

**Prioriteit 2. Versterken van het concurrentievermogen van kmo's**

**Oproep FICHE**

**Specifieke doelstelling 3 – Kennis over en implementatie van innovatieve bedrijfsmodellen bij kmo's verbeteren.**

## 1 Context van de projectoproep

### **1.1. Prioriteit 2 'verbeteren concurrentievermogen kmo's'**

Ondanks een gestage verbetering van de ondernemersdynamiek, kenmerkt Vlaanderen zich door een lage ondernemersgraad, een lage oprichtingsquote en weinig snelgroeiende gazellen. Wil Vlaanderen zijn economische positie behouden en de concurrentiepositie versterken dan is het belangrijk dat ingezet wordt op het bevorderen van ondernemerschap en het stimuleren van de internationale oriëntatie van kmo's.

Binnen deze prioritaire as worden de inspanningen dan ook gericht op volgende 5 specifieke doelstellingen:

- Bevorderen van intrapreneurship en nieuwe vormen van ondernemerschap
- Bevorderen van een ondernemings-vriendelijk klimaat bij lokale en provinciale besturen
- Kennis over en implementatie van innovatieve bedrijfsmodellen bij kmo's verbeteren
- Verhogen van het kennispotentieel binnen kmo's door inzetten van gespecialiseerd personeel
- Bevorderen van een internationaal ondernemersklimaat

Het totale budget voor deze prioriteit bedraagt 34,8 miljoen euro, voor een periode van 2014 tot 2020. Er zal over worden gewaakt dat enkel projecten worden gesteund die additioneel en complementair zijn t.o.v. het bestaande instrumentarium.

### **1.2. Specifieke Doelstelling 'Kennis over en implementatie van innovatieve bedrijfsmodellen bij kmo's verbeteren.'**

De zoektocht naar een goed business model is een belangrijk onderdeel van het opstartproces. Het business model bepaalt immers hoe een bedrijf waarde creëert en zich toe-eigent en is aldus een belangrijke differentiator van succes (Zott, Amit en Massa, 2011). Uit onderzoek blijkt dat startende bedrijven met een vergelijkbaar marktpotentieel die meer tijd investeren in de zoektocht naar een effectief business model succesvoller zijn dan bedrijven die dit niet doen (Chesbrough en Rosenbloom, 2002).

Bovendien zorgen veranderingen in de bedrijfscontext ervoor dat de huidige, effectieve business modellen in de toekomst waarschijnlijk niet meer zullen volstaan om succesvol te zijn. Zo stellen de steeds schaarser wordende grondstoffen bedrijven voor belangrijke uitdagingen op het vlak van sourcing.

Ook veroorzaakt de digitalisering van de wereld radicale veranderingen in de waardeketen. Hieruit volgt dat business model innovatie, ook bij bestaande bedrijven, meer dan ooit cruciaal is om te overleven en/of een competitief voordeel te hebben, zeker in een internationale context. Onder meer via het opzetten van product-dienstcombinaties kan een materialen- en energiewinst bewerkstelligd worden indien aan een aantal voorwaarden voldaan is, en kan een competitiviteitsvoordeel worden gehaald op het vlak van kostenbesparing en innovatiegedrag (zie ook studie Ovam over product-dienstcombinaties, 2010).

Innovatieve bedrijfsmodellen kunnen in belangrijke mate bijdragen tot een betere kennisvalorisatie en het versneld implementeren van onderzoeksresultaten, maar moeten tevens een antwoord zijn op nieuwe tendensen zoals bijv. de vraag naar samenwerking/co-creatie of het e-ondernemen. Dit is ook van toepassing voor de (business)opportunities die zich aandienen vanuit de uitdaging van de vergrijzing en de toenemende behoeften inzake zorg.

Internationaal onderzoek toont echter aan dat bedrijven moeite hebben met de implementatie van nieuwe business modellen (Chesbrough, 2010). Dit komt niet alleen doordat de configuraties van bedrijfsprocessen en –hulpmiddelen relatief inert zijn maar ook doordat bedrijfsleiders zich niet altijd bewust zijn van het waardepotentieel van nieuwe business modellen. Meer specifiek blijken kmo's moeilijker in staat om in te pikken op nieuwe trends wegens gebrek aan kennis, tijd en geld.

