



Programma evaluatie van het contract ondernemerschap en innovatieversnelling

Finaal eindrapport | January 31 2023

In opdracht van

Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO)
Albert II laan 35, 1030 Brussel

Contactpersoon voor deze offerte:

Steven Knotter
steven.knotter@ideaconsult.be

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be



**AGENTSCHAP
INNOVEREN &
ONDERNEMEN**

IDEA 
CONSULT *thinking ahead*
member of
IDEA GROUP





1. Aanleiding en doel van de opdracht	4
1.1. Context en situering	4
1.2. Doelstellingen van de opdracht	4
1.3. Ondernomen stappen en inhoud rapport	6
2. Mapping: invulling en evoluties van de diensten en begeleidingen in verschillende percelen	9
2.1. Algemene situering en contouren van het contract	9
2.2. Algemene evoluties tussen de twee contracten	13
2.3. Invulling diensten en begeleidingen per perceel	14
2.3.1. Perceel 1	15
2.3.2. Perceel 2	16
2.3.3. Perceel 3	21
2.3.4. Perceel 4	23
3. Bereik en effectiviteit van het contract	25
3.1. Realisatiegraad en algemeen bereik	27
3.2. Deelnemersanalyse	45
4. Bevindingen deelnemersconsultatie	57
4.1. Voortraject	57
4.2. Traject	59
4.3. Natraject	61
4.4. Leemtes in ondersteuning ondernemers en verbeteringsuggesties	61
5. Internationale Good practices	64
5.1. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	64
5.2. Israël Startup Nation - Start-Up Nation Policy Institute (SNPI)	65
5.3. Innovation Growth Lab	66
5.4. Nationale en internationale studies met relevante inzichten voor het Vlaamse ondernemerschap- en innovatiebeleid	68



6. Conclusies, SWO-ART, aanbevelingen	71
6.1. Bereik & performantie	71
6.1.1. <i>Ex post: 'As is' analyse</i>	71
6.1.2. <i>SWO-ART Bereik & performantie</i>	78
6.1.3. <i>Ex ante: 'To be' analyse</i>	79
6.1.4. <i>Aanbevelingen</i>	81
6.2. Monitoring & evaluatie	85
6.2.1. <i>Ex post: 'as is' analyse</i>	85
6.2.2. <i>SWO-ART Monitoring & evaluatie</i>	87
6.2.3. <i>Ex ante: 'to be' analyse</i>	88
6.2.4. <i>Aanbevelingen</i>	89
6.3. Onderling rolverdeling en positionering in het contract en met VLAIO-netwerk en -instrumenten	91
6.3.1. <i>Ex post: 'as is' analyse</i>	91
6.3.2. <i>SWO-ART rol en positionering contract in VLAIO-netwerk</i>	93
6.3.3. <i>Ex ante: 'to be' analyse</i>	94
6.3.4. <i>Aanbevelingen</i>	95
Bijlagen	96
A. Evaluatieluiken, - vragen en methodes	97
B. Methodologisch evaluatiekader	100
C. Aantal deelnemers Contract 2016-2019: Perceel 2 en 3	102
D. Aantal deelnemers Contract 2020-2024: Perceel 2, 3 en 4	108
E. Doorstroom matrix in absolute cijfers	119
F. Vragenlijst deelnemersconsultatie	120
G. Profielkenmerken deelnemersconsultatie	132





1. Aanleiding en doel van de opdracht

Voor we ons voorstel volledig uit de doeken doen beschrijven we hier de aanleiding en doelstelling van de opdracht zoals wij hem uit het bestek begrijpen.

1.1. Context en situering

De opdracht omvat een eerste programmaevaluatie van de overheidsopdrachten 'Meer en ambitieuzer ondernemerschap', meer concreet het afgelopen en lopende 'contract ondernemerschap en innovatieversnelling' (2016-2019 & 2020-2024). Dit contract is onderdeel van de waaier aan ondersteuningsinstrumenten waarmee het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) samen met haar structurele partners¹ Vlaams ondernemerschap en innovatie stimuleert en bijdraagt tot een gunstig ondernemersklimaat.

VLAIO initieerde en beheerde de overheidsopdracht 'contract ondernemerschap en innovatie-versnelling' om ondernemersbegeleiding, -coaching en -adviesing doorheen verschillende fases van de levenscyclus uit te besteden aan een elftal externe partners, in een aantal gevallen ondersteund door onderaannemers. Het eerste contract liep van juli 2016 tot eind 2020² met een totaal budget van €70 mln, omvatte drie percelen:

- ▶ Perceel 1: Sensibilisering, bewustmaking en beeldvorming rond ondernemerschap;
- ▶ Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen over de levenscyclus;
- ▶ Perceel 3: Netwerking gericht op groeibedrijven.

In 2020 werd deze overheidsopdracht opnieuw uitgeschreven en gegund met een totaal budget van ongeveer €90 mln verdeeld over vier percelen. De eerste twee percelen werden hernomen uit de eerste contractperiode, de twee andere werden nieuw ingevuld met enkele aanvullende accenten:

- ▶ Perceel 3: Geïntegreerde selectieve begeleiding van ambitieuze starters en groeiers;
- ▶ Perceel 4: Creatie van lerende netwerken rond vernieuwing van de bedrijfsvoering en de versnelde adoptie van bewezen technologieën.

1.2. Doelstellingen van de opdracht

Het betreft een evaluatie op programmaniveau, zowel terugblikkend op de hele periode tot nu toe (ex post) als vooruitblikkend in functie van een nieuw contract ondernemerschap en innovatieversnelling (ex ante). Hoofdvraag is hierbij in hoeverre het contract heeft bijgedragen aan de realisatie van de Vlaamse ambities voor haar

¹ Structurele partners zijn: De innovatiecentra (Team bedrijfstrajecten), Flanders DC, Vlajo, Unizo O&O, BAN-Vlaanderen, Federatie Vrije Beroepen, Dyzo, My Machine, Sociale Innovatiefabriek, Hefboom, Microstart, Jumpstarters, Jongerencoöperatieve Haven, Ecosystemen studentensteden

² inclusief half jaar verlenging zonder bijkomende middelen vanwege de COVID-pandemie



ondernemersecosysteem, en welke aanvullende stappen nodig zijn om het door te ontwikkelen tot het beste van Europa. Deze hoofdvraag wordt verder gespecificeerd in drie evaluatieluiken:

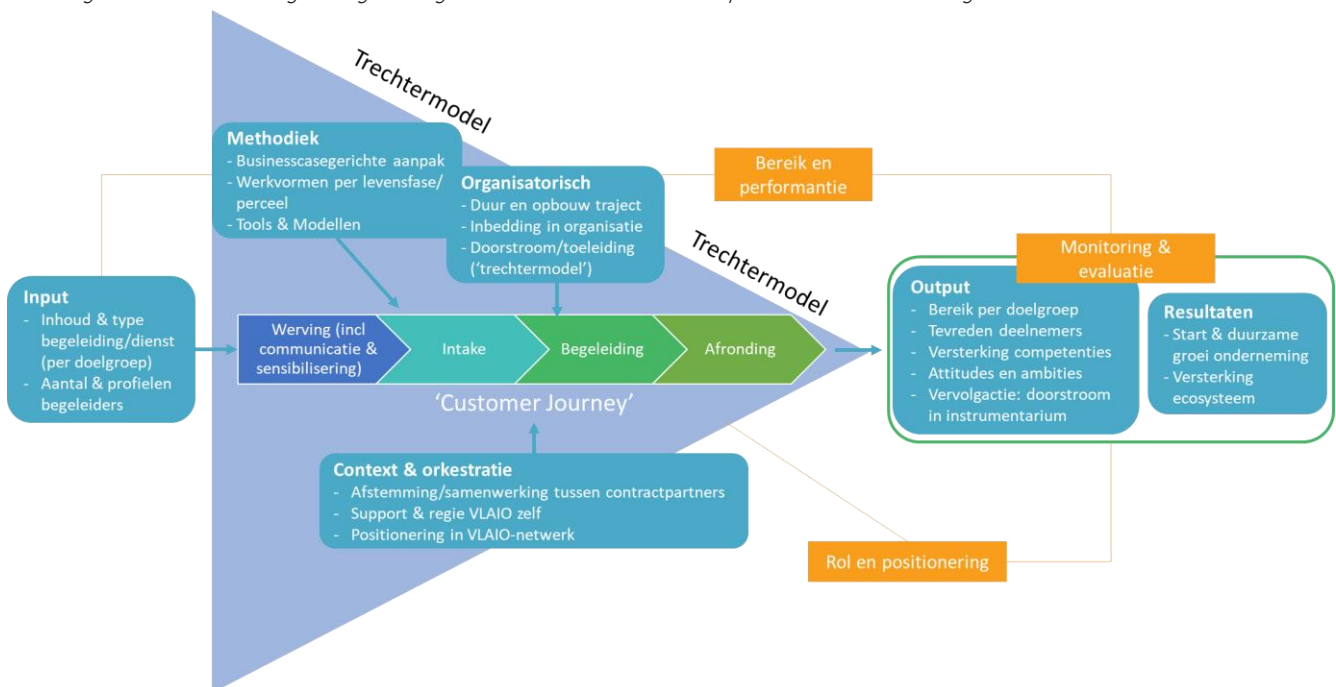
- ▶ Het bereik en de performantie van het contract (relevante populatie, afstemming naar de doelgroep, effectiviteit);
- ▶ De rol en positionering van het contract (doorlooppaden van ondernemers doorheen het Vlaams ecosysteem, huidige tracking & tracing, hoe sterkere customer journey organiseren, spanningsveld tussen trechter-systeem en geïntegreerde dienstverlening,...);
- ▶ De monitoring en evaluatie van het contract (KPI, datagedreven en evidence informed beheer en uitvoering).

De onderzoeksopdracht heeft **2 centrale doelstellingen**, die in de opdracht op evenwichtige wijze beide moeten worden vervuld:

- ▶ Evaluatieve analyse in hoeverre de betrokken dienstverleners, de gekozen structuren, middelen, en werkvormen voor het voorbij en lopende contract ondernemerschap en innovatieversnelling samenhangen en bijdroegen aan de te bereiken groeidoelstellingen binnen het doelstellingenkader van Vlaanderen. Hierbij rekening houdend met de aanpassingen en bijstellingen tussen de twee contracten.
- ▶ Suggesties formuleren omtrent de gekozen structuren, middelen, en werkvormen voor het contract ondernemerschap en innovatieversnelling om tot een coherent kader te komen voor het bereiken van de groeidoelstellingen binnen het doelstellingenkader van Vlaanderen.

Op basis van bovenstaande elementen hebben we ons methodologisch evaluatiekader voor deze opdracht opgebouwd, met een duidelijke focus op basis van onderstaande interventielogica, die de samenhang tussen de inspanningen en activiteiten in het kader van het contract en haar realisaties en resultaten in beeld brengt. Dit dient als richtinggevend kader voor de evaluatieve invalshoek en methodes.

Figuur 1: Interventiologica begeleidingen contract ondernemerschap en innovatieversnelling



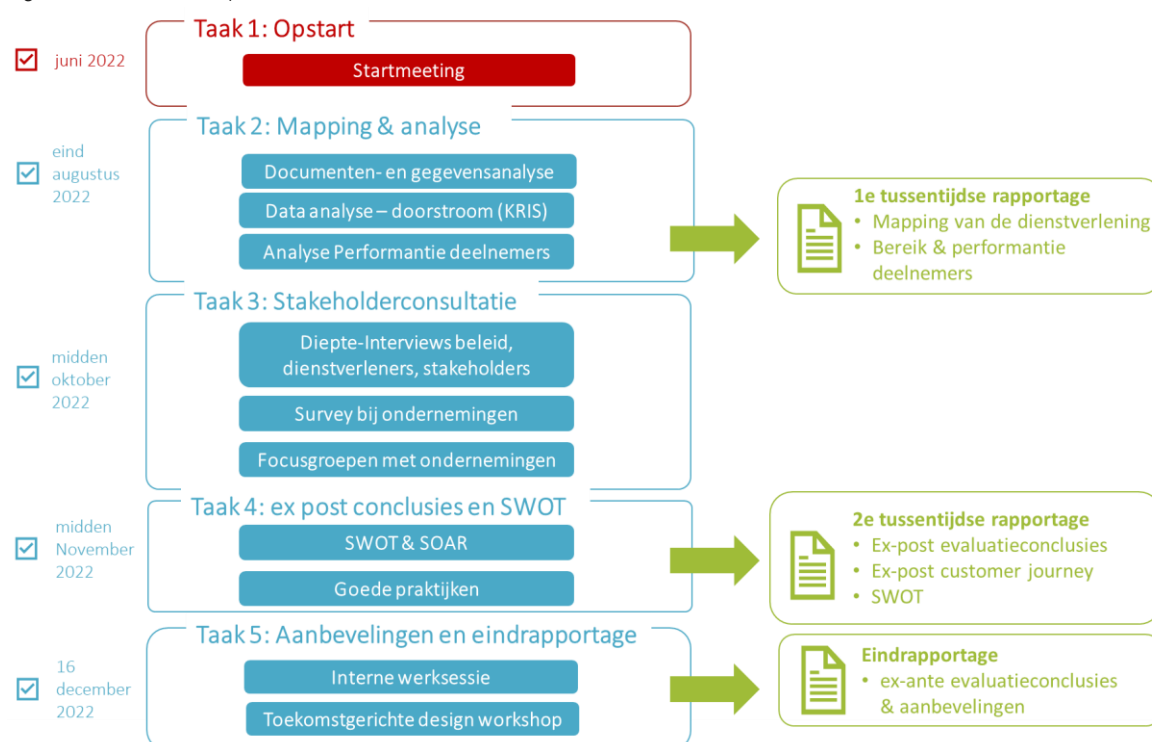
Dit kader is toepasbaar op de individuele begeleidingen van de verschillende partners, maar kan ook dienen om het contract als geheel te kunnen beoordelen. We zullen oog hebben voor de verschillende invulling van de vier percelen en hun doelgroepen, en van daar de rol en positionering van de partners en hun aanbod binnen het contract alsook de rol en positionering van het contract binnen het ondernemersecosysteem.

