteren van innovaties,
- tussen het stimuleren van hoge technologie en het financieren van de implementatie ervan,

Het uiteindelijke doel van deze inspanningen is dat we Vlaanderen uitbouwen tot een toonaangevend ecosysteem in Europa, waarin start-ups en scale-ups kunnen groeien en bloeien.

c. Acties rond laagdrempelige VLAIO-instrumenten

d. Programma "buy from start-ups" om de drempels voor start-ups en scale-ups te verlagen

e. Regelluwe innovatie stimulerende omgevingen : proeftuinen, Sandbox Vlaanderen linken aan start-ups en scale-ups innovaties

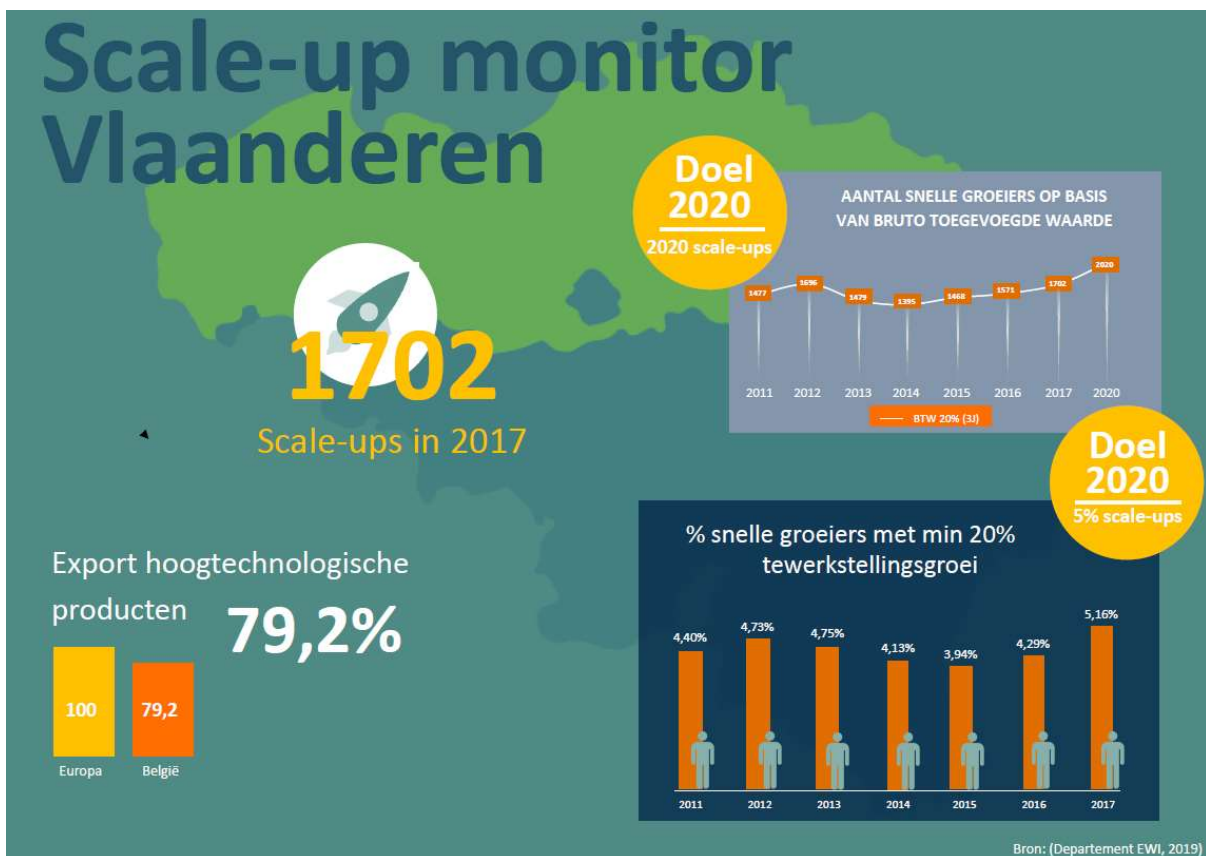
f. Samenwerkingscontracten met diverse organisaties (oa. VDAB, FIT, PMV & LRM, Soc's,.....)

Oproep aan de spelers in het ondernemend ecosysteem

Samenwerken met impact !

Laten we **samenwerken** om van Vlaanderen een regio te maken met een **toonaangevend ondernemend ecosysteem**. Een ecosysteem waarin ambitieuze start-ups en scale-ups hun weg en ondersteuning vinden om zo de internationalisering van deze Vlaamse bedrijven te versnellen en de internationale groei van de Vlaamse economie te verzekeren.

Vlaanderen beoogt hiermee een betere scoring binnen Europa voor het aandeel hoge groei ondernemingen, export van high-tech producten en kennisintensieve diensten.



Bijlage 1 : Geraadpleegde studies en contacten

- GEDI 2016
- Innovation Scorecard Index 2016 : Belgisch en Vlaams
- Ondernemerschap cultuur en ondernemend gedrag 2016
- Store document 2015 : “Belang van de strategische context voor de ontwikkeling van HGO’s”
- RIO verslag 2016 België (regionaal innovatie en ontwikkeling)
- Persartikels
- Bevraging J.Van Nispen (EWI), O.Mohout (AMS), Y.Dillen (Vlerick) en P.Andries (UGent)
- Vlerick bevraging Belgische groei ondernemers 2016 (#109)
- Bevraging bedrijven : Flanders international economic summit
- Bevraging gazellen 2012 : vooronderzoek EWI
- SME value chain : policy recommendation



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