



**Vlaanderen**  
is ondernemen

# Ambitieuus Ondernemen en Innoveren in Vlaanderen

STRUCTURELE PARTNERSCHAPPEN BINNEN HET VLAIO  
NETWERK VOOR ONDERNEMERSCHAP EN  
INNOVATIEVERSNELLING

5 juni 2023

## Inhoud

Inhoud .....	2
Managementsamenvatting .....	1
1. Inleiding .....	2
2. Procesverloop.....	3
3. Uitdagingen voor Vlaanderen op vlak van ondernemen en innoveren in 2024 .....	3
3.1 SME Country fact sheet 2022 Belgium .....	3
3.2 The 2022 Green, Digital and Competitive SME Index van the Lisbon Council .....	4
3.3 Prestart en start.....	4
3.3.1 Rapport ‘Ondernemerscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: situatie 2021’ 4	
3.3.2 Evolutie starters, startups & ondernemers in Vlaanderen .....	6
3.4 Evaluatie prestartbegeleiding .....	8
3.5 Extreme groeiers .....	10
3.6 Opvolging en overname .....	12
3.6.1 Voorbereiding van de overdracht .....	12
3.6.2 Starten door overname .....	13
3.6.3 Groeien door overname .....	14
3.7 Regional Innovation Scoreboard .....	15
3.8 Digitalisering.....	15
3.8.1 Index van de digitale economie en maatschappij (DESI) 2022.....	15
3.8.2 Enquête ICT-gebruik en e-commerce bij ondernemingen .....	17
3.8.3 AI Barometer .....	20
3.8.4 CS Barometer.....	20
3.9 Verduurzaming .....	21
3.9.1 Circulaire Economie.....	21
3.9.2 Vergroening energiedragers.....	21
4. Bevindingen marktverkenning en co-creatiesessies .....	22
5. VLAIO Netwerk .....	22
5.1 Inleiding .....	22
5.2 Doelstelling.....	22
5.3 Relevantie van VLAIO Netwerk voor deze overheidsopdracht .....	23
5.4 Aandachtspunten bij het formuleren van een voorstel .....	25
6. Positionering ten opzichte van andere instrumenten van de Vlaamse overheid en VLAIO .....	26
6.1 Doelgroepsegmentatie.....	27
6.2 Brede sensibilisering versus excellent onderzoek.....	28
6.3 Positionering binnen het staatssteunkader .....	28
6.4 Andere partnerschappen binnen het VLAIO Netwerk .....	29
7. Inhoudelijke uitwerking vier werkpakketten .....	30

7.1	Inleiding .....	30
	#KPI 1: Beeldvormende, mediavriendelijke, grootschalige events, happenings .....	30
	#KPI 2: Sensibiliseren en informeren .....	30
	#KPI 3: Individuele begeleiding .....	30
	#KPI 4: Collectieve begeleiding en netwerkformules .....	30
	#KPI 5: Online tools .....	31
	#KPI 6: Opgestarte vervolotrajecten of implementaties .....	31
7.2	Perceel 1 – haalbaarheidsadviezen voor prestarters .....	31
7.2.1	Doelstelling .....	31
7.2.2	Thema's .....	32
7.2.3	Doelgroep .....	32
7.2.4	Activiteiten .....	32
7.2.5	Minimale beoogde bereik .....	32
7.3	Perceel 2 – Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun levenscyclus .....	32
7.3.1	Doelstelling .....	33
7.3.2	Thema's .....	33
7.3.3	Doelgroepen .....	36
7.3.4	Activiteiten .....	36
7.3.5	Minimale beoogde bereik .....	37
7.4	Perceel 3 - Geïntegreerde, selectieve begeleiding voor innovatieve startups en scale-ups. 37	
7.4.1	Doelstelling .....	37
7.4.2	Thema's .....	37
7.4.3	Corporate Venturing voor (internationale) scale-ups i.s.m. FIT .....	43
7.4.4	Doelgroep .....	45
7.4.5	Activiteiten .....	46
7.4.6	Minimale beoogde bereik .....	46
7.5	Perceel 4 - Initiatieven ter ondersteuning van de productiviteitsverbetering en duurzame transformatie van ondernemingen .....	46
7.5.1	Doelstelling .....	46
7.5.2	Thema's .....	46
7.5.3	Doelgroep .....	53
7.5.4	Activiteiten .....	53
7.5.5	Minimale beoogde bereik .....	53
8.	KPI's, vergoedingswijze, neutraliteit, monitoring, .....	54
8.1	Vergoeding van prestaties .....	54
8.2	Datagedreven werking en rapportering van bereikcijfers per KPI .....	54
8.3	Vergoedingspercentage .....	54
8.3.1	Perceel 1 .....	55

8.3.2	Perceel 2 .....	55
8.3.3	Perceel 3 .....	55
8.3.4	Perceel 4 .....	55
8.4	Neutraliteit .....	55
9.	Conclusie .....	55

Ontwerp

## Managementsamenvatting

Perceel	Doelgroep	Strategische doelstellingen
1. haalbaarheidsadviezen voor prestarters (maximaal 3 dienstverleners)	<ul style="list-style-type: none"><li>Opstarters: Personen die een concreet idee hebben om op korte termijn een eigen onderneming in Vlaanderen op te starten. De deelnemers mogen maximaal vier jaar een ondernemingsnummer hebben.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>We verlagen de drempel om te starten met ondernemen door gepaste informatie, begeleiding en coaching voor alle kandidaat-ondernemers. Uitgangspunt hierbij is het creëren van een 'recht op een ondernemingsplan', aandacht voor strategische visie, duurzame en digitale business modellen en het opbouwen van sociaal kapitaal.</li></ul>
2. Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten (maximaal 5 dienstverleners)	<ul style="list-style-type: none"><li>Alle segmenten van (potentiële) ondernemers</li><li>vzw's met commercieel oogmerk, social profit en bijberoepers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>We verlagen de drempel om te starten met ondernemen door gepaste informatie, begeleiding en coaching voor alle kandidaat-ondernemers. Uitgangspunt hierbij is aandacht voor strategische visie, duurzame en digitale business modellen en het opbouwen van sociaal kapitaal.</li><li>We organiseren een effectieve levenscyclusbegeleiding met focus op de kantelpunten die ondernemers ervaren in elke levensfase: (pre)start, groei, opvolging &amp; overname en toegang tot financiering en internationalisering</li></ul>
3. Geïntegreerde, selectieve begeleiding vanuit het VLAIO Netwerk voor ambitieuze startups en scale-ups (maximaal 5 dienstverleners)	<ul style="list-style-type: none"><li>innoverende starters</li><li>R&amp;D-starters</li><li>ambitieuze snelle groeiers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>We verhogen het aandeel hoge groei ondernemingen in de Vlaamse economie</li><li>We ondersteunen ondernemingen met hoog groei, internationaliserings- en innovatiepotentieel met een geïntegreerde begeleiding die hen snel ingang laat vinden in het VLAIO Netwerk voor minstens de aspecten toegang tot kapitaal, toegang tot internationale markten, toegang tot talent, toegang tot kennis, toegang tot (onderzoeks)infrastructuur en technologie en toegang en netwerkvorming met andere groeiers.</li><li>We vestigen Vlaanderen en haar kenniseconomie als internationale aantrekkingspool voor scale-ups.</li></ul>
4. Initiatieven ter ondersteuning van de productiviteitsverbetering en duurzame transformatie van ondernemingen (maximaal 15 dienstverleners)	<ul style="list-style-type: none"><li>Potentiële innovatoren</li><li>Innoverende ondernemingen</li><li>vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Een actieve werking met de <i>twin transition</i> als uitgangspunt</li><li>Gevestigde bedrijven kennis laten maken met de uitdagingen waar hedendaags ondernemen mee te maken krijgt op vlak van productiviteitsgroei en verduurzaming met een echte leercurve als resultaat</li><li>Introductie/implementatie van reeds bewezen innovaties, die al ingang gevonden hebben bij de innovatietrekkers/vroege gebruikers, te versnellen bij de Vlaamse ondernemingen die moeilijker toegang hebben tot deze innovatie en/of niet op eigen initiatief bewezen innovaties zullen implementeren</li></ul>

## 1. Inleiding

VLAIO (het Agentschap Innoveren & Ondernemen) heeft vijf strategische doelstellingen:

1. **Partner:** Onze klanten zien VLAIO als de overheidspartner waarbij ze terecht kunnen met hun vragen en die hen ondersteunt in hun toekomstambities
2. **Duurzaam:** VLAIO levert een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid en aan een succesvolle transformatie van de Vlaamse economie en samenleving.
3. **Ecosysteem:** We hebben een dynamisch en actief Vlaams ecosysteem. Alle relevante partners voor ondernemerschap en innovatie maken er deel van uit, en het heeft meerwaarde voor ondernemingen en de maatschappij.
4. **Doelmatig en innoverend:** VLAIO is een doelmatige en innoverende organisatie, die handelt vanuit waarden en die werkplezier biedt aan alle medewerkers
5. **Data en digitalisering:** We maken volop gebruik van data en digitalisering om onze doelstellingen te bereiken

Dankzij haar structurele partnerschappen kan VLAIO de motor zijn van een bloeiend Vlaams ecosysteem waarin ondernemen en innoveren floreren.

De voorliggende tekst geeft invulling aan een kerntaak van VLAIO, namelijk het stimuleren van en aanzetten tot ondernemen, waarbij innoveren als een kernelement van goed ondernemerschap wordt meegenomen. Deze overheidsopdracht is de vernieuwing van de lopende overheidsopdracht. De filosofie blijft hetzelfde. VLAIO wil sterke, structurele partnerschappen ondernemen en innoveren binnen een hecht samenwerkend VLAIO Netwerk. Deze opdracht is een onderdeel van het gehele instrumentarium van VLAIO (dienstverlening en subsidies) en dus complementair met bijvoorbeeld team bedrijfstrajecten, de clusterwerking, de ondernemersvorming via het Syntra-netwerk, de kennisdiffusierol van SOC's, universiteiten, hogescholen, etc.

Inhoudelijk focust deze opdracht op (startend) ondernemerschap en het betrekken van de brede groep aan ondernemers en ondernemingen bij de transformatie van onze economie ten gevolge van de zogenaamde *twin transition*, met specifieke aandacht voor productiviteitsverbetering door digitalisering én verduurzaming.

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

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

De vernieuwing van de dienstverlening ondernemen en innoveren kan maar succesvol zijn als er voldoende rekening gehouden wordt met de uitdagingen en drempels die in Vlaanderen bestaan met betrekking tot ondernemen en innoveren. Daarom bevat deze visietekst een analyse hiervan en werd een brede marktverkenning en co-creatie georganiseerd met het werkveld in het voorjaar 2023.

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

1. De managementsamenvatting
2. De analyse- en visienota

## 2. Procesverloop

De voorliggende overheidsopdracht en visietekst kwam tot stand na een uitgebreide marktverkenning met co-creatieve insteek. De planning is als volgt:

- Evaluatie lopende dienstverlening ondernemerschap en innovatieversnelling door Idea Consult: oplevering eindrapport 31 januari 2023
- Organisatie marktverkenning/co-creatiesessies: 07/03/2023 – 30/04/2023
- Juni 2023: lanceren mededingingsprocedure met Europese bekendmaking
- Juli 2023: opening kandidaatstellingen
- Juli/augustus 2023: onderzoek kandidaatstellingen en selectie
- September 2023: selectie kandidaten die een offerte mogen indienen en verzoek aan geselecteerde kandidaten om hun offerte in te dienen
- Oktober 2023: indiening offertes en eerste beoordeling door VLAIO
- November 2023 – april 2024: onderhandelingen
- April/mei 2024: plaatsing opdracht
- 1 juli 2024: start dienstverlening

Een belangrijke onbekende tijdens dit traject is het resultaat van de **verkiezingen voor het Vlaamse parlement** die op 9 juni 2024 plaatsvinden en de timing van aantreden van de **nieuwe Vlaamse Regering**. VLAIO heeft de ambitie om deze overheidsopdracht nog deze legislatuur toe te wijzen, om zo de continuïteit van de dienstverlening na 1 juli 2024 te garanderen.

Op het ogenblik dat de nieuwe Vlaamse Regering bekend is, zal VLAIO de toegewezen dienstverlening bespreken met de nieuwe minister en zijn raadgevers. Dit kan aanleiding geven tot **wijzigingen aan de inhoudelijke visie** zoals beschreven in dit document, of aan het **budgettaire kader** waarbinnen de opdracht wordt toegewezen.

**De dienstverleners moeten er zich dus van bewust zijn dat naar aanleiding van de vernieuwing van de Vlaamse Regering het mogelijk is dat de dienstverlening geheel of gedeeltelijk bijgestuurd of stopgezet kan worden.**

## 3. Uitdagingen voor Vlaanderen op vlak van ondernemen en innoveren in 2024

Hieronder volgt een greep uit een aantal rankings en studiemateriaal met als doel een eerste zicht te bieden op de stand van zaken m.b.t. ondernemerschap en innovatie(versnelling) in Vlaanderen/België.

### 3.1 SME Country fact sheet 2022 Belgium

Volgens de fact sheet 'tekenden de kmo's in België in 2021 een significant herstel op. De toegevoegde waarde die door kmo's wordt gegenereerd steeg met 15,4% t.o.v. 2020 en de tewerkstelling met 2,1%' (European Commission, 2022).

In de fact sheet worden de digitalisering van kmo's, innovatie en toegang tot financiering als de sterktes van België geïdentificeerd. Eco-innovatie, de mismatch in vaardigheden en de hoge loonkosten worden dan weer als de belangrijkste uitdagingen gezien.

---

<sup>1</sup> Opgelet: dit is gebaseerd op schattingen.

## 3.2 The 2022 Green, Digital and Competitive SME Index van the Lisbon Council

Deze index is gebaseerd op negen indicatoren, verdeeld over drie pijlers (de digitale transitie, de groene transitie en de concurrentiekracht van kmo's) en 21 subindicatoren. België staat in deze index op nummer 6 van de 27 EU-landen. We scoren vrij goed op het vlak van digitale transitie (5<sup>de</sup> plaats) en groene transitie (6<sup>de</sup> plaats), maar blijven wat achter op het vlak van het concurrentievermogen van kmo's (nr. 11).

Bekijken we de indicatoren en subindicatoren meer in detail dan merken we dat België op een heleboel indicatoren binnen de top 10 van Europese landen rankt. Zo presteren we zeer goed op het gebied van digitale vaardigheden (nr. 3) en staan we op de tweede plaats wat betreft de werkgelegenheid van ICT-specialisten en het aanbieden van opleidingen voor ICT-specialisten (wat ook bevestigd wordt in de bespreking 'Digitalisering' hieronder).

Tegelijkertijd zijn er een aantal subindicatoren waarop we het minder goed doen zoals voor het aandeel kmo's dat recycleert door hergebruik van materiaal of afval binnen het bedrijf (18<sup>de</sup> plaats) en het aandeel kmo's die exporteren in het totaal van de kmo's (13<sup>e</sup> plaats). Tot slot scoort België ook verrassend laag voor wat het aandeel snelgroeïende ondernemingen (nr. 25) en het aandeel van werknemers in snelgroeïende ondernemingen<sup>2</sup> in de totale werkgelegenheid (ondernemingen met 10+ werknemers) (nr. 26) betreft. Deze vaststelling lijkt enigszins te contrasteren met wat onder het hoofdstukje 'Extreme groeiers' gerapporteerd wordt. Dit kan evenwel te wijten zijn aan een verschil in definiëring (snelgroeïende ondernemingen vs. extreme groeiers), het gebied (België vs. Vlaanderen) en de periode waarop de cijfers betrekking hebben.

## 3.3 Prestart en start

### 3.3.1 Rapport 'Ondernemerscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: situatie 2021'

Van begin oktober 2021 tot begin december 2021 voerde UGent in het kader van het Expertisecentrum Onderzoeks- en Ontwikkelingsmonitoring zijn zesde onderzoek uit naar de ondernemerscultuur en het ondernemend gedrag in Vlaanderen anno 2021.

'De studie toont een lichte achteruitgang in de maatschappelijke perceptie rond ondernemen in Vlaanderen. Meer dan de helft van alle Vlamingen geeft aan dat succesvolle ondernemers in Vlaanderen aanzien en respect genieten. Iets minder dan de helft meent dat ondernemen in Vlaanderen als een interessante carrièrekeuze wordt beschouwd en vindt dat men in de media vaak verhalen over succesvolle jonge bedrijven ziet. Daartegenover staat dat maar liefst 63% van de Vlamingen - een historisch recordcijfer – persoonlijk een ondernemer kent die de voorbije twee jaar een zaak heeft opgericht.

Ongeveer de helft van de Vlamingen denkt over de nodige kennis, vaardigheden en ervaring te beschikken om een zaak te starten. Daarbij valt op dat de 21e-eeuwse vaardigheden (zoals doorzettingsvermogen, planning en management, zelfredzaamheid en leren uit ervaring) minder als een probleem worden ervaren dan de meer traditionele ondernemerscompetenties (zoals marketing- en verkoopcompetenties en sectorkennis). Deze vaststellingen liggen in lijn met die van vorig jaar.

Alhoewel het vertrouwen in de eigen competenties nog steeds op hetzelfde niveau zit als voor de COVID-19 crisis, ziet de gemiddelde Vlaming nu veel minder opportuniteiten om een eigen zaak op te

---

<sup>2</sup> Dit aandeel wordt berekend als het percentage snelgroeïende ondernemingen (gemeten in werkgelegenheid) op het totale aantal actieve ondernemingen met ten minste 10 werknemers. Een onderneming wordt bij deze index beschouwd als een snelgroeïende onderneming indien deze bij het begin van haar groei ten minste 10 werknemers heeft en een gemiddelde jaarlijkse groei van het aantal werknemers van meer dan 10% over een periode van drie jaar.



starten dan voor de pandemie. In totaal verwacht slechts 21% de komende zes maanden opportuniteiten om te ondernemen in de regio waar hij/zij woont. Dit cijfer ligt sterk in lijn met dat van 2020 (22%), maar is veel lager dan voor de COVID-19 crisis (bv. 40% in 2019).

Ondanks de achteruitgang in de maatschappelijke perceptie rond ondernemerschap en de veel beperktere identificatie van opportuniteiten, liggen de effectieve ondernemersactiviteiten, na een uitgesproken daling in 2020 (deels te wijten aan de timing van de bevraging in de tweede lockdown), opnieuw in lijn met deze van voor de pandemie. Terwijl 10,2% van de Vlamingen een onderneming aan het opstarten is ('ontluikend ondernemerschap'), leidt 5,1% van de Vlamingen een eigen onderneming die minder dan 3,5 jaar oud is ('nieuw ondernemerschap'). In totaal was 14,9% van de bevolking tussen 18-64 jaar actief als ontluikend of nieuw ondernemer. Ondernemerschap zet zijn opmars in Vlaanderen dus verder.

Wanneer we kijken naar de Vlamingen die anno 2021 startersactiviteiten uitoefenden (en dus behoren tot de ontluikende ondernemers of de nieuwe ondernemers) zien we dat ze vaker een man zijn (72% van de starters versus 48% van de niet-starters zijn mannen) en gemiddeld ook jonger zijn dan niet-starters (40 jaar versus 43 jaar). Verder blijken starters vaker over ondernemerservaring uit het verleden te beschikken en ook vaker ondernemers in hun persoonlijke omgeving te kennen dan niet-starters. Starters zien ook meer opportuniteiten, en hebben meer vertrouwen in hun eigen kunnen en minder faalangst dan niet-starters. De perceptie dat ondernemerschap een wenselijke carrièrekeuze is, dat ondernemers in Vlaanderen aanzien en respect krijgen, en dat er voldoende media-aandacht is rond ondernemerschap blijkt, net zoals vorig jaar, niet significant te verschillen tussen starters en niet-starters. Vooral de eigen kenmerken, competenties, en het netwerk van een individu blijken een doorslaggevende rol te spelen bij de stap naar ondernemerschap.' (Roelandt & Andries, 2022)

De onderzoekers suggereren dan ook om nog steeds in te zetten op het reduceren van faalangst en het verhogen van de ondernemerscompetenties. Op allebei deze vlakken moet volgens hen bijzondere aandacht besteed worden aan de financiële aspecten van ondernemerschap. Dit kan door onder andere in te zetten op opleidingen die de financiële en management competenties van onze bevolking verhogen maar ook door een voldoende uitgebreid en kwaliteitsvol aanbod aan financiering te blijven faciliteren. Ze stellen eveneens dat de overheid een rol kan spelen in het stimuleren van sector- en technische kennis door onder andere initiatieven te blijven ondersteunen en uit te bouwen waarbij dergelijke kennis tussen bestaande spelers en aspirant-ondernemers kan worden uitgewisseld. Ze vragen tot slot ook om bij al die initiatieven bijzondere aandacht te besteden aan vrouwen en iets oudere leden van de bevolking, dewelke qua ondernemersactiviteiten achterblijven op hun mannelijke en jongere tegenpolen.