1.3. Ondernomen stappen en inhoud rapport

In *Figuur 2* geven we ons plan van aanpak weer. Zoals u zal merken combineren we in het plan van aanpak verschillende invalshoeken tijdens de uitvoering van de evaluatie:

- ▶ Tijdens dit project lopen de ex-post en ex-ante analyse parallel. In sommige fasen, zoals uitgewerkt in de offerte. We hebben sinds de start van de opdracht belangrijke stappen gezet in taak 2 en 3 van de opdracht, die we hieronder opgelijste mapping en analyse, wordt eerder gefocust op de ex-post, waar in andere fasen zoals de interviews met de partners deze parallel lopen.
- ▶ We evalueren de effectiviteit van het Contract op zich (inside-perspectief) maar ook de bredere positionering ervan binnen het VLAIO-netwerk en de interrelatie met andere programma's (outside-perspectief).

Figuur 2: Plan van aanpak



1.3.1. Ondernomen stappen

- ▶ Documentscreening: relevante beleidskaders VLAIO, afgesloten overeenkomsten met elk van de partners in beide contracten, overige relevante documenten
- ▶ Mapping & analyse van de begeleidingen en acties i.h.k.v. contract, budget en deelnemers;
- ▶ Dieptegesprekken van coördinatoren en medewerkers (lead-)partners beide contracten en enkele beleidsactoren en stakeholders;
- ▶ Verzamelen & analyse van deelnemersdata met betrekking tot bereik, doorstroom en performantie (koppeling met Belfirst);
 - Huidige contract: VLAIO KRIS-databank
 - Vorige contract: data direct ontvangen van VOKA, Unizo & NSZ; van VLAIO verkregen van Netwerk Ondernemen, EY, Sirris
- ▶ Een online bevraging van de deelnemers aan begeleidingstrajecten (de twee contracten)

- ▶ Een drietal online focusgroepen met in totaal ongeveer 40 deelnemende ondernemers
- ▶ Verkenning buitenlandse goede praktijken
 - Documentanalyse rond skill gaps voor SMEs / Start-ups / Scale-ups en hoe opleidingen / policy hier kunnen op inspelen
 - Interviews met experts / betrokkenen rond enkele buitenlandse goede praktijken (zie Tabel 2 hieronder)
- ▶ Toekomstgerichte werksessie met partners in het contract en stakeholders in het ruimere VLAIO-netwerk

Tabel 1: Overzicht interviews

Partner	Personen	Wanneer
VOKA Shared Services cvba	Jens Devos, Heidi Logghe, Elien Van Paepeghem	04/07
Unizo	Geert Eggermont, Fannie Henderickx, Gilles Vanderpe	04/07
NSZ - Zeker van je Zaak	Tom Delwiche, Nancy Haesaert	07/07
EY	Wouter De Smet	08/07
Netwerk Ondernemen vzw	Gert Gijbels	12/07
VCB / Netwerk voor Innovatieversnelling in de Bouw vzw	Dominique Van den Hove	13/07
AGORIA/SIRRIS	Benjamin Vandeputte, Peter Demuyne, Herman Derache	13/07
Scale-ups.eu nv	Leen Anthuenis, Amaury Casteleyn	18/07
Verso	Ilse Balis, Ingrid Lieten	29/07
Flanders DC	Pascal Cools	09/08
Starterslabo Vlaanderen ESV	Frank Maleszka, Hans Vanwonderghem, Thomas Margot	01/09
Syntra West vzw	Johan De Neve, Lieselotte Verplancke	13/09
Beleidsactor	Personen	Wanneer
Kabinet Minister Economie & Innovatie	Tom Gladinez, Paul De Hondt	20/07
EWI	Tom Tournicourt, Ilse Boeykens	18/08
SERV	Wim Knaepen	30/08
VARIO	Elie Ratinckx	15/09
Stakeholder	Personen	Wanneer
FIT	Francis Baert, Janne Kindt	26/09
Team Bedrijfstrajecten	Anke Albregts	27/09
PMV	Alex De Ridder, Emmanuel Damman, Isabelle De Wit	28/09
Accountmanagers VLAIO (groep)	Mallants Mieke, Ariane Vanhove, Meeus Marc, An Quaethoven, Meyers Andre	30/09



Tabel 2: Gesprekken buitenlandse goede praktijken

Organisatie	Personen	Wanneer
Start-Up Nation Policy Institute (SNPI)	Uri Gabai (CEO) Uri Gabai LinkedIn	16/11/2022
RVO Nederland	Jeroen Fredriks (Programme Manager Innovation and Entrepreneurship) Jeroen Fredriks LinkedIn	15/11/2022
Innovation Growth Lab Nesta	Albert Braco-Biosca (Director) Albert Bravo-Biosca LinkedIn	15/11/2022

1.3.2. Inhoud rapport

In dit rapport geven we een overzicht van de voorlopige bevindingen van bovenstaande activiteiten. We volgen onderstaande structuur:

- ▶ Een volledig overzicht van de invulling van de percelen van het contract, verschillende types en samenhang tussen diensten en begeleidingen (incl. financiële middelen), en evoluties over de twee contracten heen (hoofdstuk 2)
- ▶ Het bereik en effectiviteit (hoofdstuk 3), met name:
 - Analyse van deelnemersaantallen per levensfase en type begeleiding (KPI's);
 - Analyse van de KRIS deelnemersdata, m.b.t. type deelnemers, deelnameprofielen (aantal deelname en waar) en performantie (koppeling met Belfirst).
- ▶ De resultaten van de deelnemersconsultatie (bevraging & focusgroepen) (hoofdstuk 4)
- ▶ Beschrijvende analyse goede praktijken buitenland (hoofdstuk 5)
- ▶ Conclusies (ex post & ex ante), SWOT/SOAR en aanbevelingen (hoofdstuk 6)





2. Mapping: invulling en evoluties van de diensten en begeleidingen in verschillende percelen

We starten met een beschrijvende mapping van het dienstenaanbod binnen de twee contracten, waarbij we de verschillende types begeleidingstrajecten per partner, per perceel en levensfase inclusief financiële middelen overzichtelijk op een rij zetten.