Met deze doelstelling wordt beoogd om ondernemers bewust te maken van het belang van innovatieve bedrijfsmodellen voor bedrijfsprestaties en hen de kennis en vaardigheden bij te brengen om innovatieve bedrijfsmodellen te ontwikkelen en implementeren. Dit betreft zowel startende ondernemers inzicht doen verwerven over het ontwikkelingsproces van bedrijfsmodellen, als reeds opgerichte Vlaamse kmo's aansporen inzicht te doen krijgen in hun eigen bedrijfsmodel en begeleiden bij de verfijning en/of vernieuwing van hun bedrijfsmodel. Bijkomend wordt binnen deze doelstelling aandacht besteed aan kennisontwikkeling en –verspreiding van de bedrijfsmodellen van de toekomst, zodat kmo's de opportuniteiten van de globalisering beter kunnen benutten. Hierbij wordt in eerste instantie gedacht aan acties in sectoren zoals de creatieve economie en de industrie.

De beoogde verandering is een verhoging van het aantal kmo's dat zich bezighoudt met marketing- of organisatorische innovatie. Het instrument om dit te bereiken is dan de verhoging van de kennis over en de implementatie van innovatieve bedrijfsmodellen. kmo's passen hierbij hun bedrijfsmodel aan zodat dit beter beantwoordt aan de hedendaagse normen op vlak van samenwerking, internationalisering en duurzaamheid.

Op het Europese niveau spelen mogelijke acties binnen deze specifieke doelstelling in op het achtste, negende en tiende basisbeginsel van de Small Business Act for Europe, nl 'bijscholing en alle vormen van innovatie in het mkb bevorderen', 'het mkb in staat stellen in te spelen op uitdagingen op milieugebied', en 'het mkb steunen en stimuleren om van groeiende markten te profiteren' en op de uitdagingen geformuleerd naar aanleiding van de SBA Review, nl 'kmo's helpen om te gaan met de geglobaliseerde markten', 'kmo's helpen bij te dragen aan een resource-efficiënte economie'. Op die manier dragen deze acties ook bij aan de realisatie van de Europe 2020 strategie.

Hierbij zal gemeten worden wat het aandeel van kmo's is ( binnen het totaal aantal kmo's ) dat aan marketing- of organisatorische innovatie doet. Een stijging van dit percentage is een indicator voor een toegenomen marketing en organisatorische innovatie binnen Vlaamse kmo's.

Uit de studie van de Rebel Group van juni 2015, rond het ecosysteem voor de culturele en creatieve sectoren, kwam naar voor dat er nog te weinig aandacht is voor creativiteit in sectoren met traditionele business modellen. Het is daarom belangrijk om in te zetten op het stimuleren en faciliteren van de matchmaking tussen ondernemers uit de culturele en creatieve sectoren en de "traditionele sectoren", zoals bijvoorbeeld textiel, bouw, horeca, retail, voeding, chemie, landbouw. Deze matchmaking moet breed creatief zijn en niet enkel beperkt tot de voor de hand liggende designsector.

*De Europese commissie geeft in "Promoting cultural and creative sectors for growth and jobs in the EU (official policy document September 2012)" een aantal belangrijke economische motivaties voor het ondersteunen van de culturele en creatieve sectoren als motor voor innovatie:*

- *"Innovatie wordt in stijgende mate gestuurd door niet-technologische factoren zoals creativiteit en*

*design.”*

- *Europa heeft een comparatief voordeel ten opzichte van andere wereldeconomieën. De aanwezigheid van sterke culturele en creatieve sectoren is bovendien pull-factor voor productiebedrijven en creëert spillover naar de rest van de economie: technologische bedrijven, ICT-applicaties, toerisme, horeca, onderwijs,...*

***Samenvattend kan innovatie door kruisbestuiving bevorderd worden door:***

- *Bewustwording van de mogelijkheid van toepassen van meer creativiteit bij ondernemers in alle bedrijfstakken*
- *Concrete matchmaking tussen ondernemers uit de culturele en creatieve sectoren en ondernemers uit alle bedrijfstakken om tot innovatieve business modellen en producten te komen*

***Daarom wil deze oproep inzetten op de algemene bewustwording van het belang van innovatie en creativiteit bij de transformatie naar nieuwe business modellen en versterking van concurrentiekracht van ondernemingen.***