### 3.3.2 Evolutie starters, startups & ondernemers in Vlaanderen

Op basis van de gegevens van de btw-plichtige ondernemingen afkomstig van Statbel stelt Statistiek Vlaanderen vast dat 'er in 2021 in het Vlaamse Gewest 73.624 nieuw opgerichte ondernemingen (primo-registraties + opnieuw ingeschreven ondernemingen) waren. Sinds 2009 steeg het aantal opgerichte ondernemingen nagenoeg elk jaar, behalve in 2022. De grootste stijging deed zich voor in de jaren 2014 en 2016.'

Oprichtingen ondernemingen  
Vlaams Gewest, 2008-2021, aantal



Bron: Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen

Ook in de Startersatlas van Graydon i.s.m. Unizo en UCM worden sinds 2014 stijgende cijfers gerapporteerd m.b.t het aantal nieuw opgerichte ondernemingen, met uitzondering van het jaar 2022<sup>3</sup>. De eerste maanden van 2023 zet deze daling zich verder.

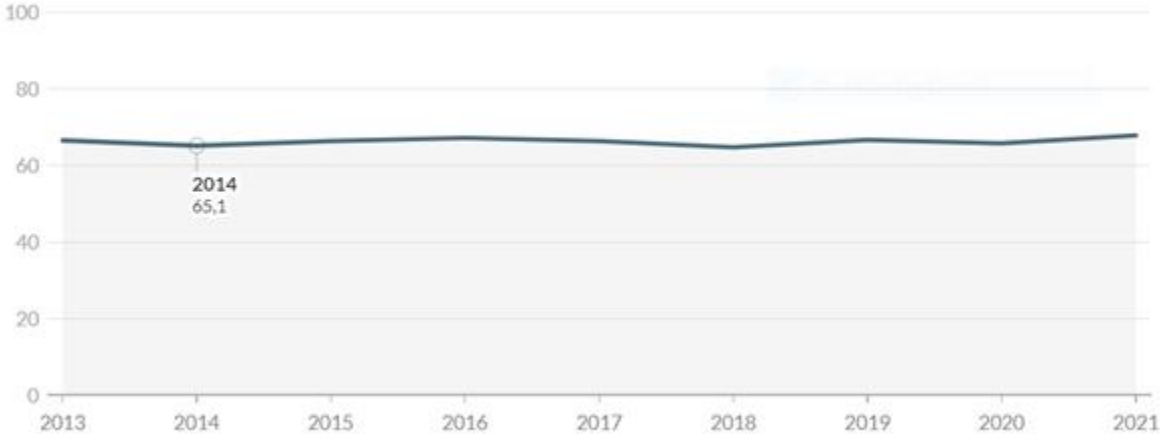
Het geeft voorlopig dus de indruk dat het startersklimaat onder druk staat ten gevolge van de pandemie en de Oekraïne- en energiecrisis.

Het stijgend aantal nieuw opgerichte ondernemingen van de laatste jaren gaat gepaard met een vrij stabiele overlevingsgraad. Volgens Statistiek Vlaanderen 'lag in 2021 in het Vlaamse Gewest de overlevingsgraad van ondernemingen na 5 jaar op 67,8%. Dat betekent dat 68 van de 100 ondernemingen die 5 jaar eerder werden opgericht in 2021 nog actief waren. De overlevingsgraad

<sup>3</sup> STATBEL en Graydon hanteren verschillende definities en berekeningswijzen waardoor de cijfers tussen deze bronnen wel eens kunnen divergeren.

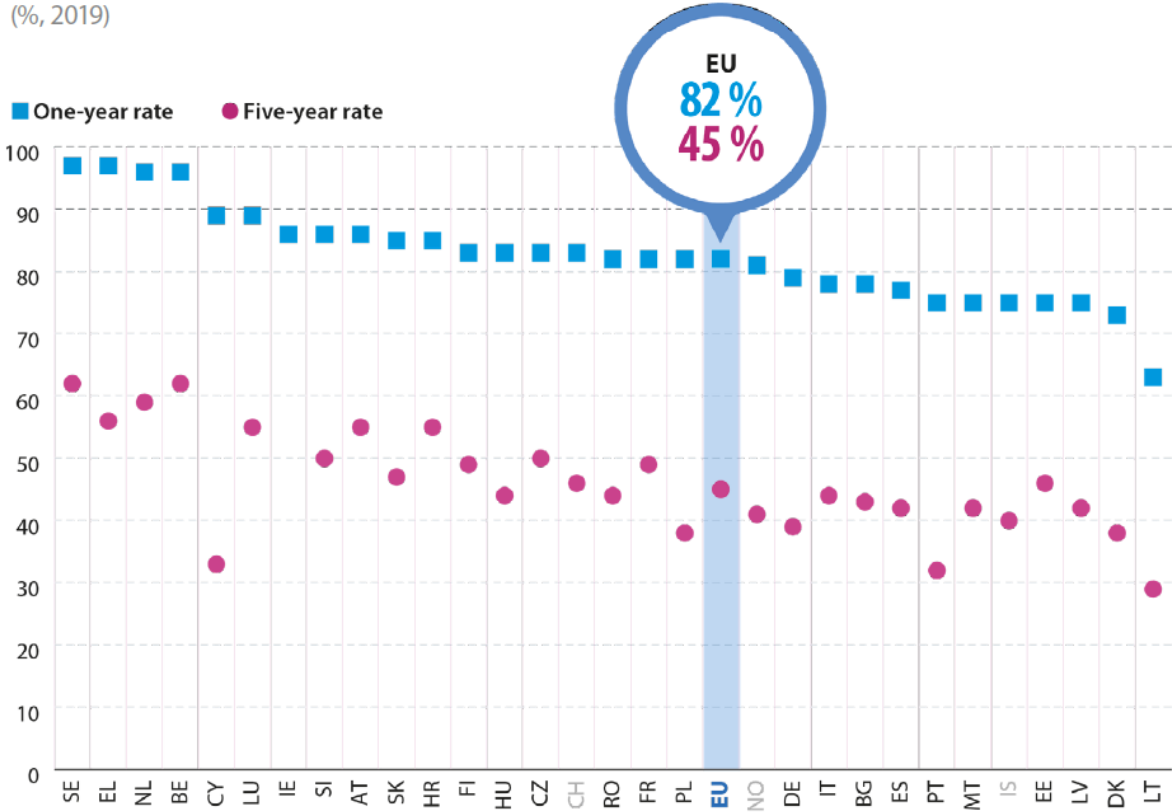
bleef vrijwel stabiel in de hele periode 2013-2020.' De overlevingsgraad in België ligt opmerkelijk hoger dan in de andere Europese landen.

Overlevingsgraad ondernemingen na 5 jaar  
 Vlaams Gewest, 2013-2021, in %



Bron: Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen

Enterprise survival rates in the business economy  
 (% , 2019)



Volgens de studie 'The State of Flanders' Startup Ecosystem 2022' van Dealroom.co en Flanders Investment & Trade zijn er in Vlaanderen 'meer dan 2.000 startups<sup>4</sup>, meer dan 200 scale-ups<sup>5</sup> en 5 unicorns<sup>6</sup> gevestigd. Bovendien zijn er nog een aantal ondernemingen op weg om de status van unicorn te verwerven, voornamelijk in de health- en biotech sector. Volgens deze studie is Vlaanderen in Europa één van de ecosystemen met een hoge startupdensiteit, met meer dan 330 startups per miljoen inwoners. Enkel Luxemburg, Nederland en het Verenigd Koninkrijk lijken het nog beter te doen.

Het Vlaamse ecosysteem groeit met een jaarlijkse groei van 7% ook sneller dan onze buurlanden. Enkel Duitsland doet het nog beter. Vlaanderen lijkt daarentegen wel wat achter te blijven in termen van risicokapitaalinvesteringen en haalt iets meer dan de helft van het EU-gemiddelde per hoofd van de bevolking op. Het Vlaamse ecosysteem blijkt ook goed gepositioneerd te zijn in termen van waarde in vergelijking met soortgelijke ecosystemen in Europa en laat een veelbelovende groei zien.'

De netto-groei van ondernemingen lag volgens Statistiek Vlaanderen in 2021 op 4,4% in het Vlaamse Gewest. Dat betekent dat er in 2021 4,4% meer oprichtingen waren dan stopzettingen van btw-plichtige ondernemingen. In de jaren 2016 tot 2021 lag de netto-groei duidelijk hoger dan in de jaren daarvoor. In 2022 lijkt deze evolutie te wijzigen door het lager aantal starters en het hoger aantal stopzettingen en faillissementen. Het ondernemersklimaat lijkt ook hier onder druk te staan.

### 3.4 Evaluatie prestartbegeleiding

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

---

<sup>4</sup> Startups worden door Dealroom als volgt gedefinieerd: 'het zijn bedrijven die: a) snel schaalbaar/schaalbaar zijn (dit betekent dat het bedrijf een hoge groei kan realiseren door gebruik te maken van zijn platform); b) opgericht zijn na 1990; c) innovatief zijn door ontwerp (het product en/of bedrijfsmodel zijn innovatief. In de meeste gevallen is het bedrijf 'tech-enabled': eigen technologie/software of bedrijfsprocessen die sterk door technologie worden ondersteund). Met andere woorden, een startup is een venture-backable bedrijf.'

<sup>5</sup> Een scaleup is volgens Dealroom 'een startup in de groeifase (groeierende omzet en meer dan 51 werknemers)'.  
<sup>6</sup> Volgens Dealroom zijn dit 'sinds 1990 opgerichte bedrijven die een waardering van 1 miljard dollar hebben bereikt. Omvat ook bedrijven die na hun beursgang onder de grens van 1 miljard dollar zijn gezakt.'

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

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

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

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

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

- Sterkere centrale promotie van de prestartfase als essentiële voorbereidingsstap voor iedere ondernemer ten opzichte van de opstartfase, en van de specifieke bijbehorende prestartersbegeleiding, ingekaderd binnen het landschap aan ondersteuning voor de hele ondernemingslevenscyclus (bv via website ‘sterkondernemen.be’).
- Versterken van de operationele afstemming en aansluiting op vervolgondersteuning na de prestartfase binnen de partnerorganisaties voor een logische en soepele doorstroom. De prestartersbegeleiding wordt best zoveel mogelijk ingebed in een geïntegreerd ondersteuningsaanbod voor de hele levenscyclus van de onderneming.
- Ontwikkelen en versterken van structurele operationele relaties met extern startersaanbod, met het oog op de toeleiding naar passende vervolgondersteuning (sectororganisaties, acceleratoren, incubatoren,...).

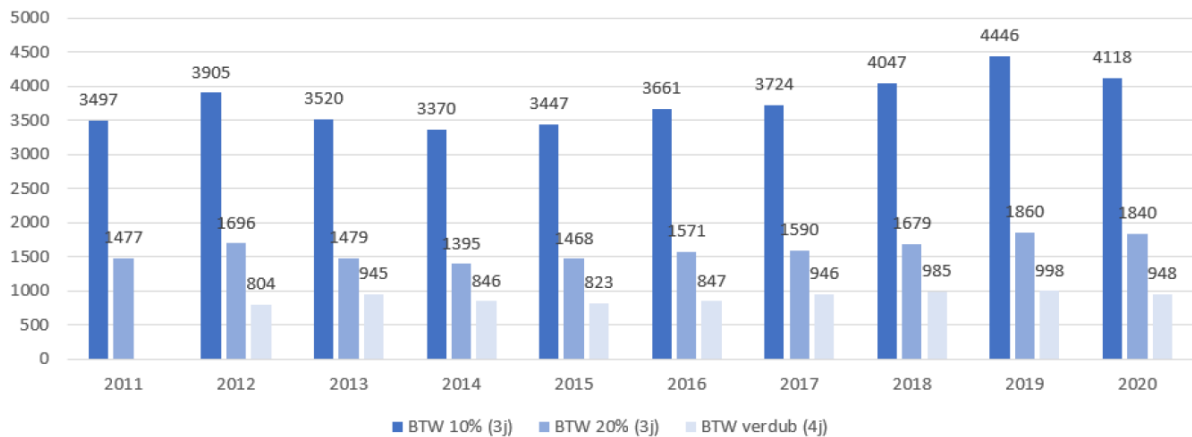


### 3.5 Extreme groeiers

De update 2022 van de monitor 'Extreme groeiers in Vlaanderen' van Departement EWI toont aan dat, onafhankelijk van de macro-economische context, er nog steeds ondernemingen zijn die er in slagen extreme groei te realiseren. Volgens de monitor hebben extreme groeiers door hun eigenschappen een significant grotere gemiddelde impact dan de gemiddelde groeier en bezitten ze bepaalde eigenschappen die positief zijn voor de economische prestaties van Vlaanderen. Deze groep lijdt echter, net als de niet-extreme groeiers ook onder conjuncturele fluctuaties en heeft vooral baat bij een verbetering van economische structuren en macro-economische voorwaarden in het algemeen, net als de niet-extreme groeiers. Dit zien we ook terugkomen in het jaar 2020 waarbij de economie in Vlaanderen een krimp kende, wat ook een impact had op het aantal extreme groeiers. Zo steeg zowel het aandeel als het absolute aantal hoge groeiondernemingen<sup>7</sup> in Vlaanderen tussen 2015 en 2019 gestaag om dan in het coronajaar 2020 terug af te nemen.

De provinciale en sectorale verdeling van extreme groeiers, tonen aan dat deze ondernemingen terug te vinden zijn in bijna elke Vlaamse sector en in elke Vlaamse provincie.

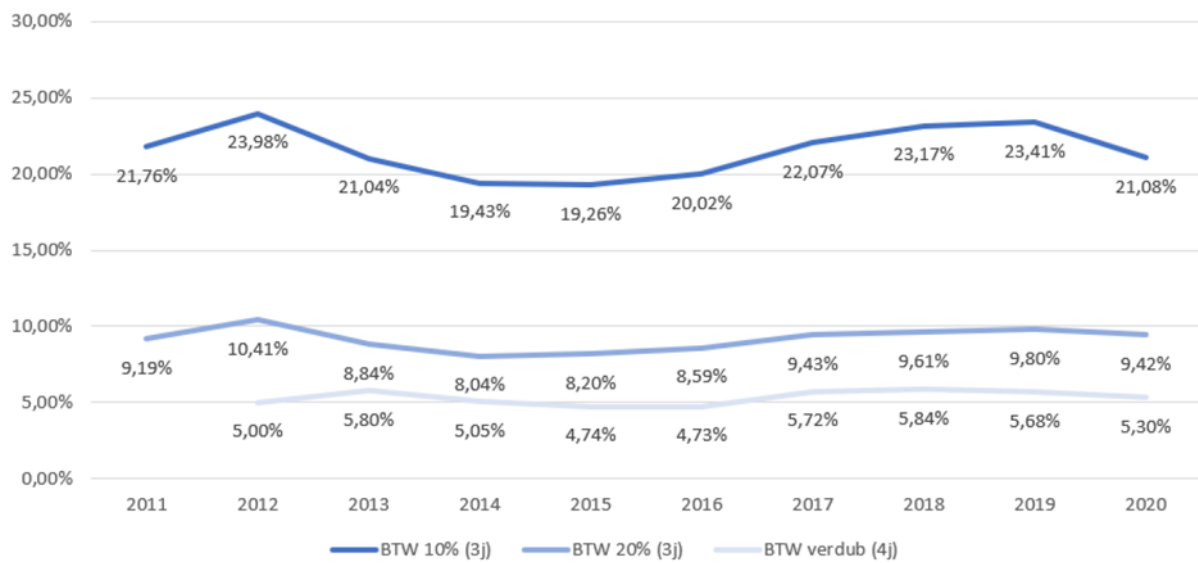
Grafiek 3: Prevalentie van extreme groeiers volgens bruto toegevoegde waarde



Bron: Departement EWI, Belfirst, KBO (2022)

<sup>7</sup> definitie : hoge groeiondernemingen tonen jaarlijks +20% bruto toegevoegde waarde of +20% werknemers over de laatste drie jaren met minstens 10 wn aan het begin van de meetperiode.

Grafiek 4: Prevalentie van extreme groeiers volgens bruto toegevoegde waarde (als %)



Bron: Departement EWI, Belfirst, KBO (2022)

Tabel 3: Internationale Benchmark aandeel extreme groeiers naar werkgelegenheid (10%)<sup>6</sup>

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ireland	na	9,06	na	12,58	14,87	16,32	16,50	15,76	na
Spain	na	7,99	7,98	9,48	11,88	13,92	15,02	16,07	15,63
Iceland	6,82	9,98	12,05	12,51	14,09	13,24	14,87	11,67	9,51
Netherlands	na	9,83	9,91	9,64	10,71	12,29	13,94	16,27	14,64
<b>Vlaanderen</b>	11,95	13,19	12,57	11,38	10,79	10,97	13,43	14,8	15,43
Malta	na	9,81	10,78	13,67	12,54	16,19	13,73	14,51	14,80
Sweden	na	13,49	13,65	12,31	12,10	12,80	13,56	13,86	12,78
Poland	na	8,79	8,12	9,46	10,30	11,67	12,85	12,51	11,71
Hungary	na	10,67	11,38	12,05	12,52	13,04	12,66	12,54	12,27
Czechia	na	11,60	10,67	8,30	10,60	11,26	11,85	11,63	10,49
United Kingdom	na	11,66	12,29	12,91	10,82	11,90	11,52	12,29	Na
Norway	na	10,62	11,36	11,50	12,19	11,44	11,38	10,34	10,60
<b>European Union - 28 countries</b>	na	na	na	9,15	9,85	10,75	11,49	11,91	na
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	na	12,03	na	na	10,74	11,07	10,92	10,74	9,50
Finland	na	na	11,70	10,11	10,10	9,45	10,89	14,00	15,59
Luxembourg	na	9,62	9,84	9,68	9,56	9,96	10,70	12,00	12;52
France	na	8,87	9,64	8,54	8,56	8,61	10,66	11,60	12,28
Italy	na	7,05	7,34	6,84	7,58	9,22	10,43	11,29	10,99
Denmark	na	10,71	8,94	9,19	8,80	10,83	10,29	10,21	9,60
<b>Belgium</b>	na	8,55	8,18	7,85	8,05	8,55	9,57	7,37	8,28
Austria	na	6,86	6,76	6,87	6,46	6,89	7,99	8,24	8,56

Bron: Departement EWI, Eurostat (2022)

De internationale benchmark toonde dat Vlaanderen, beter presteert dan België in haar geheel en het beter doet dan het gemiddelde van de EU28 en alle directe buurlanden.

### 3.6 Opvolging en overname

Hoewel de Vlerick M&A Monitor in 2021 een daling van de fusie- en overnameactiviteit in België rapporteerde, blijkt nu uit de monitor van 2022 dat dit slechts om een kortstondige dip ging. '73% van de ondervraagde M&A experts gaf aan een stijging van de transactieactiviteit in 2021 te ervaren, waarbij een op de vier respondenten zelfs een stijging van meer dan 20% meldt. 21% ondervond geen waarneembare verandering en slechts 7% zag een aanzienlijke daling. Het herstel blijkt wel het meest prominent te zijn voor de grotere dealsegmenten (meer dan 100 miljoen EUR) en was ook meer uitgesproken voor financiële kopers in vergelijking met zakelijke (d.w.z. strategische) kopers. De duur van het gemiddelde transactieproces bleef relatief stabiel in vergelijking met 2020 maar het gebruik van uitgestelde betalingsmechanismen liep wel terug tot pre-coronaniveau. Gezien de stijgende inflatie, aanzienlijke rentestijgingen, problemen in de toeleveringsketens en geopolitieke spanningen, is er geen duidelijke consensus onder de experts over de toekomstige vooruitzichten van de Belgische M&A-markt. Eén op vier respondenten verwacht een daling van minder dan 20%, 29% verwacht geen verandering, en meer dan de helft van de respondenten (51%) voorspelt een aanzienlijke stijging.'

De studie 'Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen 2019' is de meest recente uit een reeks die VLAIO om de vier jaar laat uitvoeren. Deze studie onderzoekt de voorbereiding van de overdracht van leiding en eigendom bij potentiële overdragers en de wijze waarop deel uitmaakt van de strategie van starters en groeiers.

#### 3.6.1 Voorbereiding van de overdracht

**Meer dan de helft van de oudere bedrijfsleiders denken de leiding en/of eigendom over te dragen binnen de 5 jaar.**

Zo'n 54.000 Vlaamse KMO's hebben een bedrijfsleider van 55 jaar en ouder. Samen stellen deze bedrijven ongeveer 297.000 mensen te werk. Meer dan de helft van die bedrijfsleiders denken de leiding en/of eigendom over te dragen binnen de 5 jaar.

**Steeds meer families zoeken een koper buiten de familie**

Meer dan de helft van de oudere ondernemers zou het bedrijf het liefst overlaten aan de kinderen. Slechts 21% denkt echter dat dit ook zo zal zijn. Tussen 2015 en 2019 was er een sterke stijging van het aantal families dat een externe koper zoekt:

- 47,7% verwacht een externe verkoop van de onderneming,
- 40,7% verwacht familiale overdracht en
- 11,6% verwacht liquidatie.