We hebben hierbij aandacht voor hoe het begeleidingsaanbod in haar totaliteit is opgezet en geëvolueerd om tegemoet te komen aan verschillende doelgroepen ondernemers (prestarters, spin-outs, blijvers, snelle groeiers, innovatievolgers). Ook gaan we in op hoe begeleidingen of aanbiedende organisaties zich inhoudelijke tot elkaar verhouden

2.1. Algemene situering en contouren van het contract

Het Contract Ondernemerschap en Innovatieversnelling vormt een relatief nieuw en vernieuwend kader (in zijn 2 generaties 2016-2019 en 2020-2024) voor de organisatie en financiering van ondernemersbegeleiding & advisering vanuit VLAIO. Voor het eerst werden dergelijke diensten via een overheidsopdracht vanuit een duidelijk inhoudelijk kader en kwaliteitscriteria en normen uitbesteed aan externe marktpartijen op basis van een door hen ingediend voorstel van aanpak en prijs.

Op deze wijze geeft VLAIO haar regierol binnen het ecosysteem aan ondernemersondersteuning meer gestructureerd vorm, met tegelijkertijd de nodige vrijheid aan de uitvoerende spelers over de invulling ervan, in functie van meer, duurzaam en groeiend ondernemerschap. Het is daarmee een centraal element in het waarmaken van de ambities van VLAIO voor haar kerntaak 'Ondernemerschap bevorderen' zoals uitgewerkt in de laatste twee visienota's³.

De partners (opgelist in *Tabel 3*) staan in voor de organisatie, uitvoering van begeleiding en advisering van verschillende type ondernemers/bedrijven (o.a. innovatieve & snelle groei-bedrijven, maar ook innovatievolgers of continuïteitszoekers) in functie van hun noden binnen verschillende ontwikkelingsfasen. Het contract laat zo een brede waaier aan begeleidingen en diensten toe, divers in inhoud en methodische aanpak (werkvorm), binnen een gestructureerd en eenduidig kader onder duidelijke afspraken met VLAIO over de te leveren prestaties. Binnen de partnerschapsbenadering kunnen dienstverleners onder relatief stabiele omstandigheden werken aan de kwalitatieve uitbouw van hun aanbod. Voor veel van de partners valt het leeuwendeel van hun dienstenaanbod direct gericht op (potentiële) ondernemers onder het contract.

Dit komt ook tot uiting in de verschillende percelen van de twee generaties contract Ondernemerschap en Innovatieversnelling (nu vier, voorheen drie). *Tabel 4* hieronder zet voor het Contract 2020-2024 de invulling van

³ Visienota 2015 'Meer en ambitieuzer ondernemerschap en Visienota 2019 'Ambitieuze Ondernemen en Innoveren in Vlaanderen'.

de vier percelen door de 10 betrokken leadpartners alsook doelgroepen en doelstellingen op een rij. We bespreken de invulling en uitvoering van de vier percelen alsook hun evolutie sinds 2016 in de volgende sectie 2.2 meer diepgaand.

Tabel 3: Partners Contract Ondernemerschap en Innovatieversnelling

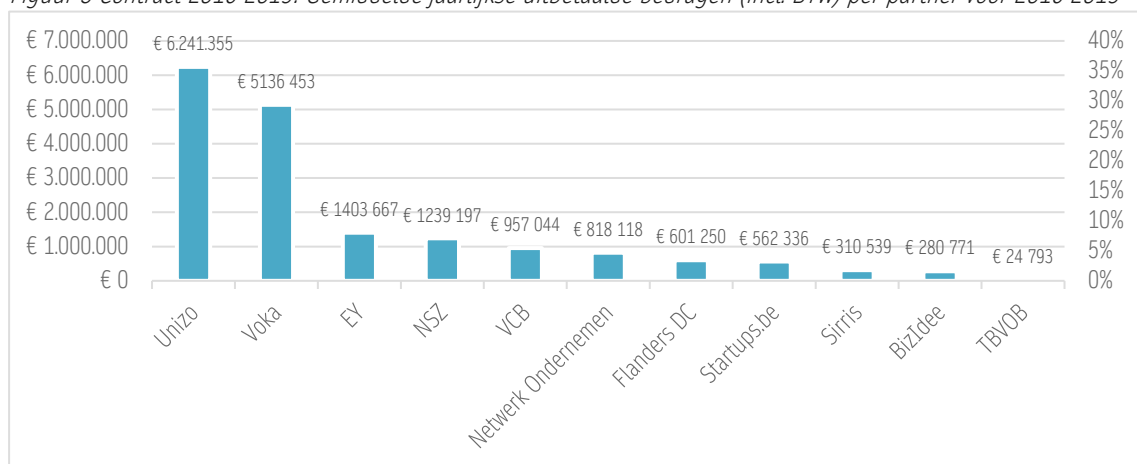
Contract 2016-2019		Contract 2020-2024	
▶ Netwerk Ondernemen	▶ VCB	▶ Netwerk Ondernemen	▶ Netwerk voor innovatieversnelling in de Bouw (NIVB)
▶ NSZ	▶ Startups.be	▶ NSZ	▶ Scale-ups.be
▶ Sirris	▶ EY	▶ Het Industriepartnerschap	▶ Starterslabo
▶ Unizo	▶ Flanders DC	▶ Scale-up Vlaanderen (Sirris-Agoria-Imec)	▶ Verso
▶ VOKA	▶ TBVOB	▶ Unizo	▶ Syntra West
	▶ BizIdee	▶ VOKA	

In Contract 2016-2019 werd over de vier contractjaren €70.302.094 (incl. BTW) uitgekeerd. Dit stemt overeen met een gemiddelde jaarlijkse uitbetaling van €17.5 mln, in *Figuur 3* opgesplitst naar de partners. Voor de periode 2020-2023 kan er tot 89,9 mln euro besteld worden bij de partners (maximale financiering). Deze stijging is vooral het gevolg van het toevoegen van een bijkomend werkpakket inzake innovatieversnelling, met specifieke aandacht voor AI/CS, klimaat, energie en circulariteit. Hierbij hoort ook een aanzienlijke uitbreiding van het aantal onderaannemers in het contract. *Figuur 4* geeft ter vergelijking het tot nu toe uitbetaalde bedrag voor 2020, dit is €20.8 mln⁴. Hier wordt duidelijk dat Unizo en VOKA samen een dominante positie in beide contracten opnemen, met ongeveer twee-derde van het totale budget, op basis van een breed begeleidingsaanbod in elk van de percelen. De andere partners hebben een kleinschaliger en/of selectiever aanbod.