- *We willen in dit programma de traditionele en industriële sectoren overtuigen om meer creativiteit en innovatie aan te wenden in traditionele business modellen. Creativiteit wordt ook op Europees niveau aanzien als de motor voor innovatie. De strategische keuze om hierop in te zetten is ingegeven door het feit dat Europa op creativiteit en innovatie een comparatief voordeel heeft ten opzichte van andere wereldeconomieën. Door verbeterde producten en diensten, en verbeterde strategieën en werkwijzen in de bedrijfsprocessen wordt meerwaarde gecreëerd in de hele economie.*
- *We willen effectief zorgen voor de samenwerking tussen ondernemers uit de culturele en creatieve sectoren met de traditionele en industriële sectoren. Door heel concreet mensen met elkaar in contact te brengen via netwerking events of kleinschaligere introducties, kunnen nieuwe samenwerkingen ontstaan.*
- *De bedrijven menen dat concrete matchmaking/partnering initiatieven om samenwerkingen tussen creatieven en traditionele ondernemers te bevorderen het best lokaal georganiseerd worden omdat ze zo het meeste impact hebben. De werking op lokaal niveau wordt door ondernemers sterk gewaardeerd, omwille van*
  - *de juiste kennis en sterke inbedding in het lokaal ecosysteem (onderwijsinstellingen, productiebedrijven, lokale sectororganisaties en middenveldorganisaties, overheidsorganisaties, B2B klanten van culturele en creatieve sectoren,....).*
  - *Sterkere kennis van regionale organisaties ivm sprekers*
  - *Betere verspreiding van de activiteit naar de juiste doelgroepen*
  - *Lagere drempel voor ondernemers*
  - *Ook voor het organiseren van netwerkevents levert een lokale werking meerwaarde*
- *Om deze matchmakingsinitiatieven voldoende draagkracht en performantie te geven, met een grote kans op zelfredzaamheid na het aflopen van de projecten in deze oproep, richt deze oproep zich uitdrukkelijk tot bestaande regionale samenwerkingsverbanden en platformen die reeds een werking voor de culturele en creatieve sectoren uitgebouwd hebben en dus reeds ervaring en kennis van de culturele en creatieve sectoren bezitten.*
- *De algemene teneur is echter ook dat Vlaanderen te klein is om dienstverlening te gaan opsplitsen. De additionaliteit en transparantie ten opzichte van initiatieven op Vlaams niveau moeten bewaakt worden. Er is een duidelijke coördinatie nodig om overlap te vermijden.*
- *Binnen dit programma zien we dus een sterke rol voor de lokale platformen, maar het is belangrijk dat daarbij een overkoepelende ambitie uitgestippeld wordt en dat de coördinatie van de concrete acties en de meting van de resultaten/impact op Vlaams niveau gebeurt.*
- *De coördinerende rol die hierboven beschreven werd, zal opgenomen worden door Flanders DC in afstemming met AIO.*
- *De financiering voor projecten in deze oproep kan gaan naar de uitbouw, bekendmaking, omkadering en werking van de matchmakingsinitiatieven, niet naar artistieke prestaties of het subsidiëren van individuele bedrijven of creatieven die aan de matchmaking deelnemen.*
- *Alle projectvoorstellen in het kader van deze oproep moeten duidelijk gaan over ondernemerschap en niet over de inhoudelijke/creatieve/sociale kwaliteiten van de deelnemers of de resultaten van de samenwerking.*

*De evaluatie van de projectvoorstellen zal dus ook rekening houden met de constructieve oplossingen die ze voorstellen voor bovenstaande overwegingen.*

Mogelijke acties in deze oproep:

We denken uitdrukkelijk aan projectvoorstellen die zich richten op een totaalaanpak en dus alle stappen hieronder integreren. Alleen op deze manier kan er voldoende hefboomwerking gecreëerd worden. We verwachten dus gedetailleerde projectvoorstellen die alle onderstaande stappen bevatten:

- *Bewustmaken van bedrijven van het belang van de samenwerking met de culturele en creatieve sectoren voor innovatie van bedrijfsmodellen;*
- *Matchmaking tussen de culturele en creatieve sectoren en de traditionele sectoren door heel concreet mensen met elkaar in contact te brengen via netwerking events of kleinschaligere introducties*
- *Begeleiden van de bedrijven bij de samenwerking met de culturele en creatieve sectoren voor de ontwikkeling, verfijning en/of vernieuwing van hun bedrijfsmodel;*
- *Verspreiden van instrumenten hierrond, zoals een design brief tool, checklist met tips voor samenwerking, ... We verwachten dat dit uitsluitend op Vlaams niveau gebeurt.*
- *Een voorstel van een groeipad naar zelfredzaamheid van het project zodat na afloop van het project de werking binnen het platform kan blijven bestaan.*

We verwachten ook gedetailleerde beschrijvingen van de acties en van de aanpak die daarbij gevolgd zal worden, met een ter zake doende motivering die gebaseerd is op goede ervaringen in het verleden, op bijsturingen op basis van lessons learned of op best cases in het binnen- en buitenland.