De voornaamste redenen voor externe verkoop zijn: 'financieel rendement van jarenlange inzet verkrijgen' en 'kinderen/familie zijn niet gemotiveerd om het bedrijf over te nemen'.

**De bewustmakingscampagnes van VLAIO hebben een duidelijk effect ...**

Er is een opmerkelijke stijging van de ondernemers ouder dan 55 jaar die al hebben nagedacht over de toekomst van hun bedrijf na het pensioen van de ondernemer:

- Meting 2012: 27%
- Meting 2019: 54,3%

**... en zetten aan tot actie ...**



Ook zijn er onder de ondernemers die binnen de 5 jaar de leiding willen overdragen, duidelijk meer die opvolging al besproken hebben met de potentiële opvolger/overnemer:

- Meting 2015: 58%
- Meting 2019: 74,1%

### ... maar op bepaalde facetten treedt er stagnatie op

Bij ondernemers die binnen de 5 jaar de meerderheid van de aandelen willen overdragen, is er een lagere stijging van het planningsgedrag:

- Meting 2015: 73%
- Meting 2019:
  - Zij die familiale overdracht verwachten: 78,1%
  - Zij die externe verkoop verwachten: 73,3%

### De voornaamste uitdagingen om de continuïteit van KMO's te bevorderen zijn dus:

- het strategisch denken bevorderen;
- ondernemers bewustmaken van de lange voorbereidingstijd die vooraf gaat aan de overdracht;
- ondernemers vertrouwd maken met de juridische, financiële en emotionele aspecten van een overdracht;
- ondernemers de juiste tools en experts aanreiken om een goede waardebeoordeling van de onderneming te kunnen doen.

VLAIO levert met de Week van de bedrijfsoverdracht, het infopakket bedrijfsoverdracht en de online tools voor waardebeoordeling al heel wat inspanningen op dit vlak. Acties van de partners ondernemerschap moeten deze versterken.

### 3.6.2 Starten door overname

De overname van een bestaand bedrijf biedt voordelen t.o.v. een start uit het niets, bijvoorbeeld omwille van de aanwezige klantenportefeuille, onmiddellijk inzetbare kennis van medewerkers en opgebouwd vertrouwen bij leveranciers. Minder dan 15% van de pre-starters overwegen echter om een bestaande zaak over te nemen. Naarmate het ondernemingsproject concreter wordt, stijgt dit aantal. Van degenen die effectief gestart zijn met een onderneming, heeft ongeveer 25% een overname overwogen. De helft daarvan heeft de overname gerealiseerd. De meeste daarvan komen met de over te nemen onderneming in contact via vrienden, familie of een netwerk van collega-ondernemers, of waren als werknemer in dienst bij de onderneming.

De prestarters die een overname hebben overwogen maar er uiteindelijk voor kozen om zelf een nieuwe zaak op te richten, gaven als drie voornaamste redenen:

- het niet vinden van een passende onderneming;
- moeilijkheden omtrent de correcte waardering;
- een te hoog risico.

De meest aangehaalde redenen om zelf een zaak op te richten in plaats van een bestaande zaak over te nemen zijn:

- het hebben van een nieuw product/service idee (50%);
- het ontbreken van kennis over het overnemen van een zaak (18,2%);
- de hoge prijs van een overname (16,7%).

Bijna een derde van de starters die een overname hebben gerealiseerd, gaf aan dat het overnameproces langer duurde dan verwacht en dat het overnameproces complexer was dan verwacht. Bijna 6 op de 10 respondenten die een bestaande zaak hebben overgenomen (59,1%) geeft aan dat de financiering van een overname gemakkelijker zou verlopen dan de financiering van een nieuwe zaak.

Starters die een bestaande onderneming overnemen maken even vaak gebruik van eigen inbreng als van bankleningen (63,6%), terwijl starters die een eigen zaak oprichtten veel meer gebruik maken van eigen inbreng en minder van bankleningen (89,8% t.o.v. 19,2%). Kaskredieten en de overheidswaarborg PMV worden ook frequenter gebruikt door starters die een bestaande zaak overnamen. Starters die een nieuwe zaak oprichtten maken vaker dan overnemers gebruik van leningen verschaft door PMV.

De jaaromzet van de ondernemingen die startten via een overname ligt opvallend hoger dan deze van de nieuw opgerichte ondernemingen. 35% van de starters die een bestaande onderneming hebben overgenomen realiseerden een jaaromzet die hoger ligt dan 1 miljoen euro, tegenover slechts 9% van de starters door een nieuw opgerichte onderneming. Het aantal tewerkgestelde werknemers ligt opvallend hoger in ondernemingen die overgenomen werden dan deze van de nieuw opgerichte ondernemingen.

### **3.6.3 Groeien door overname**

26,9% van de groeiers heeft één of meerdere overnames gerealiseerd tijdens de voorbije vijf jaar. 24,2% van de niet-snelle groeiers heeft één of meerdere overnames gerealiseerd versus 30,1% van de snelle groeiers, doch het verschil is niet statistisch significant.

De drie belangrijkste motieven om te groeien door overname zijn:

- beschikken over complementaire producten/diensten;
- toegang tot nieuwe markten;
- beschikken over personeel van de overgenomen onderneming.

De meeste ondernemingen zijn via een netwerk van collega-ondernemers in contact genomen met de overgenomen onderneming. 27% van de bedrijven geeft aan dat er met overnamebemiddelaars/overnameadviseurs werd gewerkt.

De groeibedrijven die geen overname gerealiseerd hebben in de voorbije vijf jaar geven aan dat dit voornamelijk is omwille van:

- problemen met de waardering van de over te nemen onderneming;
- een gebrek aan tijd;
- een te hoog risico.

De knelpunten waarmee de bedrijven die een overname realiseerden werden geconfronteerd, zijn voornamelijk:

- moeilijkheden met het integreren van administratie en organisatie;
- de correcte waardering van de overgenomen onderneming;
- te weinig openheid van de overgenomen onderneming over gegevens.

Bijna een derde (32,7%) heeft helemaal geen obstakels ervaren.

Overnames worden vooral met traditionele financieringsvormen gefinancierd. 81,6% van de groeiers geeft aan gebruik gemaakt te hebben van eigen inbreng en 59,2% heeft gebruik gemaakt van bankkredieten. Bovendien geeft 63,3% van de groeiers aan dat zij geen financieringsproblemen

hebben ervaren bij het bekomen van overnamefinanciering. 31% geeft aan weinig financieringsproblemen te hebben ervaren.

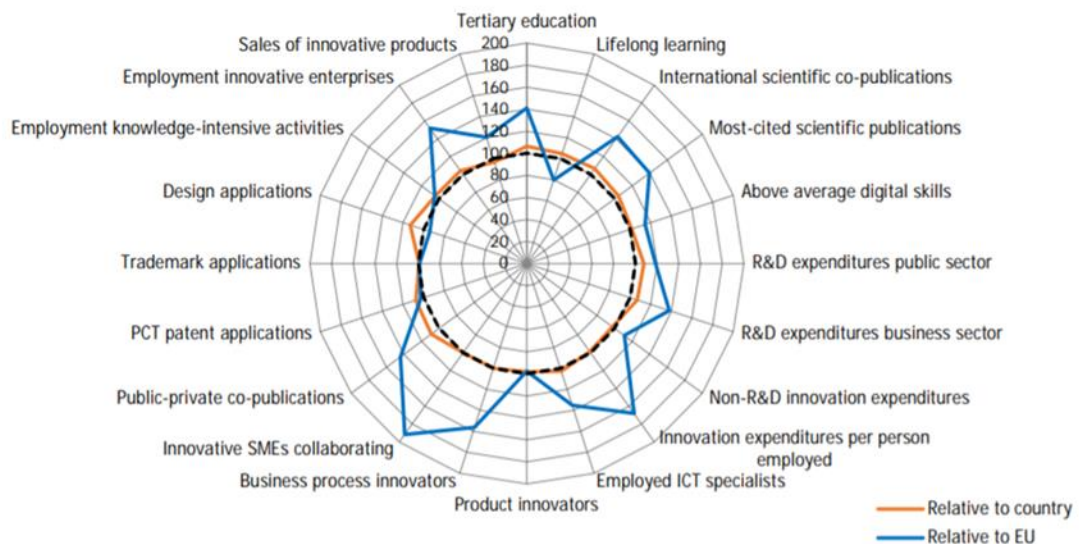
Bedrijven die wel een overname deden, realiseerden een gemiddelde jaarlijkse groei per bedrijf sinds de eerste overname van 56% in personeel, 30% in winst en 102% in bruto toegevoegde waarde. De groei in bruto toegevoegde waarde is statistisch significant hoger dan die van bedrijven die geen overname realiseerden.

### 3.7 Regional Innovation Scoreboard

Door de Europese Commissie werd een Regionaal Innovatie Scorebord (RIS) ontwikkeld dat 240 Europese regio's analyseert. Vlaanderen prijkt in 2021 op plaats 27. Ter vergelijking: het Brussels Hoofdstedelijk Gewest neemt de 14de plaats in en Wallonië bevindt zich op plaats 67. Het Vlaams Gewest is voor het eerst een 'innovatieleider, en de innovatieprestatie nam toe sinds 2011.

Vlaanderen scoort zeer sterk voor drie indicatoren: kmo's met procesinnovaties (6de plaats), de innovatie-uitgaven per tewerkgestelde (9de plaats) en innovatieve kmo's die samenwerken met anderen (13de plaats). Ook voor wat betreft tewerkstelling in innovatieve kmo's (24e plaats), meest geciteerde wetenschappelijke publicaties (31e plaats), O&O-uitgaven in het bedrijfsleven als percentage van het BBP (33e plaats) en het aandeel in de bevolking tussen 25 en 34 jaar dat tertiair onderwijs heeft voltooid (37e plaats) scoort Vlaanderen binnen de EU-top 40.

Vlaanderen scoort dan weer minder goed op levenslang leren, kmo's met productinnovaties, aanvragen voor geregistreerde merken en aanvragen voor geregistreerde tekeningen en modellen. Hieronder vindt u een diagram waarbij het profiel van Vlaanderen vergeleken wordt met dat van België en het Europese gemiddelde.



### 3.8 Digitalisering

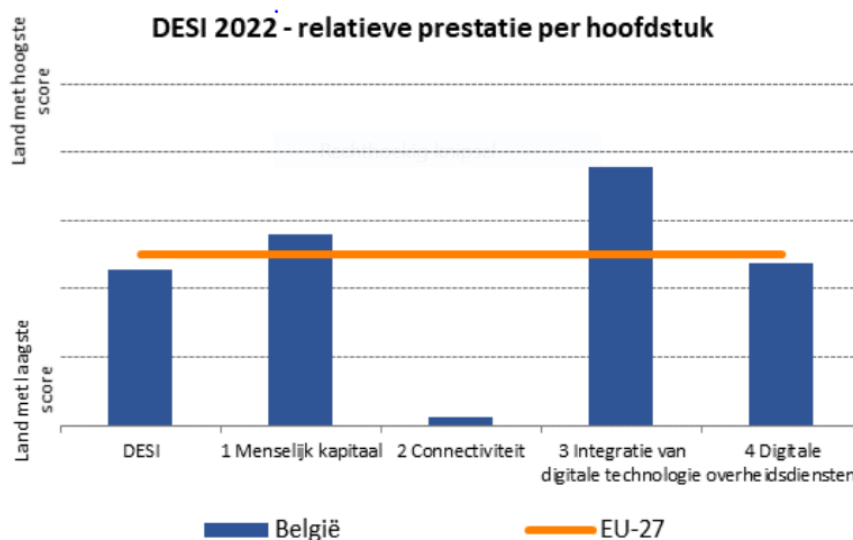
#### 3.8.1 Index van de digitale economie en maatschappij (DESI) 2022

Sinds 2014 volgt de Europese Commissie de digitale vooruitgang van de lidstaten en publiceert zij jaarlijkse verslagen over de index van de digitale economie en maatschappij (DESI). In de editie 2021

van de DESI werden een aantal wijzigingen aangebracht onder andere om de index af te stemmen op het digitale kompas. De indicatoren zijn nu gestructureerd rond de vier hoofdgebieden:

1. Menselijk kapitaal;
2. Connectiviteit;
3. Integratie van digitale technologie;
4. Digitale overheidsdiensten

België bekleedt in de DESI 2022 de zestiende plaats van de 27 EU-lidstaten. De algemene score van België op de DESI ligt onder het Europese gemiddelde. Daarmee doen we het ook minder goed in vergelijking met vorig jaar. België scoort voor de hoofdgebieden 'menselijk kapitaal' en 'integratie van digitale technologie' boven het Europese gemiddelde en voor de gebieden 'connectiviteit' en 'digitale overheidsdiensten' onder het EU-gemiddelde. De sterkste pijler in het DESI-profiel van België is de 'integratie van digitale technologie', waar we een zesde plaats innemen.



Bron: Index van de digitale economie en maatschappij (DESI) 2022, België, European Commission

België staat op de dertiende plaats van de 27 EU-landen wat menselijk kapitaal betreft. We scoren vaak rond of net boven het EU-gemiddelde op de subindicatoren van dit gebied met uitzondering van het aantal afgestudeerde ICT'ers (waarbij we onder het EU-gemiddelde presteren). België scoort dan weer vrij goed wat betreft het percentage ondernemingen die hun werknemers ICT-opleidingen aanbieden (33 % tegenover gemiddeld 20 % in de EU).

Wat het hoofdgebied 'connectiviteit' betreft is België de hekkensluiter (27e plaats) van de EU-ranking. Dit is vooral te wijten aan de vrij lage scores inzake 5G-gereedheid en 5G-dekking en de dekking glasvezel tot het gebouw (FTTP).

De integratie van digitale technologie door ondernemingen blijft de sterkste pijler van België (zie detailgrafiek hieronder). België scoort op bijna alle subindicatoren hoger dan het EU-gemiddelde. Enkel op het gebied van het gebruik van e-factoring en het gebruik van ICT voor milieuduurzaamheid heeft België nog een inhaalbeweging te maken.

3 Integratie van digitale technologie	België		EU
	plaats	score	score
DESI 2022	6	48,0	36,1

	België			EU
	DESI 2020	DESI 2021	DESI 2022	DESI 2022
<b>3a1 Kmo's met ten minste een basisniveau van digitale intensiteit</b> % kmo's	n.v.t.	n.v.t.	65 % 2021	55 % 2021
<b>3b1 Delen van elektronische informatie</b> % ondernemingen	53 % 2019	53 % 2019	57 % 2021	38 % 2021
<b>3b2 Sociale media</b> % ondernemingen	34 % 2019	34 % 2019	45 % 2021	29 % 2021
<b>3b3 Big data</b> % ondernemingen	20 % 2018	23 % 2020	23 % 2020	14 % 2020
<b>3b4 Cloud</b> % ondernemingen	n.v.t.	n.v.t.	47 % 2021	34 % 2021
<b>3b5 AI</b> % ondernemingen	n.v.t.	n.v.t.	10 % 2021	8 % 2021
<b>3b6 ICT voor milieuduurzaamheid</b> % ondernemingen met een gemiddelde/hoge intensiteit van groene actie via ICT	n.v.t.	56 % 2021	56 % 2021	66 % 2021
<b>3b7 e-Facturen</b> % ondernemingen	21 % 2018	25 % 2020	25 % 2020	32 % 2020
<b>3c1 Onlineverkoop door kmo's</b> % kmo's	29 % 2019	24 % 2020	30 % 2021	18 % 2021
<b>3c2 Omzet e-commerce</b> % omzet kmo's	14 % 2019	n.v.t. 2020	15 % 2021	12 % 2021
<b>3c3 Grensoverschrijdende onlineverkoop</b> % kmo's	15 % 2019	15 % 2019	15 % 2021	9 % 2021

Bron: Index van de digitale economie en maatschappij (DESI) 2022, België, European Commission

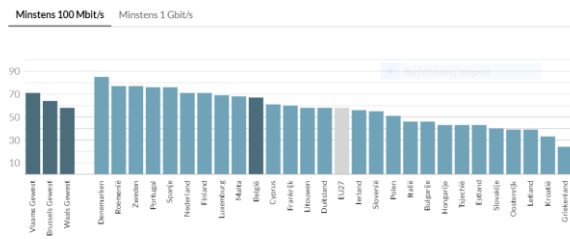
### 3.8.2 Enquête ICT-gebruik en e-commerce bij ondernemingen

Jaarlijks voert Statbel, het Belgische statistiebureau, een enquête uit over het gebruik van ICT in ondernemingen<sup>8</sup>. Statistiek Vlaanderen bewerkt de gegevens voor Vlaanderen en vergelijkt deze op Europees niveau. Uit de enquête 2021 blijkt dat 'in 2021 in het Vlaams Gewest 62% van de ondernemingen met minstens 10 werknemers ERP-software (open definitie) gebruikte om informatie te delen binnen het bedrijf. In 2013 was dat 44%. Hiermee doen we het beter dan andere landen in de EU.

<sup>8</sup> Ondernemingen van 2 of meer werknemers. Bij Europese vergelijking wordt gebruik gemaakt van de gegevens van Eurostat over bedrijven met 10 werknemers of meer.

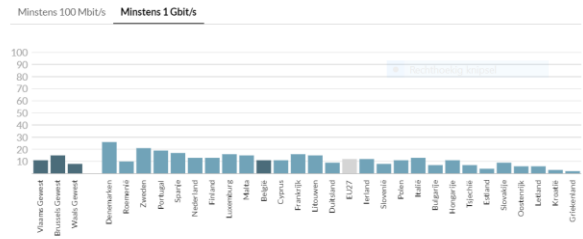


Downloadsnelheid snelste vaste internetconnectie van ondernemingen  
Belgische gewesten en EU-landen, 2022, in % van ondernemingen met minstens 10 werknemers



Noot: de gegevens opgenomen in de figuur zijn schattingen gebaseerd op een enquête. Daardoor moet rekening gehouden worden met een onzekerheidsmarge. Zie: 'Meer info over definities en bronnen.'  
Bron: Enquête ICT-gebruik en e-commerce bij ondernemingen, Statbel-Eurostat, bewerking Statistiek Vlaanderen

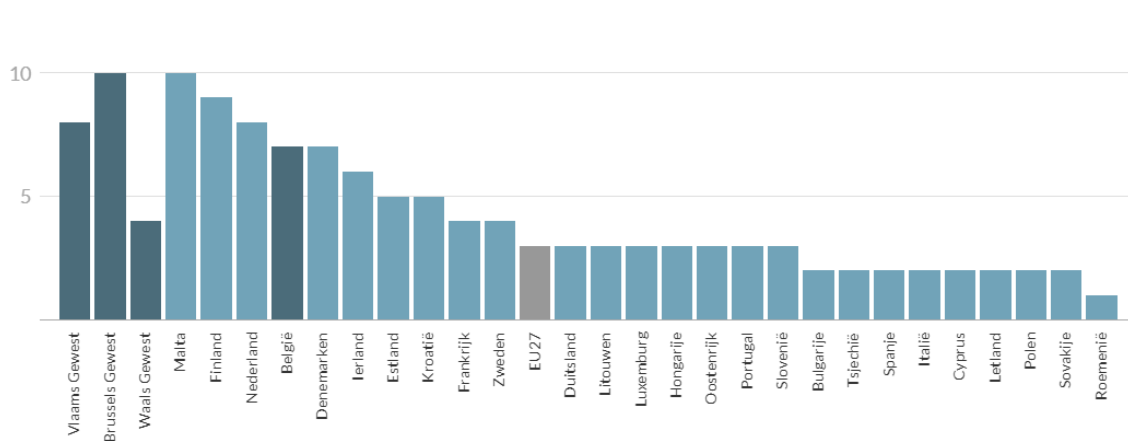
Downloadsnelheid snelste vaste internetconnectie van ondernemingen  
Belgische gewesten en EU-landen, 2022, in % van ondernemingen met minstens 10 werknemers



Noot: de gegevens opgenomen in de figuur zijn schattingen gebaseerd op een enquête. Daardoor moet rekening gehouden worden met een onzekerheidsmarge. Zie: 'Meer info over definities en bronnen.'  
Bron: Enquête ICT-gebruik en e-commerce bij ondernemingen, Statbel-Eurostat, bewerking Statistiek Vlaanderen

In 2020 analyseerde 8% van de bedrijven in het Vlaamse Gewest met 10 of meer werknemers zelf eigen big data (open definitie) uit slimme apparaten (open definitie) of sensoren (open definitie). In 2018 was dit even hoog, maar toen werden big data analyses uitgevoerd door externe service-providers ook meegeteld wat niet meer het geval was in 2020. Ook hier behoren we weer tot de EU-top.