In Contract 2020-2024 werden additionele Brexit-middelen toegekend aan Netwerk Ondernemen, VOKA, Unizo en het Industriepartnerschap. Deze middelen werden pas uitgekeerd in 2021 en 2022 en zitten niet vervat in *Figuur 4* (deze figuur toont middelen voor 2020).

Wanneer we de twee contracten per perceel vergelijken (*Figuur 5*), valt uiteraard de invloed van het nieuwe perceel 4 op, dat een kwart van het budget bevat. Hierin worden ook enkele begeleidingen vanuit het vorige contract verplaatst en gecontinueerd vanuit perceel 2, dat in het nieuwe contract dus een wat kleiner aandeel opmaakt. Met name perceel 1 heeft echt aan belang verloren in het nieuwe contract, zoals ook uit de volgende sectie zal blijken.

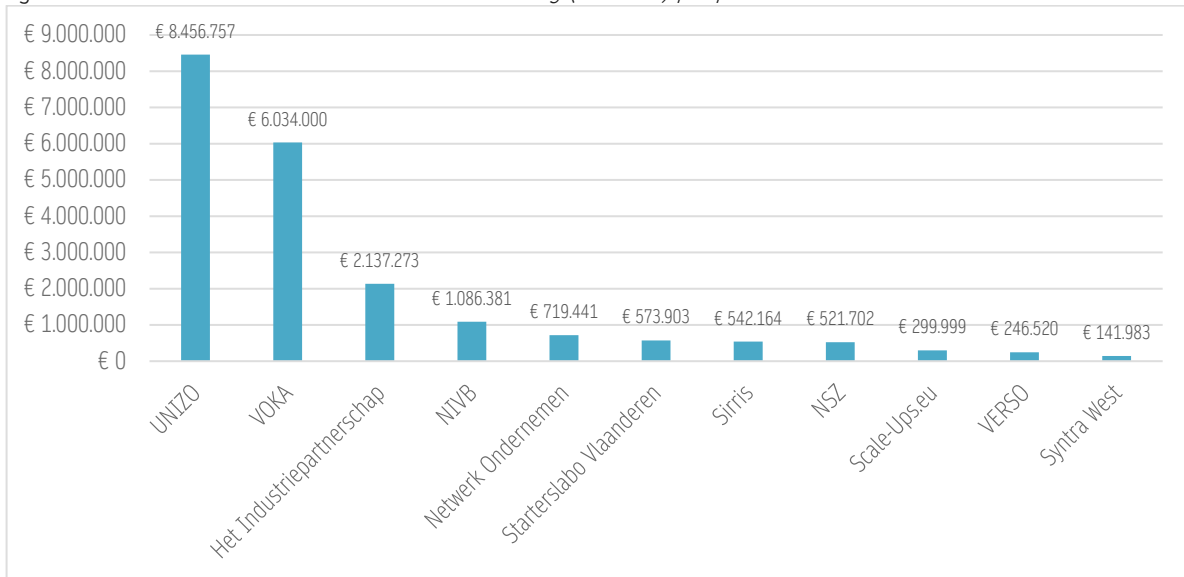
Figuur 3 Contract 2016-2019: Gemiddelde jaarlijkse uitbetaalde bedragen (incl. BTW) per partner voor 2016-2019



N = € 17 575 524 (gemiddelde bedrag over vier jaar 2016-2019)

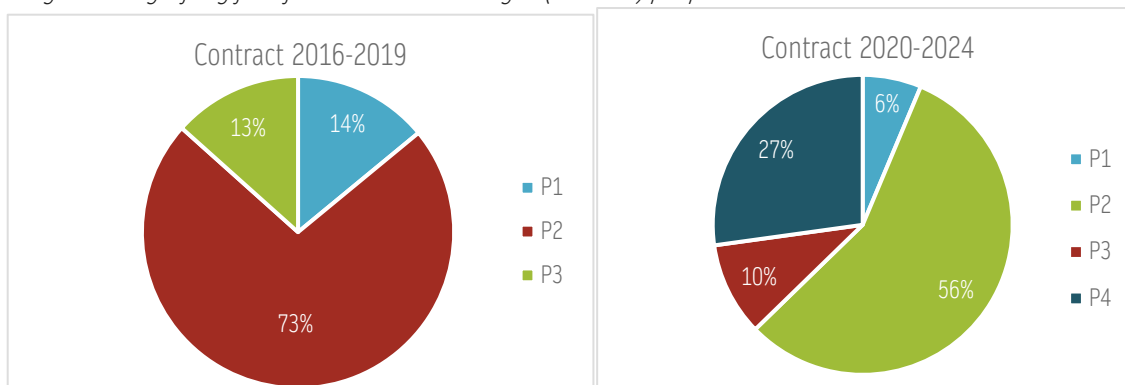
⁴ In totaal werd er voor 2020 23,15 miljoen euro besteld bij de partners.

Figuur 4: Contract 2020-2024: Reeds uitbetaalde bedrag (incl. BTW) per partner voor 2020⁵



N = € 20 760 125 (bedrag voor 2020)

Figuur 5 Vergelijking jaarlijkse uitbetaalde bedragen (incl. BTW) per perceel voor Contract 2016-2019 en Contract 2020-2024



N = € 17 575 524 (gemiddelde over vier jaren); N=€ 20 760 125 (bedrag voor 2020)

⁵ Noot: deze figuur geeft totale bedragen weer, exclusief Brexit-middelen



Tabel 4: Opbouw en invulling tweede contract ondernemerschap en innovatieversnelling, 2020-2024