## **2. Oproepmodaliteiten**

### **2.1. looptijd van de projecten**

Om in aanmerking te kunnen komen, dienen projecten op vrij korte termijn realiseerbaar te zijn. De projectduur bedraagt maximaal 24 maanden. Projecten dienen van start te kunnen gaan binnen de 6 maand na goedkeuring. **Projecten dienen van start te kunnen gaan binnen de 6 maand na goedkeuring door het Comité van Toezicht. Een project kan starten vanaf 1 april 2015. Projecten die zijn afgerond voor de indiening komen niet in aanmerking.**

Projecten die zijn afgerond voor de indiening komen niet in aanmerking.

### **2.2. steunintensiteit en financiering**

Het EFRO - steunpercentage bedraagt maximaal 40%. De EFRO – bijdrage en (eventuele) cofinanciering door Vlaamse overheden (Vlaamse overheid, Provincie, lokale besturen) kunnen samen maximaal 85% bedragen van de totale projectkosten.

De toekenning van Vlaamse, provinciale of andere cofinanciering dient uiterlijk bij de definitieve goedkeuring van het project door de Managementautoriteit te worden bevestigd.

Aan de projectpromotoren wordt een eigen financiële bijdrage van minimaal 15% gevraagd.

Voor deze oproep wordt een budget voorzien van 2.000.000 euro EFRO-steun.

### **2.3 oproepspecifieke vereisten**

*Deze oproep richt zich uitdrukkelijk tot bestaande regionale samenwerkingsverbanden en platformen die reeds een werking voor de culturele en creatieve sectoren uitgebouwd hebben en dus reeds ervaring en kennis van de culturele en creatieve sectoren bezitten.*

*Samenwerking met Flanders DC en AIO voor de afstemming, coördinatie en organisatie met de bedoeling om een werking op Vlaams niveau te krijgen, is eveneens noodzakelijk. We verwachten van elk projectvoorstel hiervoor een concreet voorstel.*

*Om deze matchmakingsinitiatieven voldoende draagkracht en performantie te geven, met een grote kans op zelfredzaamheid na het aflopen van de projecten in deze oproep, verwachten we voorstellen met een geïntegreerde aanpak van alle stappen vermeld in punt 1.2.*

### **3. Beoordelings- en selectiecriteria van de “Projectoproep”**

Projectvoorstellen worden beoordeeld op basis van objectieve ontvankelijkheids- en selectiecriteria. De **ontvankelijkheidscriteria** zijn de inpasbaarheid in het programma, eventuele oproepspecifieke vereisten, het feit of de promotor rechtspersoonlijkheid heeft en mogelijke overlapping met andere subsidies.

De **selectiecriteria** hebben betrekking op:

1. Scope / inhoud
2. Kwaliteit
3. Begroting en financieel plan
4. Communicatie
5. Planning
6. Indicatoren

De van toepassing zijnde indicatoren vindt u in de webapplicatie, wanneer u een projectvoorstel aanmaakt. Binnen dezelfde webapplicatie vindt u bovendien per indicator een helptekst waarin er toelichting gegeven wordt m.b.t. de interpretatie van de indicator.

In de oproep zijn mogelijk voorwaarden en/of voorkeuren naar projecten toe opgesomd (zie ‘context van de projectoproep’, en ‘oproepmodaliteiten’). Indien dit zo is wordt hiermee rekening gehouden bij de beoordeling van de ontvankelijkheidscriteria (indien voorwaarden), hetzij bij de scoring op de selectiecriteria (indien voorkeuren).

### **4. Indicatoren**

Bij indiening van een projectvoorstel, dient te worden aangegeven welke bijdrage aan het geheel van de programma-indicatoren wordt geleverd. Hieronder worden de programma-indicatoren weergegeven. Deze indicatoren gaan dus niet over het project dat ingediend wordt. De indicatoren voor het ingediende project moet u zelf opgeven in de projectaanvraag.

O.2.5	Aantal ondernemingen die steun ontvangen	Output	Aantal	910	
O.2.6	Aantal ondernemingen die niet-financiële steun ontvangen	Output	Aantal	910	
R.1.1	Totaal aantal kmo's met product-, proces-, marketing- en organisatorische innovatie	Resultaat	Percentage	70%	Aantal kmo's in % van aantal bedrijven in de industrie- en diensten-sectoren

### **5. Praktische modaliteiten**

#### **5.1. Selectieprocedure**

De ingediende projectvoorstellen worden onderworpen aan een ontvankelijkheidstoets en een beoordeling.

Projecten kunnen worden goedgekeurd onder voorwaarden, waaraan binnen een termijn van maximum 6 maanden dient te worden voldaan.