Bedrijven die zelf eigen big data analyseren uit slimme apparaten of sensoren  
Belgische gewesten en EU-landen, 2020, in % bedrijven met minstens 10 werknemers



Noot: de gegevens opgenomen in de figuur zijn schattingen gebaseerd op een enquête. Daardoor moet rekening gehouden worden met een onzekerheidsmarge. Het jaartal betreft het jaar van de enquête, waarin gevraagd wordt naar het gebruik in het voorgaande kalenderjaar. Zie: 'Meer info over definities en bronnen. Ontbrekende gegevens voor Griekenland.'  
Bron: Enquête ICT-gebruik en e-commerce bij ondernemingen Statbel, bewerking Statistiek Vlaanderen

In 2019 beschikte 37% van de Vlaamse ondernemingen met minstens 10 werknemers over documenten over maatregelen, praktijken of procedures inzake ICT-veiligheid. Documenten voor ICT-veiligheid bleken daarmee iets beter ingeburgerd te zijn in het Vlaamse Gewest dan gemiddeld in de EU.

Op basis van de gegevens uit bovenstaande enquête kunnen we stellen dat in Vlaanderen een grote groep ondernemingen al de stap richting digitalisering heeft gezet, maar het blijft belangrijk om ook de resterende ondernemingen op weg te zetten richting digitale transformatie.

Uit de enquête blijkt ook dat de scores op deze indicatoren bij kleinere bedrijven beduidend lager liggen en het gebruik van de diverse ICT-technologieën dus minder ingeburgerd is bij kleinere bedrijven.



### 3.8.3 AI Barometer

Ondanks het feit dat DESI en de enquête ICT-gebruik en e-commerce bij ondernemingen erop wijzen dat het zo slecht niet gesteld is met de integratie van digitale technologie bij onze ondernemingen, lijkt de AI Barometer<sup>9</sup> er op te wijzen dat er op het vlak van adoptie en gebruik van AI bij Vlaamse bedrijven nog wel wat werk aan de winkel is.

De voornaamste bevindingen uit de AI-barometer, luiden als volgt:

- 'De adoptie van AI-technologie bij Vlaamse bedrijven is eerder beperkt. Het gebruik van AI-technologieën is daarbij vooral een zaak van middelgrote en grote bedrijven.
- Het gebrek aan kennis, vaardigheden en expertise binnen de onderneming vormt de belangrijkste uitdaging bij de implementatie van AI-technologie. Dit geldt zowel voor de adopters als niet-adopters van de technologie.
- Bedrijven zetten AI-technologie in voor een eerder beperkt aantal toepassingen doorheen de industriële waardeketen en ze doen hoofdzakelijk beroep op externe leveranciers voor de implementatie van AI-technologie en bouwen minder frequent eigen expertise op om AI-technologie te ontwikkelen.
- Volgens de barometer heeft de inzet van AI-technologie nochtans een significante positieve impact op de competitiviteit van de Vlaamse bedrijven. Dit uit zich op 3 manieren: door het op de markt brengen van nieuwe of aanzienlijke verbeterde goederen of diensten, het verhogen van de kwaliteit van de ondernemingsprocessen en door kostenreductie.' (Andries et al., 2021)

De auteurs van de AI Barometer stellen dan ook dat 'de Vlaamse overheid best blijft inzetten op en communiceren over tal van initiatieven om bedrijven bewust te maken van het potentieel van AI te verhogen en hen ook aan te zetten om AI te implementeren.' (Andries et al., 2021)

### 3.8.4 CS Barometer

Net als op het vlak van AI, lijkt er op het gebied van cybersecurity (CS) ook nog wat vooruitgang te boeken in Vlaanderen.

De auteurs van de CS Barometer kwamen tot de volgende vaststellingen:

- 'De meerderheid van Vlaamse bedrijven neemt verschillende technische CS-maatregelen. Het gebruik van CS-maatregelen is daarbij ook weer vaker een zaak van middelgrote en grote bedrijven.
- Het nemen van technische CS-maatregelen blijft echter vaak beperkt tot relatieve basistoepassingen die een minder sterke bescherming bieden. Slechts een minderheid wendt meer geavanceerde CS-maatregelen aan.
- Bedrijven implementeren slechts een beperkt aantal beheerprocedures om zich tegen cyberrisico's te beschermen of om met actuele dreigingen om te gaan. Ook hier zetten grote en middelgrote bedrijven meer beheerprocedures in dan kleine en microbedrijven.
- Het gebrek aan kennis, vaardigheden en expertise binnen de onderneming vormt voor 44,9% van de bedrijven de belangrijkste uitdaging bij de implementatie van een CS-beleid.
- Voor 40,7% van de bedrijven vormt een gebrek aan bewustzijn bij de werknemers over de problematiek van cybersecurity een belangrijke drempel. Dit gebrek aan bewustzijn geldt bovendien zowel voor bedrijven met een lage als hoge CS-implementatiegraad.
- 11,8% van de Vlaamse bedrijven werd het afgelopen jaar slachtoffer van een cyberaanval.

---

<sup>9</sup> Voor deze barometer werd een grootschalige bevraging georganiseerd bij Vlaamse bedrijven met meer dan 5 werknemers.



- Kleinere en microbedrijven kennen bovendien grotere operationele gevolgen als gevolg van een geslaagde cyberaanval.' (Andries et al., 2021)

Volgens de auteurs van de barometer is 'het dan ook cruciaal om te blijven inzetten op de vele drempels die kleinere bedrijven ervaren bij het implementeren van CS-maatregelen.' (Andries et al., 2021)

## 3.9 Verduurzaming

### 3.9.1 Circulaire Economie

De omslag naar een circulaire economie is één van de speerpunten binnen de [Green Deal van de Europese Commissie](#). De manier waarop we met onze grondstoffen, materialen en producten omgaan heeft immers een grote impact op ons klimaat. Het [Vlaams Regeerakkoord 2019-2024](#) en meerdere beleidsnota's bevestigen het belang van de transitie naar een circulaire economie. Dit om de Vlaamse economie 'future proof' te maken en zo in onze samenleving beter in onze behoeften aan grondstoffen en water te kunnen voorzien en ons welzijn te maximaliseren met een kleinere ecologische voetafdruk. Om dit te realiseren wordt binnen het partnerschap [Vlaanderen Circulair](#) de nadruk gelegd op een brede samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen, middenveld en overheden.

Vlaanderen heeft de ambitie om te evolueren naar een circulaire economie. Het [Vlaams Energie en Klimaatplan](#) stelt de ambitie voorop om onze materiaalvoetafdruk tegen 2030 met 30% te verminderen en om onze broeikasgasuitstoot tegen 2030 met 40% te verminderen. De werkagenda circulaire maakindustrie heeft de ambitie om 50% van de maakbedrijven aan de slag te hebben met circulaire economie tegen 2030.

### 3.9.2 Vergroening energiedragers

Technopolis en VITO leverden in april 2022 de 'Economische potentieelstudie vergroening van de warmtevraag van de niet-ETS industrie in Vlaanderen' op in opdracht van VLAIO. De Vlaamse Regering besliste in december 2022 over een actieplan om versneld uitvoering te geven aan de aanbevelingen van deze studie.

In het Vlaams Energie en Klimaatplan van 2019 was voor de niet-ETS industrie een doelstelling opgenomen om tegen 2030 10% van de energiedragers vergroend te hebben. Additioneel aan wat in dat plan al voorzien is, besliste de Vlaamse Regering in 2021 een extra pakket aan maatregelen, waardoor de ambitie met betrekking tot de reductie van de uitstoot van broeikasgassen wordt opgeschroefd naar 40% tegen 2030. Dit houdt een bijkomende inspanning in van 0,36 Mton-e in 2030 voor de niet-ETS industrie.

Vergroening van de energiedragers voor de warmtevraag (het fossielvrij maken van de warmtevraag) kan daarbij een belangrijke rol spelen. Voor die vergroening zijn verschillende opties. Bedrijven weten vaak niet wat de opties zijn en of deze technisch en economisch realiseerbaar zijn. Binnen de studie wordt een eerste inzicht gegeven in de mogelijke generieke technologieën om de warmtevraag te vergroenen en wordt een economische analyse gemaakt door concrete business cases uit te werken. Ook wordt het potentieel van de verschillende technologieën weergegeven en wordt een overzicht gemaakt van de noden en barrières die bedrijven zien.

Er werd gekeken naar volgende generieke oplossingen: industriële warmtepompen, elektrische boilers, zonnethermie, biomassaketels, biogas WKK, restwarmtegebruik, warmtenetten, ondiepe geothermie, diepe geothermie, de waterstof boiler en thermische opslag. Deze generieke oplossingen werden aan een bijkomende analyse onderwerpen m.b.t. steunbaarheid, energie-efficiëntie, veiligheid, mogelijkheden tot generieke toepassingen over sectoren heen, enz.

#### 4. Bevindingen marktverkenning en co-creatiesessies

VLAIO organiseerde 6 co-creaties in maart-april 2023.

De vernieuwing van de dienstverlening ondernemen en innoveren is succesvol als we rekening houden met de uitdagingen, behoeften en drempels die binnen Vlaanderen bestaan rond ondernemen en innoveren. Geïnteresseerde partnerorganisaties deelden hun input op de diverse uitdagingen en noden of drempels.

De volgende thema's werden tijdens de sessies behandeld :

- Terugblik en kijk op de toekomst van de dienstverlening van VLAIO partners aan ondernemingen
- Hoe prestarters begeleiden richting een duurzame onderneming?
- Hoe bedrijven begeleiden op een kantelpunt?
- Hoe startups en scale-ups begeleiden vanuit een geïntegreerde aanpak?
- Hoe bedrijven ondersteunen richting verduurzaming en productiviteitsverbetering?
- Verder bouwen aan een breed ecosysteem voor innoveren en ondernemen

De bevindingen en resultaten van de co-creatiesessies werden in voorliggende tekst geïntegreerd. Wie graag het verslag en de presentatie van de verschillende sessies ontvangt kan deze opvragen via [ambitieusondernemen@vlaio.be](mailto:ambitieusondernemen@vlaio.be). Informatie is ook te vinden op de webpagina [Cocreatie | Agentschap Innoveren en Ondernemen \(vlaio.be\)](#)

#### 5. VLAIO Netwerk

##### 5.1 Inleiding

VLAIO Netwerk' is de naam die VLAIO geeft aan:

- het geheel van partnerorganisaties waarmee VLAIO samenwerkt. Sommige van deze spelers zijn structurele partners met een contractuele opdracht, met andere werkt VLAIO samen via gesteunde projecten of losse samenwerkingen. We richten ons daarbij tot een diverse groep van partners: van belangenverenigingen en federaties, over kennis- en onderzoekscentra, clusterorganisaties, lokale besturen en overheidsinstellingen, tot private dienstverleners zoals banken, boekhouders en consultants. Dienstverleners die inschrijven op deze overheidsopdracht zullen na toewijzing van de opdracht deel uitmaken van het VLAIO Netwerk en daarin belangrijke knooppunten vormen.
- onze expliciete ambitie om van het Vlaamse begeleidings- en ondersteuningslandschap een goed werkend, datagedreven ecosysteem te maken dat ten dienste staat van de ondernemer.
- de concrete acties en opleveringen waarmee we al het bovenstaande proberen te bereiken. We denken dan aan allerlei communicatiemiddelen, maar ook een gevarieerd jaarprogramma van workshops, opleidingen, netwerkevents, inspiratiesessies en infomomenten.

##### 5.2 Doelstelling

Het 'VLAIO Netwerk' vertolkt VLAIO's ambitie om van het Vlaamse begeleidings- en ondersteuningslandschap een goed werkend ecosysteem te maken, dat als één geheel ten dienste staat van de ondernemer. Door de verschillende actoren in innoveren en ondernemen met elkaar te verbinden, creëren we een omgeving waarin Vlaamse bedrijven optimaal kunnen groeien.

#### Integrale dienstverlening aan bedrijven

De behoeften van een ondernemer zijn vaak complex. Een omvattend antwoord op maat van zijn specifieke situatie vereist een samenspel van actoren uit het gevarieerde landschap van bedrijfsondersteuning.

Daarom moedigt VLAIO zijn partnerorganisaties aan om hun diensten te verlenen in een netwerk van complementaire partners, met het oog op een meer volledige begeleiding van de ondernemer. VLAIO zelf is ook een dienstverlener aan ondernemingen, via onder andere het contact center, team bedrijfstrajecten en de digitale tools die VLAIO aanbiedt (subsidiedatabank, expertisedatabank, e-loket voor ondernemers, ...). Idealiter kan een ondernemer eender waar in Vlaanderen aankloppen met zijn vraag, om vervolgens op een correcte manier doorheen het beschikbare aanbod van ondersteuning begeleid te worden.

Met het oog op zo'n integrale, datagedreven dienstverlening aan bedrijven, verenigt VLAIO zijn partnerorganisaties en spoort het die partners aan om

- complementaire rollen op te nemen en complementaire diensten aan te bieden
- met elkaar samen te werken
- naar elkaar door te verwijzen
- elkaar te inspireren
- kennis uit te wisselen over elkaars producten, diensten en expertises
- hun eigen doelstellingen te realiseren met behulp van diverse actoren in het VLAIO Netwerk
- datagedreven samen te werken

Als alle relevante partners in het VLAIO Netwerk samenwerken om de ondernemer beter te ondersteunen, dan is VLAIO ervan overtuigd dat we onze ambitie kunnen realiseren om Vlaanderen uit te bouwen tot het beste ecosysteem voor innoveren en ondernemen in Europa.

### 5.3 Relevantie van VLAIO Netwerk voor deze overheidsopdracht

VLAIO lanceerde in 2020 het Lerend Netwerk Ondernemerschap, een leerplatform voor de dienstverleners van de overheidsopdracht. Bij de opstart werkten de dienstverleners richting een gedeelde ambitie om de samenwerking tussen organisaties te stimuleren, om op die ondernemers sneller te ondersteunen.

Deze gedeelde ambities zijn :

- het aanbod, USP en complementariteit kennen
- partner community mee verder bouwen en communicatie VLAIO netwerk ondersteunen
- geslaagde doorverwijzingen voor ondernemers realiseren en samenwerkingen opzoeken
- een datagedreven ecosysteem uitbouwen

Om deze ambities te realiseren wordt een engagement opgenomen vanuit VLAIO. We organiseren een jaarprogramma vanuit het lerend netwerk met sessies rond diverse thema's (starten, digitalisering, circulaire economie, financiering, ...) die toegankelijk zijn voor alle relevante partnerorganisaties. We organiseren eveneens sessies rond 'samenwerking', enkel voor de dienstverleners van de overheidsopdracht.

Het Lerend netwerk werkt vanuit 4 invalshoeken:

- inspireren vb. het samenbrengen van verschillende ecosystemen, beleving van innovaties demonstreren
- informeren en opleiden vb. de Ochtendshows waar organisaties hun dienstverlening kunnen voorstellen, bedrijfscases waar organisaties hun aanbod aan elkaar pitchten, inhouse opleiding van VLAIO instrumentarium

- connecteren en samenwerken vb. fysieke netwerkmomenten en speeddates organiseren, het ontwikkelen van een samenwerkingscharter, gericht partners uitnodigen richting intervisie of samenwerking rond beleidsuitdagingen of customer journeys
- co-creëren vb. een gedeelde ambitie formuleren voor het lerend netwerk, werkgroepen rond opzetten van sessie (input van dienstverleners rond noden, format en concept, sprekers en cases)

We verwachten van de dienstverleners van de overheidsopdracht volgende engagementen voor het lerend netwerk ondernemerschap:

- deelnemen aan digitale en/of fysieke sessies (ochtendshows, sessies lerend netwerk)
- informatie uit het VLAIO Netwerk terugkoppelen naar de eigen organisatie
- deelnemen aan opleidingen omtrent
  - o VLAIO instrumentarium
  - o Best practices

We verwachten van de dienstverleners van de overheidsopdracht volgende engagementen voor het lerend netwerk ondernemerschap rond community building en communicatie:

- coördinator die meedeelt en meewerkt aan de sessie rond 'samenwerking' en aan strategische co-creatiesessies
- thema-experten die deelnemen bij thematische sessies
- VLAIO ambassadeur per dienstverlener, contactpersoon die :
  - o de interne communicatie kan opnemen
  - o ondersteunt bij vragen rond input van cases, bedrijven, sprekers
  - o contactpersonen aanreikt om uit te nodigen bij de organisatie van thematische sessies
  - o communicatiemateriaal (bv. Wegwijzers) intern te verdelen



We verwachten van de dienstverleners van de overheidsopdracht volgende engagementen voor het lerend netwerk ondernemerschap rond geslaagde doorverwijzingen en samenwerkingen.

- Onderschrijven van het samenwerkingscharter en principes waarmaken
- Werken met, experimenteren en feedback geven voor de Doorverwijfsfiche, een webapplicatie voorzien door VLAIO om gericht naar elkaar door te verwijzen en de doorverwijzingen op te volgen.

We verwachten van de dienstverleners van de overheidsopdracht volgende engagementen voor het lerend netwerk ondernemerschap rond datagedreven werken:

- Mee uitwerken van succesvolle use cases om ondernemingen pro-actiever te begeleiden met behulp van data uit het netwerk

Het samenwerkingscharter is een engagementsverklaring. De dienstverleners verbinden zich ertoe de principes en afspraken waar te maken.

Het eindresultaat is tweeledig :

- de ondernemer wordt efficiënt en optimaal ondersteund en doorverwezen vanuit één organisatie, in functie van zijn noden en behoeften,
- de partners ervaren de meerwaarde van het netwerk als een professioneel en samenwerkend ecosysteem met focus op de ondernemers

De 3 principes richting samenwerken in het charter zijn :

- gedeelde ambitie
- sterk netwerk
- gemeenschappelijke werkwijze

#### 5.4 Aandachtspunten bij het formuleren van een voorstel

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

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

Naast de doorverwijzing binnen het VLAIO Netwerk duidt de dienstverlener bij elk begeleidingstraject aan hoe in de begeleiding samengewerkt wordt met de overheid en meer specifiek de VLAIO-bedrijfsadviseurs (of PMV(/z) of FIT).

De dienstverlener verwijst ondernemers en hun vragen door naar VLAIO als een unieke aanbieder van specifieke producten, diensten en expertises, zoals Vlaamse overheidssubsidies, begeleiding bij innovatieprojecten, navigator naar kennisinstellingen en begeleiding bij transformatieprojecten in digitalisering en duurzaamheid (circulaire economie, energie en bio-economie). Als het gaat om punctuele vragen omtrent dit unieke aanbod, dan is een doorverwijzing naar het Contactcenter van VLAIO aangewezen. Als het gaat over (internationale) ambitieuze startups en bedrijven met focus op groei, innovatie, digitale en duurzame transformatie, dan is een doorverwijzing naar Team Bedrijfstrajecten aangewezen.

Dit betekent onder meer dat de dienstverlener zich op de hoogte stelt van de contactmogelijkheden en het volledige aanbod van VLAIO. Voor de VLAIO-producten en -diensten die zeer relevant zijn voor het thema of het doelpubliek waarnaar de dienstverlener zich richt, verwerft de contractant een kennis die toelaat om opportuniteiten bij bedrijven te detecteren. Bij subsidies omvat dit een grondig inzicht in de doelgroep van het product, formele vereisten, gunningscriteria, enz.

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

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

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

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

Ten slotte is het belangrijk dat de dienstverlening voldoende de noden van de ondernemers invult. De dienstverleners organiseren op maat van hun voorstel bevestigingen over gebruikerservaring. De stuurgroep voorafgaand aan de jaarlijkse verlenging bespreekt de dienstverlener met VLAIO de ervaringen en mogelijke aanpassingen aan de dienstverlening zoals die voortkomen uit de ervaringen van de gebruikers.

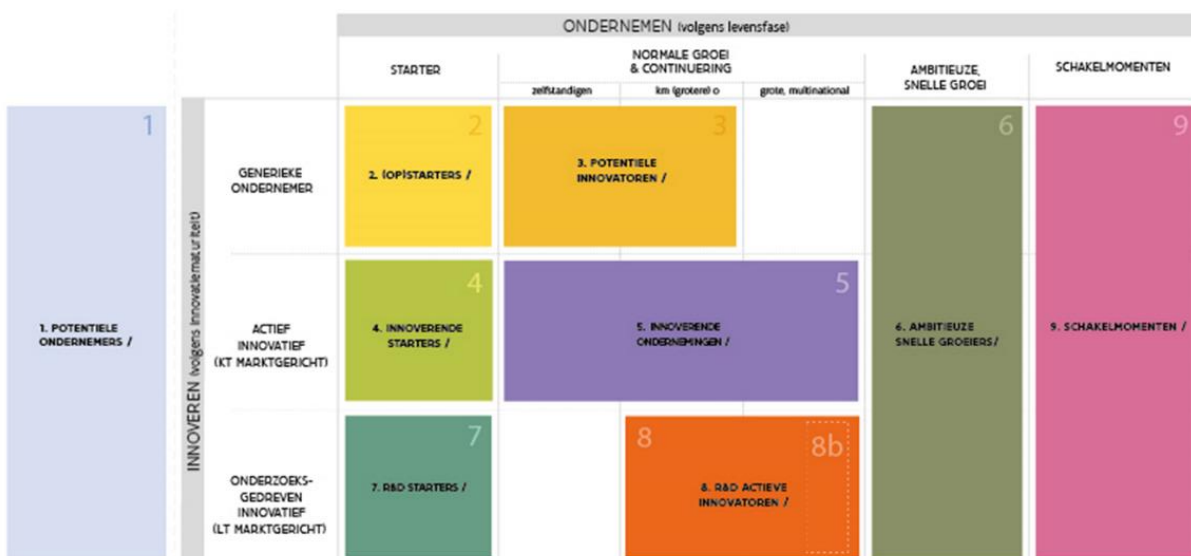
#### **6. Positionering ten opzichte van andere instrumenten van de Vlaamse overheid en VLAIO**

De dienstverlening die via deze overheidsopdracht wordt aangeboden is complementair aan de andere overheidsinstrumenten en mag zeker niet in de plaats treden.