Percelen	Partners	Doelgroep	Doelstelling
1. Sensibilisering, bewustmaking en beeldvorming rond ondernemen en innoveren	Unizo, VOKA, Industrie-partnerschap, Scale-ups.eu	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Alle burgers ▶ Alle segmenten van (potentiële) ondernemers 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Positieve beeldvorming rond ondernemen en innoveren, het starten van een zaak, ondernemen als valabele carrièrekeuze, STEM-ondernemerschap ▶ Stigma op falen tegengaan ▶ Bewustmaking van grote uitdagingen die ondernemen en innoveren zullen transformeren: digitalisering, industrie 4.0, AI, CS, klimaat, energie, circulaire economie, ▶ Breed financieel ecosysteem verbinden en creëren door events waar Vlaamse startups en scale-ups financiële veld leren kennen
2. Begeleiding van ondernemers op kantelmomenten in hun werking	Unizo, VOKA Industrie-partnerschap, NSZ, Starterslabo	Alle segmenten van (potentiële) ondernemers	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Drempel om te starten verlagen door gepaste informatie, begeleiding en coaching voor alle kandidaat-ondernemers (ondernemingsplan, strategische visie, opbouwen sociaal kapitaal) ▶ Effectieve levenscyclusbegeleiding met focus op de kantelpunten in elke levensfase: (pre)start, groei, opvolging & overname, ondernemers in moeilijkheden, doorstart/ herstart na faillissement ▶ Begeleiding en advisering rond centrale aspecten in de transformatie van hun onderneming: investor readiness & financiële geletterdheid, digital readiness & digitale geletterdheid, innovatie & omgaan met transitie, internationalisering, klimaat & groene businessmodellen, ...
3. Geïntegreerde, selectieve begeleiding van ambitieuze starters & groeiers	Unizo, VOKA, Scale-up Vlaanderen, Netwerk Ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Innoverende starters ▶ R&D-starters ▶ Ambitieuze snelle groeiers 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Het aandeel hoge groei ondernemingen in de Vlaamse economie verhogen ▶ Geïntegreerde begeleiding van ondernemingen met snelle groei en internationaliserings- en innovatiepotentieel gericht op toegang tot het VLAIO Netwerk en tot kapitaal, internationale markten, talent, kennis, (onderzoeks)-infrastructuur en technologie en netwerkvorming met andere groeiers
4. Lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen technologieën	Unizo, VOKA, Industrie-partnerschap, NIVB, Verso, SYNTRA West	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Potentiële innovatoren ▶ Innoverende ondernemingen ▶ vzw's met commercieel oogmerk, social profit & bijberoepers 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gevestigde bedrijven in netwerkverband van elkaar laten leren en kennis laten maken met de uitdagingen van hedendaags ondernemen op vlak van bedrijfsvoering ▶ Introductie/implementatie van reeds bewezen innovaties versnellen bij Vlaamse 'innovatievolgers'



2.2. Algemene evoluties tussen de twee contracten

Vooraleer gedetailleerd in te gaan op de invulling van de verschillende percelen, overlopen we eerst enkele algemene veranderingen en evoluties in de opzet en invulling van het contract, die belangrijke invloed hebben op de invulling van de activiteiten en begeleidingen.

Heroriëntatie percelen

Zoals in sectie 2.1 ook reeds aangehaald is de samenstelling en invulling van de percelen aangepast en aangevuld, met name het derde en vierde perceel.

In het *derde perceel* is het accent verlegd van *algemene netwerking* naar *selectieve gerichte begeleiding* van ambitieuze starters en groeiers, of (potentiële) 'scale-ups'. Hierdoor konden enkele bestaande begeleidingen van perceel 2 naar perceel 3 verplaatst worden (bv. Bryo Scale-up), en konden de begeleidingsvormen verder ontwikkeld en afgestemd worden op de doelgroep van de snelle groeiers.

Bovendien is er een vierde perceel toegevoegd met focus op *lerende netwerken rond adoptie van bewezen technologie*. Doelgroepen hier zijn vooral potentiële innovatoren die technologie eerder (moeten) toepassen dan zelf ontwikkelen (ook wel onder de noemer innovatievolgers). Hiermee beoogt VLAIO via het contract ook de groep af te dekken die voorheen met de VIS-trajecten voor innovatievolgers bediend werd. Bedoeling is om ontwikkelde (technologische toepassingen) sneller ingang te laten vinden bij brede groepen ondernemingen, naast de (ambitieuze) starters en groeiers, en om O&O&I-investeringen sneller om te zetten in algemene hogere productiviteit en economische return.

Opnieuw stelt dit partners in staat een gericht en volwaardig dienstenaanbod te ontwikkelen, afgestemd op de noden van de betreffende groep binnen de gehele Vlaamse ondernemerspopulatie, in een aantal gevallen ook met een meer sectorale insteek (bv bouw, social profit, ...).

De vorm van lerende netwerken is hierin nieuw met haar meer puur collectieve en inspirerende insteek, en substantieel anders dan de meer doelgerichte begeleidingsvormen in perceel 2 en 3. Deze vorm vereist ook een ander instroom- en intakemodel dan de 'reguliere' begeleidings- en ondersteuningsvormen. Zowel inhoudelijke als organisatorisch is het aanbod in dit nieuwe perceel dus nog volop in ontwikkeling.

Meer thematische insteek

Daarnaast is er, parallel aan de doorgetrokken nadruk op verschillende ontwikkelingsfases in de levenscyclus in perceel 2 ((pre)start, (snelle) groei, internationalisering, overname & opvolging, ...), meer aandacht ingebouwd voor horizontale thema's en (beleids)prioriteiten - duurzaamheid, klimaat & circulariteit, digitalisering, innovatie, etc. Meer specifiek wordt hierin begeleiding en advisering voorzien gekoppeld aan de beleidsagenda's Artificiële Intelligentie (AI) en Cybersecurity (CS), en beleidlijnen rond Industrie 4.0 en circulaire economie.

Ook via deze weg komt dus een bijkomend accent te liggen op de doorstroom en toepassing van bestaande kennis en technologie in functie van aanpassing van het business model en bedrijfsvoering van ondernemingen om de uitdagingen van de grote maatschappelijke transitie weerbaar aan te kunnen gaan.

De thema's AI/CS, circulaire economie en klimaat worden het meest specifiek uitgewerkt door Het Industrie-partnerschap onder perceel 2 (in de vorm van begeleidingen en coaching) en 4 (lerende netwerken). Ook andere partners als Unizo, VOKA en NIVB besteden in de praktijk aandacht aan deze thema's binnen meer generieke acties en begeleidingen rond digitalisering, innovatie of duurzaamheid in perceel 2 en 4.

Ook bij deze thematische insteek is een andere doelgroepbenadering en inhoudelijke aanpak nodig dan bij de 'reguliere' levensfasegerichte begeleidingen in percelen 2 en 3. Dit laatste type sluit typisch direct aan bij de noden en vragen die passen bij de ontwikkelingsfase van het bedrijf, terwijl de themagerichte begeleidingen eerder overtuigend moeten werken om nieuwe zaken te implementeren, de bedrijfsvoering aan te passen en/of



de ontwikkeling van de onderneming bij te sturen. De motivatie voor deelname alsook de verwachte meerwaarde voor de onderneming is dus van totaal andere aard.

Bredere partnerschappen / consortia

De vernieuwing van de percelen, beoogde doelgroepen en begeleidingsvormen leiden ook tot de toelating van de nieuwe partners en vernieuwde samenstelling van partnerschappen. Men kiest zoals in het eerste contract in de percelen voor een combinatie van grotere spelers met breed bereik en kleinere spelers die eerder nichegroepen bedienen. Wel is in perceel 1 het aantal dienstverleners en het aanbod in 2020-2023 verkleind, en vallen er enkele kleinere dienstverleners uit de boot.