## **5.2. Praktische info bij projectindiening**

Projectvoorstellen kunnen vanaf de bekendmaking van de projectoproep en tot afsluiting van de oproepperiode, bij het programmasecretariaat worden ingediend. Het indienen gebeurt uitsluitend **elektronisch** door middel van de webapplicatie, beschikbaar op de EFRO-website ([www.efro.be](http://www.efro.be)). De **uiterste indieningsdatum** voor projecten wordt vastgelegd op **31 januari 2016**.

Indien gewenst, kan bij het opstellen van de projectaanvraag begeleiding worden verstrekt door de provinciale en grootstedelijke contactpunten, welke deel uitmaken van het programmasecretariaat. Er wordt sterk aanbevolen van deze **begeleiding** gebruik te maken met het oog op de volledigheid en kwaliteit van het projectvoorstel (naleving van EFRO-reglementering, eligibiliteit van de uitgaven, wetgeving inzake overheidsopdrachten, mededingingsregels, ...).

Volgende **bijlagen** moeten aan uw projectvoorstel toegevoegd worden:

- Een verklaring omtrent de inkomsten;
- Een verklaring omtrent het btw-statuuut;
- Een verklaring omtrent de wet op de overheidsopdrachten (+ eventueel aanbestedingsplan);
- Enkel indien van toepassing;
- Cofinancieringsbewijzen (indien nog niet toegekend, moeten minstens de verstuurde aanvraagbrieven bijgevoegd worden);
- Demimisverklaring;
- Eigendomsbestemming;

Het is ook erg belangrijk om de **praktische gidsen** grondig door te nemen vooraleer een projectvoorstel aan te maken. Deze vindt u ook terug op [www.efro.be](http://www.efro.be).

Voor het aanmaken van een projectvoorstel zijn volgende gidsen de belangrijkste:

- Praktische gids '[projectindiening](#)'
- Draaiboek '[Communicatie voor promotoren](#)'
- Praktische gids [PROJECTUITVOERING en SUBSIDIABILITEIT](#)
- Het 'gunningsdraaiboek' voor overheidsopdrachten (zie: [http://www.bestuurszaken.be/toelichting\\_nieuwe\\_regelgeving](http://www.bestuurszaken.be/toelichting_nieuwe_regelgeving))
- Praktische gids staatssteun

### **Provinciale EFRO-contactpunten :**

- Provincie Antwerpen, Bezoekersadres: Desguinlei 100, 2018 Antwerpen, Postadres: Koningin Elisabethlei 22, 2018 Antwerpen  
[Stijn.AERTBELIEN@provincieantwerpen.be](mailto:Stijn.AERTBELIEN@provincieantwerpen.be) (03/240 68 24)
- Provincie Limburg, Universiteitslaan 1, 3500 Hasselt  
[robert.daniels@limburg.be](mailto:robert.daniels@limburg.be) (tel. 011/23.74.32)
- Provincie Vlaams Brabant, Provincieplein 1, 3010 Leuven  
[claudine.carton@vlaamsbrabant.be](mailto:claudine.carton@vlaamsbrabant.be) (tel. 016/26.74.14)
- Provincie Oost-Vlaanderen, dienst Economie, Europese & Internationale samenwerking, PAC Het Zuid, Woodrow Wilsonplein 2,9000 Gent  
[heidi.tency@oost-vlaanderen.be](mailto:heidi.tency@oost-vlaanderen.be) (tel. 09/267.86.37)
- Provincie West-Vlaanderen, Provinciehuis Boeverbos, Koning Leopold III-laan 41, 8200 Sint-Andries  
[ellen.cardoen@west-vlaanderen.be](mailto:ellen.cardoen@west-vlaanderen.be) (tel.050/40.31.72)

### **Stedelijke EFRO-contactpunten :**

- Stad Antwerpen, bezoekadres: Francis Wellesplein 1, 2018 Antwerpen  
correspondentie: Grote Markt 1, 2000 Antwerpen  
[Steven.Sterkx@stad.Antwerpen.be](mailto:Steven.Sterkx@stad.Antwerpen.be) (tel. 03/338.61.92)
- Stad Gent, Bezoekadres: Keizer Karelstraat 1, 9000 Gent

Correspondentie: Stadhuis, Botermarkt 1, 9000 Gent  
[joris.demoor@stad.gent](mailto:joris.demoor@stad.gent) (tel. 09/266.53.28)

**Centraal Programmasecretariaat**

- Entiteit Europa Economie, Koning Albert II-laan 35 bus 12, 1030 Brussel  
[philippe.rousseau@agentschapondernemen.be](mailto:philippe.rousseau@agentschapondernemen.be) (tel. 02/553.37.07)  
[frederik.maertens@agentschapondernemen.be](mailto:frederik.maertens@agentschapondernemen.be) (tel. 02/553.38.37)