## 6.1 Doelgroepsegmentatie

VLAIO heeft een klantensegmentatie opgesteld, die de klanten omvat die het als eindbegunstigden van haar dienstverlening beschouwt. Hierbij wordt rekening gehouden met twee assen, die logisch voortvloeien uit de twee hoofddomeinen van het agentschap. De ene as is de levenscyclus en onderscheidt ondernemingen dus volgens hun levensfase en de hieraan gerelateerde noden op vlak van ondernemerschap. De andere as deelt de ondernemingen in volgens de manier waarop ze bezig zijn met innovatie. Dit geeft onderstaande indeling:

AGENTSCHAP  
INNOVEREN &  
ONDERNEMEN



Vlaanderen  
is ondernemen

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

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

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



## 6.2 Brede sensibilisering versus excellent onderzoek

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

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

Dit laatste kan ook nog deel uitmaken van projecten voor collectieve kennisopbouw en kennisverspreiding, maar het meer diepgaande karakter van deze projecten en begeleidingen maakt dat het contract ondernemerschap en innovatieversnelling hier verder niet voor gebruikt wordt.

Zo wordt kennisopbouw gefaciliteerd via COOCK en dient het perceel voor innovatieversnelling zoals opgenomen in dit bestek het verspreiden van kennis (met specifieke aandacht voor al bewezen technologieën) rond de uitdagingen waar hedendaags ondernemen mee te maken krijgt op vlak van productiviteitsgroei en verduurzaming.

Ten opzichte van dit bestek onderscheidt een COOCK of TETRA-project zich omdat er nog kennisvertaling en eventuele kennisopbouw vereist is om tot de praktische toepasbaarheid en economische of maatschappelijke meerwaarde te komen. Om in aanmerking te komen binnen dit bestek dient het product/proces of de innovatie al matuur te zijn. Het nut en de economische of maatschappelijke meerwaarde zijn reeds aangetoond (inclusief validatie en eventuele POC's). Ook is duidelijk welke de mogelijke oplossingen/tools zijn voor implementatie bij de ondernemingen. VLAIO moedigt zeker aan dat in perceel 4 dienstverlening wordt aangeboden als hefboom om de projectresultaten na afloop van COOCK, TETRA, ... verder te verspreiden over een nog grotere groep van Vlaamse ondernemingen.

De rol van het contract ondernemerschap en innovatieversnelling is dus sensibiliserend, begeleidend, maar ook oriënterend.

## 6.3 Positionering binnen het staatssteunkader

VLAIO zet deze dienstverlening in de markt via een overheidsopdracht. De partijen die aangesteld worden, voeren een dienst algemeen belang/een overheidstaak uit in opdracht van VLAIO. In het bestek werden een aantal randvoorwaarden opgenomen waaraan de dienstverleners moeten voldoen om de garantie te geven dat alle ondernemers en ondernemingen toegang krijgen tot dit laagdrempelig aanbod.

De dienstverlening gericht aan prestarters is niet staatssteungevoelig aangezien deze nog geen ondernemers zijn.

De ondernemers genieten een laagdrempelige, oriënterende dienstverlening. Gelet op het laagdrempelige karakter beschouwt VLAIO de activiteiten hoofdzakelijk niet als staatssteungevoelig. Dit is vooral zo waar het collectieve dienstverlening betreft die gericht is op sensibiliseren, informeren, oriënteren en in het algemeen het verschaffen van sociaal kapitaal/een netwerk aan de ondernemer.

Ook na collectieve werkvormen een beperkte individuele begeleiding (maximaal een halve dag individuele begeleiding na een lerend netwerk) om de ondernemer op weg te helpen om het geleerde



in de eigen onderneming te implementeren en de overgang te maken naar bv. een traject met de kmo-portefeuille of kmo-groeisubsidie, beschouwt VLAIO niet als staatssteun gevoelig.

Diepgaander individueel advies is staatssteun gevoelig. In principe streeft VLAIO er naar dat dit advies niet plaatsvindt binnen deze opdracht, maar dat deze opdracht toeleidt naar instrumenten als de kmo-portefeuille, kmo-groeisubsidie, investerings- en innovatiesteun, ... Zeker in perceel 3 en perceel 4 is het wel mogelijk dat staatssteun gevoelig individueel advies gegeven wordt. In de mate dat dienstverleners hier een voorstel formuleren zal VLAIO overwegen om dit mee te nemen bij de plaatsing voor zover voldoende duidelijk is dat wat voorgesteld wordt niet mogelijk is via andere al bestaande steuninstrumenten en voldoende additionaliteit heeft.

De dienstverlener moet zich er van bewust zijn dat VLAIO in dat geval het individuele advies qua staatssteun als de minimis zal kwalificeren en dat de dienstverlener de administratieve last die daarbij hoort, moet dragen (de minimisverklaring laten ondertekenen door de onderneming en aan VLAIO bezorgen).

#### 6.4 Andere partnerschappen binnen het VLAIO Network

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

Meer bepaald gaat het dan om onder meer:

- De werking van de SOC's, (speerpunt)clusters, TTO-offices, Blikopener van de hogescholen, incubatoren, ...
- De werking ondernemersvorming via de erkende centra voor ondernemersvorming (Syntra)
- Vzw Team Bedrijfstrajecten met de VLAIO bedrijfsadviseurs die ambitieuze ondernemers begeleiden bij innovatie- en transformatieprojecten
- FDC vzw, Sociale Innovatiefabriek vzw, Dyzo vzw
- Werkingen gericht op de doelgroepen scholen en jongeren
  - o Ondernemend onderwijs en de structurele partnerschappen met Vlajo en Stichting O&O
  - o Oproepen ecosystemen studentensteden. Vanuit de initiatieven die voortkomen uit deze overheidsopdracht kan er bijgedragen worden aan de doelstellingen van de ecosystemen. Opgestarte student-ondernemers kunnen begeleid worden vanuit de initiatieven ondernemerschap. De doelstelling is wel dat reguliere studenten benaderd worden vanuit de werking ondernemend onderwijs en niet vanuit de initiatieven die voortkomen uit voorliggende overheidsopdracht
  - o Werkingen inzake arbeidsmarkt en STEM, inclusief het werkingsgebied van de partnerschappen van WSE en de sectorconvenanten
- Dienstverlening aan ondernemers door hogescholen en universiteiten
- Structurele partnerschappen met organisaties die effectief financiering geven: PMV, BAN-Flanders, Microstart en Hefboom, ...
- Om (kandidaat-)ondernemers in specifieke niches te bereiken kan het zijn dat VLAIO afspraken maakt met andere actoren, zo wordt met VDAB samengewerkt om werklozen te begeleiden naar ondernemerschap.

Met al deze partners kan wel goed samengewerkt worden binnen de bredere visie van het VLAIO Network. Van de partners die zich aanmelden voor de overheidsopdracht wordt verwacht dat ze toeleiden naar de overheid. Dienstverleners leiden toe naar het door de overheid georganiseerde aanbod (vb. verbetertrajecten Cybersecurity, ingenieursbureaus met een aanbod vergroening energiedragers, begeleiding VLAIO bedrijfsadviseurs, ...).

## 7. Inhoudelijke uitwerking vier werkpakketten

### 7.1 Inleiding

De opdracht is verdeeld in 4 percelen (werkpakketten). In dit deel worden de vier percelen inhoudelijk uitgewerkt. Een dienstverlener kan intekenen op één of meerdere percelen.

1. Haalbaarheidsadviezen voor prestarters
2. Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten
3. Geïntegreerde, selectieve begeleiding voor ambitieuze startups en scale-ups
4. Initiatieven ter ondersteuning van de productiviteitsverbetering en duurzame transformatie van ondernemingen

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

Het staat de dienstverlener vrij een voorstel te doen over activiteiten en gebruikte werkvormen. VLAIO onderscheidt zelf volgende kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) om de uitvoering van de opdracht te monitoren:

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

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

*(in principe zullen dit type activiteiten niet toegewezen worden. Om de vergelijkbaarheid met de lopende opdracht en de ruimere activiteiten van VLAIO te behouden wordt de KPI nog opgenomen).*

#### **#KPI 2: Sensibiliseren en informeren**

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

#### **#KPI 3: Individuele begeleiding**

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

#### **#KPI 4: Collectieve begeleiding en netwerkformules**

Het aantal (unieke) ondernemers die bereikt worden via werkvormen in groep, waarbij de samenstelling van de groep en het aantal bijeenkomsten van intervisie, groepsleren, groepsdynamiek een belangrijk element is. De interactie met de groep is een wezenlijk bestanddeel van de werking, de KPI omvat het aantal (unieke) ondernemers, maar de minimumsamenstelling van de groep en het aantal geplande bijeenkomsten bepalen het succes van de werking bij de netwerkformules. Essentieel kenmerk is de kennisverwerving vanuit het groepsgebeuren en de kennisoverdracht vanuit de begeleiding eigen aan de groepsdynamiek.

Begeleidingsvormen die bestaan uit een combinatie van collectieve en individuele begeleiding, worden administratief opgesplitst in twee aparte begeleidingen als de individuele begeleiding meer dan een halve dag duurt.

#### #KPI 5: Online tools

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

#### #KPI 6: Opgestarte vervolgtrajecten of implementaties

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

## 7.2 Perceel 1 – haalbaarheidsadviezen voor prestarters

### 7.2.1 Doelstelling

De opdracht heeft als doelstelling om de overlevingsgraad van starters op te trekken. De overlevingsgraad op 5 jaar ligt in Vlaanderen op 67,8%. VLAIO verwacht dat de overlevingsgraad hoger ligt bij de prestarters die begeleid worden in dit programma.

De dienstverlener geeft op het einde van het traject aan de prestarter een schriftelijk positief of negatief advies over de haalbaarheid van het ondernemingsproject. Het eindrapport omvat minstens volgende onderdelen:

- de uitwerking van het ondernemingsidee naar een ondernemingsplan met volgende bouwstenen:
  - projectvoorstel;
  - omgevingsanalyse;
  - commercieel plan;
  - organisatieplan met aandacht voor duurzaamheid en digitalisering, inclusief e-commerce en cybersecurity, van de bedrijfsprocessen;
  - financieel luik met inschatting van marges, kosten, investeringen en financieringsmix;
- terugbetalingscapaciteit: advies over een geschikte financieringsmix in functie van de terugbetalingscapaciteit van het ondernemingsproject;
- doodpuntomzet: berekening van de omzet die nodig is om aan de ondernemer een behoorlijk inkomen te geven;
- een advies over de persoonlijke haalbaarheid voor de deelnemer rekening houdend met zijn context.

Facultatief kan dit worden aangevuld met een advies over:

- ondernemerscompetenties: advies over de kennis, competenties en vaardigheden die de prestarter moet ontwikkelen om een vlotte start mogelijk te maken;
- externe haalbaarheid: in welke mate is er in de gekozen markt voldoende potentieel om de doodpuntomzet te realiseren.

De dienstverlener kan gebruik maken van een eigen methodologie mits die vooraf op haar kwaliteit is gevalideerd door VLAIO. Een aanpak gebaseerd op het Startkompas en de Startersgids van VLAIO m.i.v. ENTRE-Spiegel wordt echter op prijs gesteld.

Tijdens de begeleiding moet voldoende aandacht gaan naar het overnemen van een zaak opdat kandidaat-ondernemers deze optie ook in overweging zouden nemen.

De aangestelde dienstverleners staan zelf in voor de werving van deelnemers maar moeten ook alle kandidaten in de begeleiding opnemen die worden aangedragen door de VDAB of haar aangestelde dienstverlener.

- Doorlooptijd: minimaal 6 weken.
- Einde van het traject:
  - o maximaal 5 maanden en 3 weken na de datum van doorverwijzing door de VDAB of haar aangestelde dienstverlener.
  - o Voor de deelnemers die de dienstverlener zelf werft, doet de dienstverlener een voorstel in de offerte.

De aangestelde dienstverleners moeten op het einde van de begeleiding een verslag overmaken aan VLAIO. Voor klanten van de VDAB bezorgen zij het verslag ook aan de VDAB of haar aangestelde dienstverlener. Het verslag bevat een duidelijk positief of negatief advies op basis van de onderdelen beschreven in de doelstellingen van dit perceel.

De dienstverleners prestart melden zich ook aan als aanbrengrer bij PMV. Er kan een KPI afgesproken worden voor aanbreng bij PMV. De dienstverlener neemt deel aan intervisiemomenten met PMV om te zorgen dat de gehanteerde methode in lijn ligt met de noden van PMV.

#### **7.2.2 Thema's**

- Prestart

#### **7.2.3 Doelgroep**

- Opstarters: Natuurlijke personen die een concreet idee hebben om op korte termijn een eigen onderneming in Vlaanderen op te starten.
- Opstarters: opgestarte ondernemingen die nog geen ondernemingsplan opmaakten en binnen de doelgroep van de startlening van PMV vallen. Dat wil zeggen dat ze maximaal 4 jaar gestarte zijn.

#### **7.2.4 Activiteiten**

- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: Collectieve begeleiding en netwerkformules

#### **7.2.5 Minimale beoogde bereik**

- 3.000 begeleide (kandidaat-)ondernemers per jaar

### **7.3 Perceel 2 – Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun levenscyclus**

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

VLAIO verwacht voorstellen die de aangereikte kantelpunten voldoende invullen, maar het is niet noodzakelijk dat elke dienstverlener elk kantelpunt invult. VLAIO zal er vooral over waken dat alle dienstverleners samen een voldoende invulling geven aan de opdracht. Een dienstverlening toegang tot financiering of internationalisering kan enkel aangeboden worden samen met thema's doorheen de levenscyclus.

### 7.3.1 Doelstelling

Eén van de basisprincipes van de aanpak ondernemerschapbevordering blijft de levenscyclusbenadering. Deze aanpak is gedurende het laatste decennium stelselmatig tot stand gekomen en biedt een goed kader om de begeleiding van de ondernemer vanaf de (pre)start tot de overdracht of stopzetting van de onderneming te organiseren.

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

Transversaal doorheen heel de aanpak verwacht VLAIO dat de ondernemer inzicht krijgt in de mogelijkheden om zijn bedrijfsvoering te digitaliseren, inclusief e-commerce en cybersecurity, en verduurzamen. Een aanpak die hier geen aandacht voor heeft, komt niet in aanmerking.

### 7.3.2 Thema's

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

- Prestart
- Start en herstart in het kader van 2<sup>de</sup> kans ondernemen
- Groei en professionalisering (mature ondernemingen)
- Opvolging en overname

Haalbaarheidsadviezen bij een op te maken ondernemingsplan voor prestarters vallen onder perceel 1. Andere dienstverlening aan prestarters valt onder perceel 2. Met start bedoelen we de eerste vier jaren na de start.

Naast de levensfasen werkt VLAIO ook met het thema toegang tot financiering en het thema internationalisering. Dit mag enkel aangeboden worden voor zover de dienstverlener ook een aanbod doorheen de levenscyclus aanbiedt.

#### **SPECIEKE DUIDING OF AANDACHTSPUNTEN PER LEVENSFASE**

##### Algemeen

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

##### Prestart

- Inspiratie- en netwerkmomenten om de ondernemerskriebels te laten groeien.
- De (kandidaat-)ondernemer inzicht geven in zijn eigen competentieprofiel als ondernemer en hem inzicht geven in werkpunten en verbeterpunten via een persoonlijk ontwikkelingsplan
- De (kandidaat-)ondernemer helpen om de (praktische) vervolgstappen te begrijpen die het opstarten van een onderneming voor hem of haar betekenen.
- Groepsleren faciliteren tussen prestarters en in relatie tot experts

- Pitchmomenten
- Matchmaking tussen verschillende prestarters die daardoor mogelijk samen hun idee uitwerken tot een onderneming.
- Transversaal verweven aandacht voor duurzaamheid en digitalisering van de bedrijfsprocessen.

### Start

- Begeleiding die modulair kan aansluiten op de begeleiding (pre)start
- Aandacht voor de wijze waarop het ondernemingsplan zich effectief realiseert en hoe desgevallend moet bijgestuurd worden in de bedrijfsvoering
- Aandacht, sensibilisering op vlak van de financiën, financiële geletterdheid in de praktijk, en bijsturen in de bedrijfsvoering op dit vlak
- Blijvende aandacht voor het strategische aspect van het ondernemen en het blijvend nadenken over de aspecten die een ondernemingsplan vormen en een goede bedrijfsstrategie.
- Aandacht voor verschillende vormen van ondernemen (eenmanszaak, rechtspersoon, coöperatief ondernemen, ...)
- Groepsleren faciliteren tussen starters en in relatie tot experts
- De link leggen naar normale groei & professionalisering
- Transversaal verweven aandacht voor duurzaamheid en digitalisering van de bedrijfsprocessen;
- Bij (pre)starters met een innovatief idee en sterke groeiambities betreft de dienstverlener een VLAIO bedrijfsadviseur, ook met oog op de mogelijke ondersteuning via het VLAIO product innovatieve starterssteun dat begeleiding door een bedrijfsadviseur combineert met een subsidie.

### Normale groei en professionalisering

- Groepsleren faciliteren tussen ondernemers en in relatie tot experts, met aandacht voor het creëren van sociaal kapitaal voor ondernemers en het hedendaagse duurzame en digitale ondernemen.
- Coachingmomenten om de balans werk-privé te verzekeren.

### Overnemen en overlaten

- Samenwerking in het kader van de Week van de bedrijfsoverdracht. Dit betekent onder andere dat VLAIO onder de nieuwe partners minstens 2 trekkers zoekt die samenwerken met gespecialiseerde adviesbureaus en overnamebemiddelaars om als 1 groep de Week van de bedrijfsoverdracht vorm te geven.
- Bewustmakingacties
  - o Bewustmakingsactiviteiten moeten niet enkel gericht zijn naar specifieke groepen van ondernemers, maar naar alle doelgroepen van het ecosysteem.
  - o Overdracht van ondernemingen wordt meestal benaderd vanuit continuïteit van de onderneming. Maar dynamiek is ook heel belangrijk. Vaak brengt een overname een nieuwe dynamiek in de onderneming, bijvoorbeeld op vlak van verduurzaming en digitalisering. Bewustmaking moet ook daarover gaan.
  - o Focus op overdracht aan personeel.
  - o Focus op overname als alternatief voor het starten van een eigen zaak.
  - o Focus op groeien door overname.
  - o Inzetten op drempelverlagende acties om het contact tussen ondernemer en dienstverlener tot stand te brengen (de eerste stap door de ondernemers naar een adviseur is vaak moeilijk).
  - o Bekendheid van de matchmakingplatformen verhogen bij de ondernemers.
  - o Speciale aandacht voor kleine ondernemingen wegens hoger risico op mislukken van de overdracht.
- Transversaal verweven aandacht voor duurzaamheid en digitalisering van de bedrijfsprocessen (het overdrachtsmoment als kans op vernieuwing van de bedrijfsvoering);

## Toegang tot financiering

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

- Financiële geletterdheid van ondernemers en eigenaars van ondernemingen alsook een basis juridische kennis rond financiering.
- Kennis van de mogelijkheden inzake alle vormen van alternatieve financiering naast de klassieke bankfinanciering.
- Werken aan het investeringsklaar zijn van de ondernemer, onderneming én hun vertrouwenspersonen. De Europese Commissie definieert 'Investor Readiness' als *'the capacity of an SME or entrepreneur –who is looking for external finance, in particular equity finance- to understand the specific needs of an investor and to be able to respond to those needs by providing an appropriate structure and relevant information, by being credible and by creating confidence.'*
- Werken aan de afstemming tussen de werkelijke financiële noden van de onderneming, nu en in de toekomst, en het effectieve gebruik van de gepaste financiële instrumenten en modaliteiten.
- Inzicht geven in het tijdsverloop als de tijdsintensiteit van het aantrekken van financiering zodat tijdig relatiebeheer opgebouwd wordt met mogelijke financierders en de nodige voorbereidingen tijdig kunnen worden getroffen.
- Matchmaking-inspanningen: Sociale netwerken creëren om ondernemers die financiering zoeken te linken aan investeerders. Dat wil zeggen de verbindingen leggen binnen een financieel ecosysteem, in afstemming met de regierol die VLAIO opneemt. Van belang is om een link te leggen tussen investeerders, ondernemers en ook grotere bedrijven. Matchmaking diensten worden dikwijls aangevuld met bijkomende ondersteuning en ook mentoring diensten, zowel voor potentiële investeerders als voor de ondernemers en de kmo's.
- Aandacht en kennis bij de kmo's over hun rating.
- Aandacht en kennis bij de kmo's over hun intellectuele eigendom. Het bezitten van een intellectuele eigendomsportefeuille (merken, octrooien,...) biedt immers een monopolie op producten/diensten waardoor bedrijven aantrekkelijker zijn voor investeerders. Anderzijds ook het belang van een freedom-to-operate onderzoek om na te gaan of er geen inbreuk gemaakt wordt op rechten van derden.
- Aandacht voor de component van 'interne financiering' (~genereren van eigen inkomsten, gepaste financiering van bepaalde kosten/uitgaven, .... ) en het belang van een 'goede financiële huishouding' (o.a. cashflow management, voeren van een gestructureerde financiële administratie, ....).
- Vinden van de geschikte financiële partners, financieringsmix en de geschikte financieringsmodaliteiten aangepast aan de huidige en toekomstige noden van de onderneming (verder kijken dan de 'kostprijs' van de gevraagde financiering maar ook andere modaliteiten mee in rekening brengen).
- Niet alleen (i) de relatie financieringsverschaffers – ondernemer dient verder versterkt te worden, ook (ii) de relatie tussen de ondernemer en andere spelers in het financiële ecosysteem (o.a. accountants, bedrijfsrevisoren, financieel adviseurs, financiële intermediairs, juridische raadgevers, ....) én (iii) de relatie tussen de spelers binnen het financiële ecosysteem onderling dient versterkt te worden.