Met name binnen perceel 2 en 4 zijn rond enkele grotere bestaande dienstverleners bredere partnerschappen of consortia opgezet. Op deze basis werkt men aan een meer divers en onderling complementair aanbod van diensten en begeleidingen, om het hele landschap aan ondernemersondersteuning beter af te dekken via het contract.

In de eerste plaats hebben **Sirris & Agoria**, reeds kleinschaliger aanwezig in het eerste contract, de krachten verenigd met een waaier aan industrie-gerichte actoren (sectororganisaties, speerpuntclusters, SOC's) onder de noemer **Industriepartnerschap**. Zoals hierboven al benoemd verzorgen zij in percelen 1, 2, en 4 acties en diensten met thematische insteek rond industriële transitie. Onder perceel 3 verzorgen ze een dienstverlening in samenwerking met imec.istart onder de naam Scale-up Vlaanderen.

Ook de **VCB (nu Embuild Vlaanderen)** breidde haar partnerschap uit naar een 'Netwerk voor innovatie-versnelling in de Bouw' (NIVB) waarin ook de gerelateerde organisaties Bouwunie, Netwerk Architecten Vlaanderen, ORI (advies- en ingenieursbureaus), WTCB, Volta vzw, TechLink, en Groen Licht vzw vertegenwoordigd zijn. Zij verzorgen gezamenlijk lerende netwerken onder perceel 4. Nog in perceel 4 heeft ook **Verso vzw** een consortium met social profit actoren opgezet, ondermeer het Vlaamse Welzijnsverbond, Zorgnet-Icuro, Sociare, Zorggezond, Groep Maatwerk en Herwin).

Verder hebben een aantal partners samenwerking opgezet met enkele acceleratieprogramma's die voor 2020 zijn ontstaan en uitgegroeid tot structurele toevoeging in het landschap (**Netwerk Ondernemen & Startit@KBC, Sirris/Agoria & imec.istart, StartersLabo & BirdHouse**). **VOKA** en **Deloitte** werken dan weer samen rond digitalisering. Deze bijkomende partners nemen een aantal specifieke nieuwe activiteiten op, aanvullend op het hoofdaanbod van de leadpartners.

Daarnaast bouwen verschillende partners structurele samenwerking met **Startups / Scale-ups.be** uit, die op zichzelf nog altijd een positie hebben in perceel 1 (met The Big Score).

Deze consortiumontwikkeling is een belangrijke stap om een bredere waaier en diversiteit aan dienstverleners in het contract toe te laten, en zo het bereik en toepasbaarheid van deze diensten aan nieuwe groepen ondernemers te versterken (zoals zeker in perceel 4 de bedoeling is). Ook kan door onderlinge afstemming en uitwisseling tussen de partners de inhoudelijke invulling van de diensten versterkt worden, afgestemd op de veranderende noden van de deelnemers (economies of scope). Door dergelijke synergieën te creëren kan bijkomende meerwaarde voor deelnemers gerealiseerd worden.

Dergelijke constellaties vereisen echter ook een specifieke aanpak, organisatie en rolverdeling in de uitvoering, met continue afstemming zowel naar inhoudelijke invulling als naar in- en doorstroom van deelnemers. Het risico bestaat dat verschillende partners geïsoleerd van elkaar hun taken uitvoeren, ten koste van de coherentie van het aanbod, en uiteindelijk ook voelbaar in het bereik en kwaliteit van de uitvoering.

2.3. Invulling diensten en begeleidingen per perceel

Hieronder gaan we dieper in op de ontwikkeling van het aanbod aan diensten en begeleidingen per perceel. We geven telkens een overzicht van het aanbod binnen dit perceel, met aanduiding van het budget.



Voor het contract 2016-2019 gaat het om het totale uitgekeerde bedrag over de vier jaar; voor het contract 2020-2023 om het uitgekeerde bedrag voor de jaren 2020-2022 + het nog voorziene budget voor 2023. Dit kan een lichte onderschatting inhouden ten opzichte van het uiteindelijk werkelijk uit te keren (gebudgetteerde bedrag) omdat het bedrag voor '21 en '22 nog niet volledig werd uitgekeerd.

2.3.1. Perceel 1

Contract 2016-2019	Contract 2020-2024
"Sensibilisering, bewustmaking, beeldvorming rond ondernemerschap"	"Sensibilisering, bewustmaking en beeldvorming rond ondernemen en innoveren"
Unizo, VOKA, Startups.be, FlandersDC, BizIdee, TBVOB	Unizo, VOKA, Industriepartnerschap, Scale-ups.eu

De insteek van het eerste perceel is over de twee generaties van het contract in grote lijnen gelijk gebleven, in de eerste plaats gericht op algemene en brede sensibilisering en promotie rond ondernemerschap en het starten van een bedrijf. Het doelpubliek van dit perceel is dan ook de gehele bevolking alsook alle (potentiële) ondernemers. De activiteiten die plaatsvinden in dit perceel hebben vooral betrekking op beeldvormende, mediavriendelijke en grootschalige evenementen.

Tabel 5: Invulling en budgettering Perceel 1

Aanbieder	Aanbod 1 ^e contract		Aanbod 2 ^e contract	
VOKA	Open Bedrijvendag	€1 404 328	Open Bedrijvendag	€ 1 415 687
Unizo	Dag van de Ondernemer	€1 306 461	Dag van de Ondernemer	€ 1 372 582
	Startersroadshow	€706 874	Startersroadshow ⁶	€ 712 613
	Womed Award	€570 794	Womed Award	€ 585 797
Startups.be/ Scale-ups.eu	Failing Forward campagne (media, communicatie, online, conferentie,...)	€2 249 344	The Big Score	€ 1 199 993
Industriepartnerschap			State of the Union	€ 621 071
Flanders DC	Publiekscampagne (roadshow social media, website, TV, academy,...)	€2 404 999		
Bizidee	Ondernemingsplanwedstrijd, mediacampagne, events, community	€1 123 083		
TBVOB	Event Ondernemen in Vlaanderen	€99 173		
Totaal		€9 865 056		

Tussen de twee contracten is dit eerste perceel wel gereduceerd, zowel budgetmatig als naar aantal en reikwijdte van de activiteiten.

In de eerste periode van het contract waren er enkele kleinere dienstverleners enkel actief in dit perceel. Flanders DC, startups.be en TBVOB verzorgden een losstaand pakket aan relatief grootschalige events en informatie- en (multi)mediacampagnes met aandacht voor succesvolle cases, alsook het falen en doorzetten bij moeilijkheden (failing forward), elk met een totaalbudget tussen de €2 en 2,5 mln. Zo produceerde Flanders DC het televisieprogramma "Leeuwenkuil" (remake van het Britse programma 'The Lion's Den'). BizIdee organiseerde in dit perceel de ondernemingsplanwedstrijd, met meer dan 840 deelnemers.