Als de ondernemersvraag kadert in een ruimere ambitie naar innovatie of het vormgeven van een digitale of duurzame transformatie, betreft de contractant de VLAIO-bedrijfsadviseurs van Team Bedrijfstrajecten. Zij ondersteunen via 1-op-1 begeleidingen start-ups, scale-ups en bedrijven alsook kleinschalige samenwerkingen tussen bedrijven en organisaties bij het concreet vorm geven van

innovatie- en transformatieprojecten. Transformaties situeren zich op vlak van circulaire economie, bio-economie, energie en digitalisering. Ze leggen daarbij meteen de link met mogelijke (VLAIO) subsidies.

Ze analyseren de ambitie en noden van het bedrijf en vertalen dat in een gepast begeleidingstraject met zowel aandacht voor de technisch-wetenschappelijke inhoud als de economische business case. Ze geven eerstelijnsadvies, connecteren met nuttige (kennis)partners en ondersteunen bij het uitwerken van subsidieaanvragen. Specifiek op vlak van financieringsadvies, geven zij een correct beeld van een mogelijke mix van financieringsbronnen en van mogelijke subsidies daarbij alsook van de verwachtingen van verschillende financieringsverschaffers. Advies rond intellectuele eigendom maakt ook deel uit van begeleidingstrajecten, waarbij ze samenwerken met andere overheidsdiensten als de FOD Economie en het Benelux Bureau voor Intellectuele Eigendom (BOIP). Specifiek op vlak van financiering, kunnen zij een correct beeld geven van de verwachtingen van de diverse financieringsverschaffers alsook van mogelijke subsidies als hefboom in de financieringsmix.

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

VLAIO organiseert ook gratis zitdagen intellectuele eigendom in samenwerking met het Benelux-Bureau voor Intellectuele Eigendom (BOIP), FOD Economie en Flanders DC om bedrijven te informeren over intellectuele eigendom waarbij een afspraak van 45 minuten geboekt kan worden met een bedrijfsadviseur en experts intellectuele eigendom.

#### Toegang tot internationale markten

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

- sensibiliseren en informeren over het belang van een duurzame aanwezigheid op een buitenlandse markt (bv. het belang van een goede voorbereiding en prospectie, selectie van de juiste partners, inschatten van risico's, belang van volgehouden inspanning, maatschappelijk verantwoord handelen op die buitenlandse markt, ...)
- sensibiliseringsactiviteiten, die voor de indiener nieuwe doelgroepen bereiken en erop gericht zijn om bedrijven met exportpotentieel te detecteren. Dit kan ook gaan over bedrijven in nieuwe of in transformatie zijnde sectoren en die hun internationaliseringsstrategie moeten herzien of uitwerken om snel te kunnen schalen.
- De acties moeten een sensibiliserend en detecterend karakter hebben en bovendien bedrijven informeren over de ondersteuning die de Vlaamse overheid aan deze bedrijven biedt in hun internationaliseringstraject bv. de dienstverlening van Flanders Investment & Trade of het VLAIO-instrumentarium.

#### **7.3.3 Doelgroepen**

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

#### **7.3.4 Activiteiten**

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren



- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Online tools
- #KPI 6: Opgestarte vervolgtrajecten of implementaties

### 7.3.5 Minimale beoogde bereik

- Over de werkvormen individuele begeleiding, collectieve begeleiding en online tools heen, wil VLAIO tussen de 15.000 en 20.000 begeleidingen faciliteren en een uniek bereik van minstens 10.000 ondernemers/ondernemingen per jaar realiseren.

## 7.4 Perceel 3 - Geïntegreerde, selectieve begeleiding voor innovatieve startups en scale-ups

### 7.4.1 Doelstelling

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

Bij de intake van de ondernemer is het belangrijk dat gepeild wordt naar:

- de verwachtingen van de ondernemer of deze overeenstemmen met de doelstelling van het initiatief
- de meetbare veranderingen die het bedrijf wil realiseren in de twee jaar na opstart van de begeleiding

om zo de impact van de dienstverlening voor deze bedrijven te optimaliseren.

### 7.4.2 Thema's

Het aanbod van de dienstverleners aan wie dit werkpakket wordt gegund moet samen de zes belangrijke uitdagingen, waar groeibedrijven voorstaan, afdekken.

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

Het aanbod voor [startups](#) zal verschillen van het aanbod voor [scale-ups](#). Voor deze opdracht gebruiken we volgende definities voor een startup en een scale-up.

#### Startups

- minimum TRL 6 (technology readiness level), het concept kan uitgebreid getest en gedemonstreerd worden in een relevante testomgeving
- is op het einde van de development fase
- de dienstverlening helpt naar TRL 7-9 te groeien
- de market readiness level (MRL) bedraagt minimum niveau 4, de oplossing is klaar om af te toetsen met de vraag
- de dienstverlening helpt naar MRL 5-6 te groeien

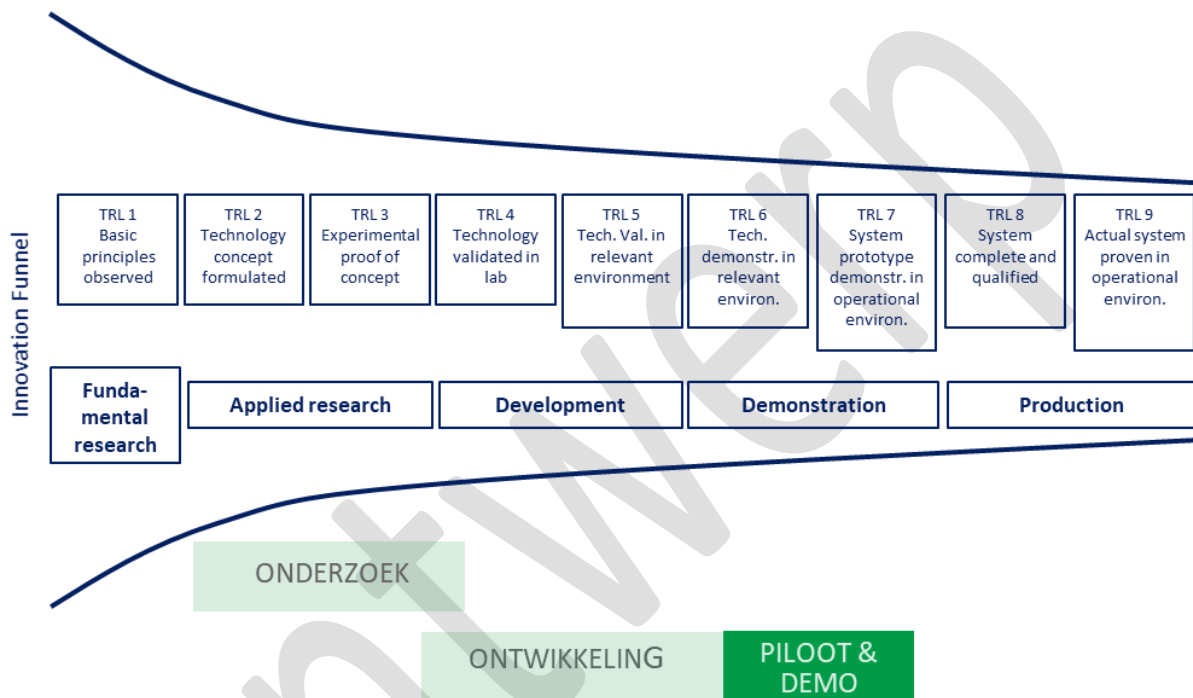
## Scale-ups

- minimum TRL 8, product/dienst is compleet, operationeel en klaar om op te schalen
- de market readiness level (MRL) is niveau 6, de product-market fit is aanwezig
- een omzet >500.000 EUR of minstens 1 miljoen EUR kapitaal opgehaald of reeds een buitenlandse klant
- de dienstverlening helpt om verder te schalen

Om de 'market readiness level' te berekenen verwijzen we naar de website van Innovate UK [Understanding market readiness level | Innovate UK EDGE \(ukri.org\)](https://www.ukri.org/understanding-market-readiness-level/).

Level 4 toont aan dat er een klanten validatie zal gebeuren.

Level 6 toont aan dat er een Product-Market fit aanwezig is.



## Toegang tot kapitaal

Financiële contacten die de toegang tot financiering versnellen. Het is belangrijk dat de dienstverleners de ondernemer en de onderneming 'investor readiness' bijbrengen. Dat kan door de ondernemer al vroeg inzicht te geven in hoe het Belgische, Europese en mondiale financiële ecosysteem functioneert, hem hier effectief mee in contact brengt en inzicht geeft in de elementen die de doorlooptijd van het dossier versnellen en vertragen en vervolgens de slaagkansen verhogen. Een speciale aandacht voor internationale financieringskanalen is een meerwaarde.

De begeleiding gaat ook in op de eigenheid van het aantrekken van risicokapitaal als *smart money*. De VC stelt niet alleen kapitaal ter beschikking, maar ook expertise en een netwerk dat versneld toegang geeft tot markten en kennis. Het is dus belangrijk dat de ondernemer kennis heeft van de expertise en netwerken die de VC's ter beschikking stellen en zo de meest juiste VC bereikt wordt. Ook is het belangrijk dat de ondernemer en onderneming inzicht krijgen in hoe de VC zal omgaan met aspecten van waardering, aandeelhoudersovereenkomsten, etc. Corporate venturing kan ook hier aan bod komen. Corporates zijn namelijk ook een bron van financiering en klanten.

Ook de verwachtingen van andere financiers en kapitaalverstrekkers maken deel uit van de begeleiding, zodat het inzicht in de mogelijke financieringsmix voor de ondernemer stijgt en de

ondernemer in staat is om pro-actief met de zoektocht naar financiering om te gaan en zijn slaagkansen tot financiering verhoogt. Pitch competenties, het ondernemersverhaal aan financiers overbrengen, is een belangrijke competentie om de zoektocht naar financiering te slagen.

Noden van de ondernemer zijn:

- Investor readiness
- Overzicht van kapitaal – ideale mix - Finmix
- Europese- en internationale funding
- Verdienmodel, financieel dashboard
- Funding pitch

Een investor-readiness programma heeft aandacht voor:

- Het relatiebeheer met mogelijke investeerders op korte, middellange en lange termijn;
- kwaliteit van het (management)-team en/of de ondernemer;
- de uitwerking van de go-to-market strategie en schaalbaarheid;
- de uitwerking van de financiële strategie en vooruitzichten;
- informatieverschaffing, begeleiding, netwerking over en met investeerders. Er wordt begeleiding en coaching aangeboden om aan de eisen van investeerders te voldoen, alsook omgekeerd om de juiste investeerder(s) te vinden. De programma's worden specifiek afgestemd op de doelgroep.

In aanvulling op de 1-op-1 begeleidingen, hanteert VLAIO en Team Bedrijfstrajecten een aantal specifieke werkvormen om bedrijven met ambitie in contact te brengen met financiers. Die initiatieven gebeuren vaak samen met partners. Hieronder vallen bijvoorbeeld zitdagen financiering in samenwerking met PMV en LRM om bedrijven te oriënteren in de richting van hun aanbod.

VLAIO biedt verder via haar product FINMIX® vooral startups en scale-ups met innovatieve uitdagingen, stevige groeiambities of transformatieplannen de kans om hun plan voor te stellen aan een panel van financieringsexperten. Deze experts beoordelen het business- en financieel plan en adviseren de ondernemer over de meest aangewezen financieringsmix. In dit panel zetelen vertegenwoordigers van de banken, PMV, private risicokapitaalverschaffers, investeerdersnetwerken (o.a. BAN Flanders, The Harbour, ...), crowdfunding platformen en een expert risicokapitaal. De klemtoon ligt daarbij op complexere financieringsvraagstukken door technologische innovaties en/of nieuwe businessmodellen bij diensteninnovaties. Risicokapitaal of achtergestelde leningen vormen hierbij een essentieel onderdeel van de financieringsmix. Het betreft dikwijls dossiers die in aanmerking komen voor VLAIO innovatie- of transformatiesteun. Het opzetten van deze FINMIX® panels gebeurt overwegend in samenwerking met partners zoals clusters, strategische onderzoekscentra, vertegenwoordigers vanuit het accelerator en incubator landschap. Deze FINMIX® panels zijn vaak ook themaspecifieke sessies waarbij ondernemers uit een specifiek domein hun financieringsbehoefte kunnen pitchen voor financieringsexperten uit het domein.

Dienstverleners binnen dit bestek kunnen toeleiden naar de VLAIO zitdagen financiering en de VLAIO bedrijfsadviseurs met expertise in financieringsmix. Ze nodigen VLAIO bedrijfsadviseurs uit voor een bijdrage (presentatie, workshop) op events die mikken op de beoogde doelgroep van ambitieuze startups en scale-ups.

### **Toegang tot (internationale) markten**

Startups hebben nood aan het duidelijk kunnen pitchen van hun problem-solution fit. Een goede en duidelijke salespitch ondersteunt hen in het vinden van klanten. *Find your first customer* is voor startups de grootste uitdaging. Een lean aanpak kan bijdragen tot het vinden van een product market

fit. Prijszetting is ook een belangrijk element in het vinden van een product-market fit. Als de startup zijn eerste klanten ontdekt en gevalideerd heeft, heeft hij een product-market fit. Hij is dan klaar om te schalen en te groeien tot een scale-up.

Startups en scaleups blijken ook nog onvoldoende geïnformeerd te zijn over de diverse organisaties die hen kunnen helpen bij internationalisering. Ze willen sneller bij de juiste contactpersoon komen. Doorverwijzingen naar FIT gebeuren nog onvoldoende of te laat in het groeiproces. Organisaties in het ecosysteem zouden explicieter moeten bekendmaken wat hun USP is, tot welk maturiteitsniveau van onderneming zij zich richten en tot welke internationale netwerken en kennis zij toegang hebben. Hierdoor kunnen scale-ups sneller weten bij welke organisatie ze moeten aankloppen om toegang te vinden tot die internationale contacten.

VLAIO kan daarin via haar front-office en digitale tools een neutrale wegwijsfunctie opnemen. Ook dienstverleners brengen ondernemers bijkomend snel in contact met de adviseurs van Flanders Investment & Trade (FIT) en met andere gespecialiseerde dienstverleners

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

Startups zitten dikwijls met vragen over prijszetting, doelgroep bepaling, sales strategie en sales kanalen, focus, marketing, lean, marktanalyse, legal, HR... Diverse vragen die hen van MRL 4 naar MRL5-6 en dichterbij een product-market fit brengen om vervolgens te schalen.

Groeien door overname is ook een manier op (internationale) markten te veroveren en vraagt de nodige strategie en voorbereiding.

Noden van de ondernemer zijn:

- Salespitch, storytelling
- Product-market fit vinden
- Algemeen sensibiliseren over zakendoen in het buitenland.
- Identificatie van geschikte markten
- Pipeline building
- Begeleidingstrajecten specifiek voor scale-ups in het buitenland. Contacten met lokale bedrijven en leveranciers.
- B2B missies in het buitenland op voorwaarde dat ze in samenwerking met FIT gebeuren, met betrokkenheid van het betrokken FIT-kantoor en de missie vooraf met FIT afgestemd is. FIT zal ervoor zorgen dat er vanuit Vlaanderen gecoördineerde, en beperkte, missies georganiseerd worden.
- Corporate venturing
- Netwerken en contacten met internationaal ecosysteem

### **Toegang tot talent**

Het snel aantrekken en het behouden van mensen is voor startups en scale-ups een strategische uitdaging bij uitstek. Zij slagen er niet altijd in om zich op de arbeidsmarkt te onderscheiden van grote bedrijven. Startups en scale-ups hebben een specifieke cultuur die ze goed kunnen uitspelen via online kanalen. Deelnemen aan wedstrijden (awards), als rolmodel naar voren komen op evenementen en in de media, zijn enkele initiatieven die hen in de kijker zetten bij het ruime publiek.

Dienstverleners kunnen daarnaast op verschillende manieren hierop inspelen. Ze kunnen informatie verschaffen over hoe zich te profileren als aantrekkelijke werkgever en welke kanalen en middelen geschikt zijn voor 'employer branding'. Zij kunnen hen helpen hun 'employer value proposition' scherp te stellen zodat de sterke punten als werkgever er beter uitspringen in vacatureberichten. Ook een

samenwerking met het hoger onderwijs kan voor startups en scale-ups een goede bron zijn van talent. Dit kan zelfs internationaal aangepakt worden.

Voor scale-ups is het belangrijk dat een lange termijn team wordt samengesteld. De nodige profielen moeten dus tijdig worden gedetecteerd. Matching met ervaren managers, experts voor raad van advies, ... ondersteunt scale-ups in het realiseren van hun groeiambities. Aandacht voor een goed onboarding proces is van belang voor het behouden van talent.

Voor de startups is het belangrijk om van bij de start na te denken over een complementaire co-founder. Een ervaren ondernemer in een startup of scale-up team heeft een positieve impact, eventueel via een raad van advies.

Noden van de ondernemer zijn:

- Corporate branding, cultuur match
- Lange termijn management team, experts raad van advies samenstellen : profielen detecteren
- Toegang tot Internationaal talent
- Cofounder zoektocht
- Experts via een Raad van advies

### **Versterken van het leiderschap en de interne organisatie**

Startups en scale-ups ervaren tijdens hun snel (internationaal) groeitraject dat er tijd nodig is om hun interne groei af te stemmen op hun externe groei. Ze hebben interne stabiliteit nodig om te groeien, om talenten aan te trekken en te behouden. Om te vermijden dat een startup 'prematuur' schaft is het belangrijk dat de startup tijdig aandacht geeft aan funding, het business model, team en organisatie.

Informatie over hoe volgende onderwerpen evolueren in de verschillende groeifases blijft noodzakelijk:

- organisatiestructuur,
- evolutie in de rol van de ondernemer,
- leiderschapscapaciteiten,
- communicatie,
- processen professionaliseren,
- team dynamics.

Het gaat hier niet om een basisopleiding, maar over een voldoende diepgaande infosessie, gegeven door experts met voldoende ervaring over het thema. Infosessies werken meer inspirerend als informatie wordt gekoppeld aan een getuigenis, als onderwerpen worden gekoppeld aan ervaringen tussen de deelnemers en deze ervaringen worden uitgewisseld, ....

In een verdere groeifase is het belangrijk dat de founder(s) zich afvragen of zij hun groeiambities kunnen waarmaken. Het loslaten aan een externe CEO, het toelaten van een externe financieringspartner, het eventueel overwegen van een exit ,... vraagt om het uitwerken van een strategie en het benoemen van de verschillende mogelijkheden en pistes.

Het rapport 'Ondernemerscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen' (2021), zie hoofdstuk 3 van deze nota, vraagt ook aandacht voor vrouwelijk ondernemerschap. Het boek 'Women in Tech, a perfect fit for a sustainable and inclusive future' van Laurence Jacobs (Agoria) toont ook aan dat slechts 22% van de medewerkers en 10% van de oprichters en CEO's in de Belgische Tech industrie vrouw zijn.

Uit onderzoek van Agoria en Openthebox onder 350 startups en scale-ups die tussen 2011 en 2022 zijn opgericht, blijkt dat er nog steeds een overweldigende meerderheid van 90% mannelijke oprichters, 87% mannelijke bestuursleden en 70% mannelijke medewerkers zijn. Vrouwen in Tech zijn dus nog steeds een minderheid waardoor vrouwelijk ondernemerschap en leiderschap zeker nog de nodige aandacht vraagt.

Noden van de ondernemer zijn:

- Leiderschapsstijl: loslaten, communiceren, inzichten eigen noden,...
- Belang van focus en strategie
- Belang van mentorschap door ervaren ondernemers: klankbord, ervaring delen, steun en vertrouwen, netwerk, ..
- Interne organisatie: communicatie (intern en extern), processen, leiderschap, governance, raad van advies, team uitbouwen.

### **Toegang tot kennis, (onderzoek)infrastructuur en technologie**

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

Dienstverleners kunnen daarbij beroep doen op de navigatorrol van de VLAIO bedrijfsadviseurs van Team Bedrijfstrajecten om de ondernemers toe te leiden naar voor hun gepaste onderzoekkennis en -infrastructuur, demoruimtes, proeftuinen, clusters etc.

Zij ondersteunen via 1-op-1 begeleidingen start-ups, scale-ups alsook kleinschalige samenwerkingen bij het concreet vorm geven van innovatie- en transformatieprojecten. Ze leggen daarbij meteen de link met mogelijke (VLAIO) subsidies. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar de O&O-subsidies en het subsidie-instrument innovatieve starterssteun, een combinatie van subsidie en begeleiding door een VLAIO bedrijfsadviseur in samenwerking met partners. De dienstverleners wordt gevraagd om oog te hebben voor samenwerking met Team Bedrijfstrajecten richting het VLAIO product innovatieve starterssteun.

Speerpuntclusters werken in de kern in triple helix context (bedrijven, kennisinstellingen en overheid) en zetten sterk in op het faciliteren van samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven. De dienstverlening aangeboden door dienstverleners in de context van dit contract is complementair aan de dienstverlening aangeboden door de speerpuntclusters. Daarnaast verwijzen de dienstverleners ook door naar de speerpuntclusters waar dit toegevoegde waarde kan hebben voor het bedrijf.

Voor startups kunnen deze contacten het vinden van een problem-solution fit versnellen. Dienstverleners kunnen op deze wijze de startups en scale-ups eveneens richten naar nieuwe technologieën die voor hen interessant zijn. Hierdoor kan de dienstverlening, waar relevant, aansluiting maken met de actieplannen rond bijvoorbeeld artificiële intelligentie, cybersecurity, duurzaamheid, klimaat en energie, digitalisering,...

Wegwijs brengen in de FRIS database | [FRIS onderzoeksportaal \(researchportal.be\)](https://www.researchportal.be) kan hiertoe ook bijdragen.

Noden van de ondernemer zijn:

- Waar zit welke kennis?
- Connecteren van onderzoekskennis met startups, scale-ups en industrie
- Connecteren van startups, scale-ups en industrie met incubatoren en clusters

### **Netwerkvorming**

Netwerkvorming met andere groeiers is een belangrijke toegevoegde waarde voor deze doelgroep en zou onderdeel moeten zijn van het aanbod. Netwerkvorming geeft de mogelijkheid tot onderlinge ervarings- en kennisuitwisseling.

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

Noden van de ondernemer zijn:

- Netwerkvorming met andere groeiers is een belangrijke toegevoegde waarde voor deze doelgroep en zou onderdeel moeten zijn van het aanbod.
- Deelnemers matchen met experts, andere netwerken en contacten
- Contacten met Incubatoren en clusters
- Contacten met TTO's en Hogescholen (Blikopener)
- Selectief netwerk
- Alumni netwerk

#### **7.4.3 Corporate Venturing voor (internationale) scale-ups i.s.m. FIT**

Op vraag en in samenwerking met FIT wordt gezocht naar een partner om een corporate venturing programma op te zetten gericht op Vlaamse en internationale scale-ups. Eén van de vijf plaatsen binnen dit perceel zal in principe aangeboden worden aan een dienstverlener die dit aanbiedt.

De dienstverlening is te situeren binnen Startup.Flanders. Startup.Flanders werd opgericht als een zichtbare merk van Flanders Investment & Trade:

- dat optreedt als de internationale vertegenwoordiger van het Vlaamse startup ecosysteem onder een uniforme, herkenbare branding en zich kan richten naar gelijkaardige vertegenwoordigers zoals La French Tech, Startup Estonia, Startup Portugal enz...
- dat het centrale aanspreekpunt vormt voor buitenlandse startups, VC's en startup ecosysteem experts en waarbinnen de mogelijkheid gecreëerd wordt om verschillende initiatieven en aanbod binnen de Vlaamse overheid wordt samengebracht en gealigneerd om te komen tot een geïntegreerd startup acquisitiebeleid;
- dat Vlaamse startups inspireert, begeleidt en ondersteunt om internationaal te groeien zodat zij kunnen uitgroeien tot ambassadeurs van Vlaanderen als startupnatie;
- dat kan uitgroeien tot een expertisecentrum waar specifieke kennis verzameld wordt en informatie gedeeld wordt.

Om de werking van Startup.Flanders ook te ondersteunen vanuit de geïntegreerde begeleiding voor scale-ups zoeken we een partner binnen perceel 3 die **Corporate Innovatie Challenges** wil vormgeven.

### Doelgroep

- Vlaamse en buitenlandse startups die op zoek zijn naar innovatiecontacten bij grote Vlaamse corporates en onderzoeksinstituten, hetzij voor onderzoek hetzij voor commerciële samenwerkingen
- In principe geen onderscheid in levensfase maar we mikken toch op minstens TRL 4/5.
- Voor buitenlandse startups kunnen er bijkomende criteria bepaald worden in functie van het type samenwerking dat ze zoeken. (bijv. bedrijven die commerciële samenwerkingen zoeken dienen matuurder te zijn, dan diegene die nog in ontwikkelingsfase zitten). Dit is van belang om de kans op vestiging in Vlaanderen te verhogen.

### Doelstelling

Dit programma dient om binnen- en buitenlandse startups technologische ontwikkelings- en commerciële opportuniteiten aan te bieden met onderzoeksinstituten en/of Vlaamse corporates en bedrijven via een gestructureerde aanpak. Het is de bedoeling om hen op deze manier versneld te laten schalen.

Om de Vlaamse scale-ups te bereiken werkt de dienstverlener samen met VLAIO Team Bedrijfstrajecten, de andere dienstverleners binnen dit perceel en de andere actoren binnen het VLAIO Netwerk (speerpuntclusters, ...). De dienstverlener beschrijft in zijn offerte hoe hij deze samenwerking ziet en in welke mate hij rekent op VLAIO om contacten te leggen naar andere dienstverleners.

Om de buitenlandse scale-ups te bereiken werkt de dienstverlener samen met FIT en spreekt de dienstverlener ook zijn eigen netwerk aan.

Voor Vlaamse scale-ups kan een dergelijke project gebruikt worden als 'use case' voor internationale groei en contacten. Voor buitenlandse scale-ups wordt de branding van Vlaanderen als 'innovatieve regio' concreet wat hen de mogelijkheid biedt op te richten in onze regio.

Voor de Vlaamse corporates bieden we innovatiemogelijkheden en connecties van/met zowel Vlaamse als buitenlandse scale-ups en wordt bijkomend het Vlaamse ecosysteem verrijkt.

Voor Startup.Flanders (FIT) geeft het internationaal in de markt zetten van een dergelijk programma en de bijhorende instroom van buitenlandse startups de mogelijkheid om een pipeline uit te bouwen naar potentiële leads voor oprichting.

### Framework programma

Internationaal bestaan dergelijke programma's in alle vormen en soorten. Het is aan de externe partner om na te gaan wat de beste methodologie en invulling is rekening houdend met de Vlaamse mogelijkheden (beperkte aantal corporates, weinig grote internationale namen, vaak heel niche, etc.) en bovengestelde doelen.

Concreet lanceert de dienstverlener i.s.m. FIT en VLAIO tweemaal per jaar een programma (cohort) rond een bepaald thema (bijv. waterstof) of vertical (bijv. Healthtech) waarop Vlaamse en buitenlandse startups zich kunnen inschrijven. Per cohort worden een 10-tal startups (mix) toegelaten binnen het programma.

### Taak externe partij

Volledig actief beheer van het programma, in voldoende samenwerking met Team Bedrijfstrajecten en FIT, met name :

- Voorbereidingen van de innovatietrajecten binnen een cohort: zoeken naar Vlaamse bedrijven en/of onderzoeksinstituten die wensen deel te nemen. Opzetten van workshops met deze actoren om te komen tot concrete trajecten



- Opzetten en beheer van innovatieplatform waar scale-ups zich kunnen inschrijven
- Begeleiden van de selectie, pitches en jury voor de keuze van scale-ups
- Opzetten en beheer van het innovatietraject van de gekozen scale-ups
- Begeleiden van de corporate en scale-up tijdens de samenwerking om te komen tot concreet resultaat.

#### Engagement Startup.Flanders (FIT)

- Mee bepalen van de thema's per jaar
- (Internationale) promotie van het programma in samenwerking met de dienstverlener
- Actieve stem binnen de jury en keuze van scale-ups
- Opvolging van niet-gekozen buitenlandse scale-ups als potentiële lead
- Zakelijk begeleiding van de gekozen scale-ups:
  - o Buitenlandse scale-ups > intro aan relevante ecosysteempartners (VLAIO, PMV, etc) met het oog op de oprichting in Vlaanderen.

#### Engagement VLAIO-Team Bedrijfstrajecten

- Mee bepalen van de thema's per jaar
- (Nationale) promotie van het programma in samenwerking met de dienstverlener
- Navigator voor de dienstverlener en de scale-ups binnen het Vlaamse Kennis-, financierings- en subsidielandschap, inclusief begeleiding naar bestaand steuninstrumentarium waarin corporates, scale-ups en kennisinstellingen kunnen samenwerken (icon, coock, baekelandt- en innovatiemandaten, clusterwerking, ...)
- Actieve stem binnen de jury en de keuze van start-ups

#### **7.4.4 Doelgroep**

- Innoverende startups, R&D-startups
  - o Problem-Solution Fit aanwezig en zoeken naar Product-Market Fit
  - o minimum TRL 6 (technology readiness level), het concept kan uitgebreid getest en gedemonstreerd worden in een relevante testomgeving
  - o is op het einde van de development fase
  - o de dienstverlening helpt naar TRL 7-9 te groeien
  - o de market readiness level (MRL) bedraagt minimum niveau 4, oplossing is klaar om af te toetsen met de vraag
  - o de dienstverlening helpt naar MRL 5-6 te groeien
- Ambitieuze snelle groeiers
  - o een omzet >500.000 EUR of minstens 1 miljoen EUR kapitaal opgehaald of reeds een buitenlandse klant
  - o minimum TRL 8, product/dienst is compleet, operationeel en klaar om op te schalen
  - o de market readiness level (MRL) zou niveau 6 mogen zijn.
  - o Product-Market Fit is aanwezig
  - o de dienstverlening helpt om verder te schalen

#### Duiding

- Problem-Solution Fit :
  - o Het moment dat de startup een oplossing heeft voor een probleem en klaar is om de eerste gebruikers en potentiële klanten aan boord te halen.  
Fase waarin validatie van de oplossing door klanten gebeurt.
- Product-Market Fit

- Het moment dat de startup de markt voor zijn product/dienst heeft gevonden, en zijn business model en prijs strategie afdtoetst met de markt.  
Fase waarin validatie van de markt door retentie, terugkerende verkopen gebeurt.
- Bedrijf is klaar om te schalen

#### 7.4.5 Activiteiten

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: Collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Online tools
- #KPI 6: Opgestarte vervolgotrajecten of implementaties

We verwachten dat de dienstverleners, na een periode van intensieve begeleiding, gedurende 1 tot 3 jaren opvolgmomenten inbouwen met de bedrijven. Dit kan ook in de vorm van een alumni bijeenkomst.

#### 7.4.6 Minimale beoogde bereik

Met de doorgedreven individuele en collectieve begeleiding wil VLAIO 300 unieke ondernemingen per jaar laten instromen binnen dit werkpakket.

### 7.5 Perceel 4 - Initiatieven ter ondersteuning van de productiviteitsverbetering en duurzame transformatie van ondernemingen

#### 7.5.1 Doelstelling

Vlaamse ondernemingen vanuit het centrale thema 'Twin Transition' helpen hun productiviteit te verbeteren en hun activiteiten te verduurzamen is de centrale doelstelling van dit werkpakket.

Met dit werkpakket wil VLAIO dan vanuit de filosofie van de 'Twin Transition' de introductie/implementatie versnellen van al bewezen innovaties, die al ingang gevonden hebben bij de innovatietrekkers/vroege gebruikers, bij de Vlaamse ondernemingen die moeilijker toegang hebben tot deze innovatie en/of niet op eigen initiatief zullen innoveren. Hierbij worden ondernemingen op een laagdrempelige manier begeleid door experts bij de eerste stappen richting implementatie van deze innovaties. Deze werkingen dragen er toe bij dat de ondernemingen hun productiviteit en/of hun duurzame bedrijfsvoering verhogen en sneller groeien.

De doelstelling van dit werkpakket is dus de opschaling en versnelling van de implementatie van nieuwe technologieën/processen/concepten bij een ruimte groep van implementerende ondernemingen.

Centrale thema's in dit werkpakket zijn digitalisering en verduurzaming en de combinatie van beide (de zogenaamde **twin transition**) met het oog op zowel productiviteitswinst als milieubaten en klimaatneutraliteit.

#### 7.5.2 Thema's

- Innovatieve thema's met een duidelijke doorvertaling naar de implementatie van een concrete technologie, proces, .... die op korte termijn toepasbaar te zijn. Het nut en de economische meerwaarde zijn al aangetoond bij *early adopters* en het is duidelijk welke de mogelijke oplossingen/tools zijn voor implementatie bij de grotere doelgroep van ondernemingen. Hierdoor is er rond dit thema geen verder collectief vertaalonderzoek en kennisopbouw meer nodig.

- De thema's die een dienstverlener voorstelt moeten een duidelijk productiviteitsverhogend of verduurzamend effect hebben voor de onderneming die de dienstverlening geniet. De dienstverlener mag andere thema's suggereren dan de hieronder diepgaander uitgewerkte thema's, maar de hieronder uitgewerkte thema's genieten voorrang. Gelet op de focus naar opschaling en implementatie bij een brede groep van ondernemingen leent deze dienstverlening zich goed om innovaties die verkend werden via vb. COOCK of Tetra-projecten breder uit te dragen naar het bedrijfsleven. Een verdere verdieping na afloop van de trajecten hier kan georganiseerd worden via kmo-groeisubsidie, kmo-portefeuille, of ander steuninstrumentarium waar verdiepend advies op individueel bedrijfsniveau mogelijk is.

#### **SUBTHEMA: DIGITALISERING**

Digitalisering schept enorme kansen voor meer welvaart en welzijn voor iedereen. Digitalisering kan hierbij een hefboom zijn voor

- (i) PRODUCTIVITEITSGROEI door efficiënter te werken of beter met schaarse middelen (zowel grondstoffen als werknemers) om te springen;
- (ii) het opzetten van nieuwe business modellen
- (iii) het aanpakken van MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN zoals het klimaat- en energievraagstuk en circulariteit;
- (iv) het beter onderbouwen van beleidsbeslissingen.

Data vormen de rode draad/grondstof in heel veel digitale toepassingen en/of innovaties en zijn aldus een driver om nieuwe waarde te creëren.

De digitale ontwikkelingen gaan snel en zijn diepgaand. Mee zijn en blijven is cruciaal. De digitale transformatie wordt hierbij beschouwd als een essentieel element voor onze Vlaamse ondernemingen om de productiviteit te verhogen en het concurrentievermogen te behouden. Alle sectoren en organisaties geraken immers doordrongen van digitale technologie en de versnelling is duidelijk voelbaar binnen zowel de bedrijfsvoering als beleidsvoering in zowel de private als publieke sector. Nieuwe business modellen onder impuls van de digitaliseringsgolf hebben een enorme disruptie veroorzaakt binnen bepaalde sectoren (bv. media, retail, ...).

Digitale tools en oplossingen zijn in het bijzonder veelal ondersteunend voor werknemers waardoor werk werkbaarder wordt en waarbij in een tijdperk van schaarste op de arbeidsmarkt repetitieve taken overgenomen worden van werknemers.

De toenemende digitalisering stelt ons echter ook voor een aantal nieuwe uitdagingen. Denk hierbij enerzijds aan de cyberveiligheid die onder druk is komen te staan en anderzijds het intensieve energieverbruik van sommige digitale toepassingen. Daarnaast is er ook de uitdaging om er voor te zorgen dat alle werknemers mee zijn en mee blijven in de digitale transformatie.

Belangrijk is om aandacht te hebben voor het opschalen van opgedane kennis in COOCK en Tetra-projecten en de complementariteit na te streven met sessies vanuit de Vlaamse AI Academie (VAIA), de acties vanuit de European Digital Innovation Hubs (EDIH) of Athumi (het Datanutsbedrijf). De dienstverlening moet ook toeleiden naar instrumentarium van VLAIO of andere administraties.

Vanuit de Europese Commissie wordt er ook een sterke nadruk gelegd op digitalisering van kmo's. Zo werd er binnen het Digital Europe Program onder meer al een netwerk van European Digital Innovation Hubs (EDIH) opgestart (waarvan 3 in Vlaanderen). Dit kadert ook in het Digital Decade-verhaal waar ook met betrekking tot de digitalisering van ondernemingen een aantal doelstellingen gericht op ondernemingen vastgelegd werden:

- (i) *more than 90% of Union SMEs reach at least a basic level of digital intensity (= doelstelling digital decade) en*
- (ii) *(ii) at least 75% of Union enterprises have taken up one or more of the following, in line with their business operations: cloud computing services, big data, artificial intelligence.*

In het verlengde hiervan wordt er ook gewerkt aan een Vlaamse digitale strategie.

## TOPICS

### ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE EN DATA

Data vormen de rode draad/grondstof in heel veel digitale toepassingen en/of innovaties en zijn aldus een driver om nieuwe waarde te creëren. De mogelijkheden van AI zijn de voorbije jaren ook razendsnel geëvolueerd. De innovatieve bedrijven benutten al veelvuldig de opportuniteiten van data en AI met het oog op **het realiseren van productiviteitsverhoging of het versterken van de concurrentiepositie**. Er is echter nog een grote groep grote groep van bedrijven die het nut nog niet inzien van datagedreven werken/AI voor hun bedrijfsvoering en/of denken dat dit te complex is. Indien we nog meer Vlaamse ondernemingen willen aanzetten tot een datagedreven werking (en adoptie van AI) is het alvast belangrijk dat de dienstverleners focussen op volgende aspecten rond het belang van data en data-delen:

- Welke data heb ik en hoe kan ik hier mee nuttig aan de slag gaan in functie van mijn bedrijfsvoering?
- Welke oplossingen die geen lang O&O-traject meer vereisen (bv. visualisatietools) zijn er vandaag al beschikbaar in functie van mijn bedrijfsvoering?
- Welke mogelijkheden zijn er rond dataplatformen, welke functionaliteiten hebben deze, wat zijn voor- en nadelen, welke aanpassingen in werkwijze/processen zijn er nodig, hoe de juiste use cases en toepassingen kiezen, wat is de impact op businessmodel...?
- Nut van data spaces en het delen van gevoelige data (mogelijke rollen van mijn bedrijf binnen een dataspace, voor welke toepassingen wel of niet, koppelingen naar Europese dataspace...)? (eerder voor gevorderden)
- Omgaan met meer en (near) real-time data, uitwerking en adoptie van standaarden (EU en Vlaams).
- Omgaan met de ethische en juridische aspecten bij het uitrollen van datagedreven projecten (en of adoptie van AI).

### CYBERSECURITY

Vlaamse ondernemingen onderschatten nog steeds hun Cybersecurity-maturiteit, hebben vaak **geen Cyberstrategie** en zijn in vele gevallen **onvoldoende voorbereid** op een cyberincident. Bovendien zijn nog veel bedrijven zich onbewust van de mogelijke gevolgen van een cyberincident waardoor de sense of urgency om te investeren in cyberveiligheid laag blijft. Naast de noodzakelijke **technische maatregelen** en **beheerprocedures**, vormen **medewerkers** een derde belangrijke, en misschien zelfs meest kwetsbare, schakel in de bescherming van bedrijven tegen cyberaanvallen. Indien we Vlaamse ondernemingen willen laten groeien op vlak van CS-maturiteit is het belangrijk dat dienstverleners inzetten op:

- Algemene brede awareness (e-opleidingen, ...);
- Aanbod van algemene opleidingen en meer gespecialiseerde opleidingen (met aandacht voor de complementariteit met het aanbod vanuit de kennisinstellingen) met als doel **Vlaamse ondernemers en hun werknemers de nodige basiskennis te laten verwerven rond Cyberveiligheid**;
- Acties gericht op de reglementering inzake cyberveiligheid die op ons afkomt (ruimer dan NIS2);

- Het aanzetten tot secure by design werken bij het ontwikkelen van nieuwe digitale producten (welke tools zijn er beschikbaar, ...)?
- Waar moet ik op letten inzake cyberveiligheid bij het aankopen van digitale diensten (cfr. buyer guides) en welke eisen moet ik aan mijn leveranciers opleggen inzake cyberveiligheid?
- Bedrijven voorbereiden om (i) adequaat op cyberincidenten te reageren (met specifieke aandacht voor beheersprocedure : bv. incident response) en (ii) snel te herstellen na een cyberincident.

#### INDUSTRIE 4.0

Industrie 4.0 is al tien jaar hét dominante beeld van waar we met onze industrie naartoe moeten evolueren, willen we maakactiviteiten in Vlaanderen houden en uitbouwen. Niettemin zijn er nog belangrijke stappen te zetten. Volgens de recentste peiling van Flanders Make uit 2022 voelt (slechts) bijna de helft van de bedrijven zichzelf klaar om met industrie 4.0 aan de slag te gaan.

Daarnaast zien we een uitgesproken verbreding van het industrie 4.0-paradigma, naar meer aandacht voor duurzame (energiebesparing, circulariteit) en sociale aspecten (menselijk kapitaal, werkbaar werk). Deze verruimde opvatting van het industrie 4.0-begrip, ook bekend als **industrie 5.0**, wordt sterk gepusht door de Europese Commissie. Bovendien groeit steeds meer het besef dat de omslag naar industrie 4.0 alleen zal slagen via een duurzame, mensgerichte aanpak. In het kader van dit contract verwachten we van dienstverleners daarom twee engagementen. Ten eerste dat ze ertoe blijven bijdragen dat meer Vlaamse maakbedrijven effectief stappen vooruit zetten in hun digitalisering; ten tweede dat ze de vooral technologisch-economisch gerichte focus van industrie 4.0 aanvullen met een verhaal dat kijkt naar de bredere maatschappelijke impact, inclusief ecologische en sociale dimensies.

Daarbij wijzen we op de volgende aandachtspunten:

- Blijvende noodzaak aan **algemene sensibilisering** rond de mogelijke voordelen van industrie 4.0/digitalisering (productiviteit verhogen, onderhoudskosten verlagen, flexibelere productieprocessen, efficiëntere processen (energiebesparing, materiaalbesparing, digitalisering als driver voor de groene transitie), meer werkbaar werk...);
- Naast digitalisering op **fabrieksniveau** aandacht schenken aan de volledige geconnecteerde **waardeketen**, inclusief interacties met toeleveranciers en (eind)klanten. Dit omvat ook de ontwikkeling van **slimme producten** en **digitale verdienmodellen**;
- Het wordt duidelijk dat het succes van digitale transformaties (zoals de shift naar industrie 4.0/5.0) niet staat of valt met het technologische, maar met **het menselijke en organisatorische aspect**. Dit gegeven kan aandacht krijgen via onder andere:
  - o Acties rond technologie-acceptatie en werknemersparticipatie (bv. aanreiken van methodologieën);
  - o Acties rond change management;
  - o Aandacht voor arbeidsorganisatie bij introductie technologieën;
  - o Versterken van vereiste skills/competenties;
  - o Delen van best practices op het vlak van rekrutering, in-house training, etc.
- Koppeling met het label **Factory of the Future** kan blijven dienen als insteek. Maar hierbij is voor de meerderheid van bedrijven vooral het proces belangrijk en niet het eindresultaat. In het kader van dit contract mag de klantenbasis zeker niet te eng worden, en enkel gericht op de voorlopers. Mogelijk is het opportuun om te bekijken of FoF (of een gelijkaardige methodiek) verder kan ontwikkeld worden met het oog op een bredere inzetbaarheid.;
- **Valoriseren van kennis en inzichten uit (én doorverwijzen naar) andere al dan niet door VLAIO gesteunde trajecten, zoals:**
  - o Proeftuinen Industrie 4.0

- 'begeleidingstrajecten menselijk kapitaal' uit lopende ESF-projecten (in najaar van 2023 afgerond): [Begeleidingstrajecten ondersteunen shift naar industrie 4.0 | Agentschap Innoveren en Ondernemen \(vlaio.be\)](#)
  - Industrie 4.0-proeftuin 'Technologie voor Werkbaar werk' ('22-'24)
  - Diverse COOCK/TETRA/...-projecten
  - EDIH's
  - ...

#### **BIJDAGEN AAN DE DOELSTELLINGEN VAN DIGITAL DECADE**

Digitalisering bevat vele aspecten en de noden van ondernemingen verschillen naar gelang hoe ver ze al staan in hun digitaliseringstraject. Het is essentieel om enerzijds zoveel mogelijk bedrijven op weg te zetten richting digitale transformatie en anderzijds oog te hebben voor de opportuniteiten van nieuwe digitale technologieën en/of toepassingen. Er wordt aan de dienstverleners gevraagd om bij te dragen aan :

- het bereiken van de doelstelling van digital decade en de Vlaamse digitale strategie (in opmaak)
  - algemene digitale maturiteit van de kmo's verhogen door zelfinzicht via scans, individuele coaching, doorverwijzing richting partners
  - Verhogen van Cloud/edgecomputing
- Het benutten van de opportuniteiten van specifieke (nieuwe) digitale technologieën 5G/6G , XR/VR , e-commerce, metaverse, gamification, internet of things en gebruik van sensoren, drones, 3D printen, ... waarbij er nog veel onduidelijkheid bestaat bij bedrijven over het nut/voordelen ervan in hun bedrijfsvoering en er nood is aan advies/begeleiding om daadwerkelijk de stap tot implementatie te zetten.

#### **SUBTHEMA: CIRCULAIRE ECONOMIE**

De omslag naar een circulaire en duurzame economie zal nog inspanningen vragen en biedt tegelijk heel wat kansen. Het lopende contract ondernemerschap en innovatieversnelling en het VLAIO netwerk bieden reeds heel wat inspiratie, begeleiding en ondersteuning aan bedrijven rond circulaire economie. De voorstellen hieronder hernemen of versterken elementen uit het huidig aanbod en stellen een aantal nieuwe insteken voor. Het hoofddoel is om een brede groep bedrijven te ondersteunen om stappen richting circulariteit te zetten.

We schuiven vier aandachtspunten en hefboomen naar voor die de implementatie van circulaire economie bij bedrijven kunnen versnellen. Deze topics voor begeleiding zijn niet-exhaustief:

- Ketensamenwerking
- Focus op doelgroepen met hefboomrol
- Complementariteit en kennisdiffusie
- Circulaire verdienmodellen

#### Ketensamenwerking

Circulaire projecten staan of vallen meestal met de juiste samenwerkingen. Het samenbrengen van consortia en opstarten van CE-projecten vergt echter tijd en kunde. Bedrijven hebben daarvoor de tijd of het geld niet of willen het risico niet lopen. Er is nood aan een neutrale partij, met specifieke expertise, die bedrijven en organisaties begeleidt en ondersteunt bij het opzetten van nieuwe ketens. Voorbeelden van initiatieven zijn het symbioseplatform of het implementeren van Blended Business Modellen.

**Doelstelling:** circulaire implementaties waarbij bedrijven samenwerken in een bestaande of nieuwe waardeketen

### Focus op doelgroepen met hefboomrol

Om tot circulaire implementaties te komen, liggen er hefboomen bij specifieke doelgroepen die een doorslaggevende rol hebben in de circulaire transitie van hun bedrijf. Een aanbod op hun maat kan implementatie versnellen.

Voorbeelden van doelgroepen (niet-exhaustieve lijst):

- C-profielen kunnen een grote impact hebben om bedrijven te verduurzamen. Hoe zorgen we dat zij de juiste (technische, financiële, ...) onderbouwing hebben om die keuzes te maken tijdens strategisch overleg met hun raden van bestuur en hun financiers?
- De impact van een product wordt in grote mate bepaald tijdens het ontwerpproces. Ontwerpers bedreven in ecodesign kunnen zo een grote impact hebben, door bijvoorbeeld producten te ontwerpen met het oog op onderhoud en herstel. Dit is inherent verbonden aan een *go-to-market* strategie met een sluitend (circulair) business model; deze verantwoordelijkheid ligt vaak bij een beslissingsnemer elders in de organisatie. Hoe zorgen we dat kennis over zowel ontwerp als business model en de link tussen beide aanwezig is bij zowel ontwerpers als beslissers?
- Familiebedrijven in kantelmomenten hebben vaak de mogelijkheid om meer duurzame strategieën te kiezen. Hier kan ondersteuning een hefboom zijn om die keuze te maken en bij de implementatie?
- Werknemers zijn een belangrijke schakel in de transitie van een bedrijf. De omslag naar een circulair bedrijfsmodel kan als bedreigend overkomen, maar biedt tegelijkertijd ook nieuwe kansen. Hoe kunnen middenmanagers medewerkers helpen (en daarbij zelf ondersteund worden) en begeleiden om die omslag te maken? Hoe kunnen we productiearbeiders ondersteunen in een shift naar meer onderhouds- en herstelactiviteiten?
- Voor aannemers: circulair werfbeheer
- Als architect, bouwheer of aannemer: gebruik van impact-meettools bij keuze materialen

**Doelstelling:** focus op doelgroepen met een hefboomrol om tot maximale implementatie te komen na de aangeboden begeleiding of ondersteuning

### Complementariteit en kennisdiffusie

Er zijn in Vlaanderen heel wat circulaire pioniersprojecten. Zo financiert Vlaanderen Circulair sinds 2017 pilootprojecten via hun open call. VLAIO financiert via diverse instrumenten circulaire projecten gaande van onderzoek tot ontwikkeling en investeringen. Uit deze projecten vloeiden heel wat positieve en opschaalbare ervaringen voort, die echter vaak slechts door een kleine groep pioniers geïmplementeerd worden.

In 2022 werden 42 pilootprojecten en living labs in de maak- en bouwindustrie gefinancierd. Er zit potentieel in het breder implementeren van opgedane leerlessen, met speciale aandacht voor de resultaten van gesteunde projecten door Vlaanderen Circulair en VLAIO. Een niet-exhaustief overzicht van projecten is te raadplegen op de websites:

- [VLAIO](#)
- [Vlaanderen Circulair](#)

We stippen hierbij specifiek de living labs van VLAIO aan, die gericht zijn op een brede transformatie van waardeketens in de maak- en bouwindustrie.

VLAIO Team Bedrijfstrajecten zet met 7 bedrijfsadviseurs sterk in op het laagdrempelig ondersteunen van bedrijven die concrete samenwerkingen of projecten rond circulaire economie willen vormgeven. De dienstverleners wordt gevraagd om hen een forum te geven in initiatieven richting de doelgroep,

bv. door het geven van presentaties. Zij kunnen ook actief ondersteunen bij het benutten van de financiële hefboomen die er zijn voor circulaire economie vanuit de Vlaamse en andere overheden.

**Doelstelling:** veelbelovende circulaire strategieën en innovaties die ontwikkeld werden in eerdere (gesubsidieerde) projecten worden opgepikt en geïmplementeerd door een bredere groep bedrijven

#### Circulaire verdienmodellen

Een circulair verdienmodel dat financieel sluitend is, vormt een goede garantie voor een bedrijf om impact te blijven maken op lange termijn. Dat verdienmodel gaat vaak hand in hand met het circulaire ontwerp van het product zelf. Zo zal een product dat als dienst op de markt gebracht wordt andere ontwerpeisen stellen dan moest het verkocht worden. Een productdienstcombinatie heeft bovendien belangrijke implicaties rond financiering.

Het bewustzijn en de kennis over circulaire verdienmodellen, en de link met circulair ontwerp, kunnen een hefboom zijn om bedrijven over de drempel te krijgen om met circulariteit aan de slag te gaan en effectief tot implementaties te komen. De consument of eindgebruiker is hierin een belangrijke stakeholder: hoe lever je hen dezelfde of grotere meerwaarde met een circulair aanbod? Hoe breng je hun perspectief binnen in het bedrijf in functie van een circulaire innovatie? Dit kadert in de bredere vraag van hoe je als bedrijf inspeelt op circulaire marktkansen.

**Doelstelling:** kennisopbouw bij bedrijven over circulaire verdienmodellen en de marktopportunities die daaraan verbonden zijn

#### Circulaire bedrijfsstrategie en roadmap

Bij de omslag naar een circulaire bedrijfsvoering komt heel wat kijken. Het betreft vaak veranderingen met impact op alle aspecten van het bedrijf, van productie en verkoop tot administratie en huisvesting. De omvang van deze uitdaging kan een verlamdend effect hebben. Door ze te spreiden doorheen de tijd worden acties behapbaar en kunnen ze in hun bredere context gezien worden. Er heerst bij bedrijven vaak nood aan het uitwerken van een circulaire bedrijfsstrategie en het opstellen van een roadmap om deze, stapsgewijs, te implementeren doorheen de tijd. Begeleiding kan hierin doorslaggevend zijn.

Aspecten die bijvoorbeeld aan bod kunnen komen in een roadmap:

- De plaats en rol van het bedrijf in de waardeketen
- De samenwerkingen nodig voor een circulaire bedrijfsvoering (opportunities en valkuilen)
- Digitaliseringsacties om circulariteit te verhogen
- Inzicht in het potentieel van technologie of materialen die circulariteit in het bedrijf kunnen verhogen
- Begeleiding van de werknemers van het bedrijf, bijvoorbeeld op vlak van nieuwe vaardigheden
- De financieringsnood en welke financiële instrumenten hiervoor kunnen dienen

**Doelstelling:** het opstellen van roadmaps naar een circulaire bedrijfsvoering door de bedrijven zelf, inclusief eerste stappen genomen

#### **SUBTHEMA: VERGROENING ENERGIEDRAGERS**

In het kader van voorliggende dienstverlening wil VLAIO een aantal dienstverleners de kans geven om algemene informatie en oriëntering op te zetten binnen het programma vergroening energiedragers. De doelstelling van de adviesverlening op maat is om gericht te begeleiden naar en bij de implementatie over marktklare technologische mogelijkheden en het scherp stellen van de business case van één bedrijf of enkele samenwerkende bedrijven.



De aangeboden werkvormen worden gericht naar een werking waarbij ondernemingen individueel of in groep neutraal doorgelicht worden en een gericht implementatie-advies krijgen over een technologie die voor hen geschikt is. Sensibiliserende acties ondersteunend hieraan zijn uiteraard toegelaten.

Ook deze dienstverlening kan als doelstelling hebben om de resultaten van vb. COOCK of Tetra-projecten op te schalen naar een bredere groep van ondernemingen.

VLAIO stelde via een afzonderlijke overheidsopdracht maximaal 10 ingenieursbureaus aan om individuele bedrijven te helpen inzicht te krijgen in welke concrete technologieën voor hen beschikbaar zijn om hun energiedragers te vergroenen, hoe de financiële haalbaarheid van de investering er uit ziet en een doorverwijzing te doen naar VLAIO-Team Bedrijfstrajecten om inzicht te krijgen in de subsidiemogelijkheden.

### **7.5.3 Doelgroep**

- Alle segmenten van (potentiële) ondernemers, met uitzondering van de R&D actieve innovatoren. De doelstelling is hoofdzakelijk de 'innovatievolgers', zijnde brede groep van generieke kmo's te bereiken, zodat ook zijn mee zijn met de belangrijke transitie inzake digitalisering en verduurzaming
- vzw's met commercieel oogmerk, social profit en bijberoepers

### **7.5.4 Activiteiten**

- #KPI 1: Beeldvormende, mediavriendelijke, grootschalige events, happenings
- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: Collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Online tools
- #KPI 6: Opgestarte vervolgotrajecten of implementaties

Het belangrijkste deel van de dienstverlening dient te bestaan uit collectieve of individuele begeleidingstrajecten die zowel de algemene kennisoverdracht als het begeleiden/coachen van de ondernemingen bij de doorvertaling van de kennis naar de concrete ondernemingscontext en de eerste stappen naar de implementatie van een nieuwe technologie/dienst omvatten.

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

De dienstverleners doen een voldoende uitgewerkt voorstel met de eigenheid van de gehanteerde werkvormen (aantal bijeenkomsten, deelnemers, diepgang van werking en leercurve, etc.).

### **7.5.5 Minimale beoogde bereik**

Met de collectieve en individuele begeleiding voorzien in dit perceel wil VLAIO 5.000 begeleidingen voorzien, bij minstens 3.000 unieke bedrijven.

Inzake vergroening energiedragers wil VLAIO zicht krijgen op hoeveel CO2-uitstoot zou kunnen gereduceerd worden, een voorstel hier bevat ook een schatting inzake bereik op vlak van CO2-uitstoot.

## **8. KPI's, vergoedingswijze, neutraliteit, monitoring, ...**

### **8.1 Vergoeding van prestaties**

VLAIO zal de prestaties outputgericht vergoeden. De dienstverlener geeft een eenheidsprijs op per deelnemer of event. VLAIO betaalt op basis van de effectieve deelnemers. Voor infosessies en netwerkactiviteiten voorziet de dienstverlener een streefcijfer en maximaal aantal te vergoeden deelnemers per sessie.

De uitbetaling aan de dienstverlener gebeurt in maximaal drie schrijven:

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

Bovendien betaalt VLAIO pas uit nadat blijkt dat de activiteit tijdig aangekondigd werd via de afgesproken kanalen van VLAIO, minstens is dat de expertisedatabank en de kalender van activiteiten en de afgesproken bewijsstukken beschikbaar zijn voor VLAIO. Tijdig wil zeggen vanaf het moment dat ondernemers kunnen inschrijven voor de betreffende activiteit. Hierbij mag de organisator geen verschil maken tussen soorten ondernemers of ondernemingen (leden/niet-leden, trouwe klanten, ...).

### **8.2 Datagedreven werking en rapportering van bereikcijfers per KPI**

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

VLAIO wil de datagedreven werking ook ten dienste stellen van de dienstverleners. De dienstverlener kan in zijn offerte voorstellen doen over de wijze waarop VLAIO deze datagedreven werking nuttig kan maken voor het gehele VLAIO Netwerk.

### **8.3 Vergoedingspercentage**

De overheidsopdracht gaat uit van een vergoeding voor de prestaties van de dienstverleners door:

1. Een eigen bijdrage van de ondernemers,
2. Een bijdrage vanuit VLAIO.

De eigen bijdrage van de ondernemer moet altijd in cash betaald worden.

Binnen het gunningscriterium prijs zal de dienstverlener beoordeeld worden op de wijze waarop de bijdrage vanuit VLAIO kan verlaagd worden, zonder dat het totale bereik van de opdracht bij ondernemers zakt.

In uitzonderlijke gevallen, specifiek te bespreken in de offerte, kan VLAIO toestaan dat met sponsors gewerkt wordt. VLAIO wil deze gevallen beperken, bij voorkeur tot KPI 1 en 2. De eigen bijdrage kan

enkel vervangen worden als VLAIO dit specifiek toestaat, bijvoorbeeld door de financiering van een EDIH.

### **8.3.1 Perceel 1**

1. De eigen bijdrage van de (kandidaat)-ondernemer is minimaal 15%
2. De bijdrage van VLAIO is maximaal 85%

### **8.3.2 Perceel 2**

1. De eigen bijdrage van de ondernemer is minimaal 30%
2. De bijdrage van VLAIO is maximaal 70%

Een organisatie mag deze percentages toepassen over het geheel van haar aanbod binnen dit perceel. Dienstverlening die gratis aan de ondernemer wordt aangeboden wordt dan niet in aanmerking genomen voor het bepalen van het percentage.

### **8.3.3 Perceel 3**

1. De eigen bijdrage van de ondernemer is minimaal 30%.
2. De bijdrage van VLAIO is maximaal 70%

### **8.3.4 Perceel 4**

1. De eigen bijdrage van de ondernemer is minimaal 15%
2. De bijdrage van VLAIO is maximaal 85%

Een organisatie mag deze percentages toepassen over het geheel van haar aanbod binnen dit perceel. Dienstverlening die gratis aan de ondernemer wordt aangeboden wordt dan niet in aanmerking genomen voor het bepalen van het percentage.

## **8.4 Neutraliteit**

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

## **9. Conclusie**

Met voorliggende visietekst wil VLAIO de noden voor laagdrempelige begeleiding voor de brede groep aan ondernemers duiden. Deze tekst is de inhoudelijke visie, de selectieleidraad en bestektekst geven het formele kader van de overheidsopdracht weer. Geïnteresseerden worden hierbij uitgenodigd zich kandidaat te stellen en, indien ze daartoe uitgenodigd worden, een offerte in te dienen.