In de nieuwe generatie van het contract is hier eigenlijk enkel nog Scale-ups.eu van over, dat via een reeks events (The Big Score) die specifiek aandacht besteden aan (internationale) financiering en investeringen voor (potentiële/aspirerende) scale-ups.

⁶ Inmiddels ingedeeld bij perceel 2



Tegelijk ruimt het perceel substantiële plek in voor enkele grotere partners, die met een breed aanbod in (bijna) alle percelen actief zijn – VOKA en Unizo zijn hier blijvende spelers sinds 2016, inmiddels ook Het Industrie-partnerschap. Zij organiseren in perceel 1 met name grootschalige publieksevents (Open Bedrijvendag, dag van de ondernemers, road- of awardshows) met een breed bereik naar alle type (potentiële) ondernemers en zelfs de algemene bevolking. De VOKA Open Bedrijvendag trekt bv. jaarlijks tot een half miljoen bezoekers.

Uit de interviews leren we ook dat de activiteiten in perceel 1 voor de grotere partners meerwaarde hebben als eerste algemene kanaal om hun gehele aanbod onder de aandacht te brengen. In een enkel geval worden de evenementen gebruikt om ondernemers te interesseren en wegwijs te maken in de diensten in de volgende percelen, en hen naar een passende begeleiding toe te leiden (bv Startersroadshow van Unizo). Hiermee vormen ze een van de hefboomen voor de grotere partners om hun bereik voor begeleidingen en advisering in percelen 2, 3 en 4 te verzekeren en optimaliseren.

In de periode 2020-2023 verschuift de ambitie en focus van dit perceel dus wat van het stimuleren van een brede Vlaamse starterscultuur en tegengaan van het stigma op falen, naar algemene beeldvorming rond ondernemen en groeien.

Daarnaast is er in lijn met contract 2 als geheel in dit perceel meer ruimte en aandacht voor specifieke thema's en uitdagingen die in de gehele economische en maatschappelijke transitie centraal staan (digitalisering, industrie 4.0, AI/CS, klimaat, energie, circulaire economie, ...). Met name het Industriepartnerschap structureert haar dienstenaanbod in belangrijke mate rond deze meer generieke thema's, en zet via thematische events in op algemene bewustwording over de uitdagingen en opportuniteiten van bv. digitale transformatie en circulaire economie voor de eigen bedrijfsvoering. We zien voorlopig weinig (grootschaligere) events en informatie-campagnes die hierop specifiek inzetten, hoewel de urgentie van algemene sensibilisering rond deze thema's wellicht wel toeneemt, en getuige de doelstellingen van perceel 1 ook belangrijk geacht wordt door VLAIO.

Duidelijk is dat er een breed bereik naar de gehele populatie van potentiële ondernemers is, ook al is de performantie in termen van aantal deelnemers hier minderzeggend dan voor de begeleidingen. Ook de effectiviteit op imago en verhoogde kennis over aspecten van ondernemerschap is moeilijk te bepalen, maar feit is dat het startend ondernemerschap in Vlaanderen de laatste 5-10 jaar in de lift zit.

2.3.2. Perceel 2

<i>Contract 2016-2019</i>	<i>Contract 2020-2024</i>
<i>"Begeleiding van ondernemers en ondernemingen over de levenscyclus"</i>	<i>"Begeleiding van ondernemers op kantelmomenten in hun werking"</i>
Unizo, VOKA, NSZ, EY, VCB	Unizo, VOKA, het Industriepartnerschap, NSZ, Starterslabo

Dit perceel vormt de kern van het contract, met een brede waaier aan advisering en begeleiding volgens verschillende levenscyclusfase gaande van:

- ▶ Eenmalige informatie- en inspiratiesessies & punctuele advisering (tot een halve dag)
- ▶ Kortlopende (circa 3-6 maanden, met 8 tot 12 uur begeleiding) tot langlopende begeleidingstrajecten (6 maanden tot 1 jaar, met circa 35 tot 45 uur begeleiding);
- ▶ Collectieve en individuele begeleidingen, en mengvormen;
- ▶ Fysiek en op afstand/virtueel.

Hieronder geven we een overzicht van het aanbod binnen dit perceel per levensfase (prestart, start, professionalisering, (snelle) groei, overname & opvolging), met aanduiding van het uitgekeerde budget⁷.

⁷ Voor het contract 2016-2019 gaat het om het totale uitgekeerde bedrag; voor het contract 2020-2023 om het uitgekeerde bedrag '20 en '21 + het nog voorziene budget voor '22 en '23. Dit kan een lichte onderschatting inhouden omdat het bedrag voor '20 en vooral '21 nog niet volledig werd uitgekeerd



De begeleidingstrajecten (in groen in het overzicht hieronder) omvatten over het algemeen een reeks sessies van enkele uren tot een halve dag over maximaal één jaar met telkens een groep van 15-20 deelnemers, meestal gecombineerd met individuele coachingmomenten. Verschillende aspecten binnen de focus van het begeleidings-traject (per levensfase) komen aan bod, met bedoeling elke ondernemer verder te helpen in de ontwikkeling van zijn/haar bedrijf.

Zeker de langlopende trajecten starten met een individuele intake en houden eenzelfde coördinator/coach doorheen het traject, waar de deelnemers ook terecht kunnen voor individuele advisering en bespreking. Zo ontstaat een gemengde begeleiding waarbij een ondernemer vanuit collectieve begeleiding de toepassing kan maken naar zijn/haar business model om te werken aan de ontwikkeling naar een volgende stap/fase van de onderneming.

Belangrijk aandachtspunt hierin om van bij de start van het traject voldoende aandacht te hebben voor individuele doelstellingen en noden van elke deelnemer, en gestructureerd toe te werken naar een concreet resultaat aan het eind. Vanuit de documenten en de interviews komt dit voor (pre)start en overdracht/overname trajecten sterker naar voren dan in trajecten voor fases verderop in de levenscyclus (groei, financiering, innovatie, internationalisering) omdat er een duidelijk eindpunt van de begeleiding is (een stevige basis en gestructureerd ondernemings- en financieel plan voor de (door)start van de onderneming).

Prestartbegeleiding

De specifieke prestartbegeleiding heeft zich wat gefragmenteerd ontwikkeld, deels in het eerste contract door VOKA en Unizo (met name Bryo Standup en Go4Business), maar tot ongeveer 2018 ook in een aparte opdracht, ondermeer uitgevoerd door Deloitte en Starterslabo. Expliciet doel hierbij was om gericht tot gedegen businessplannen te komen die elk op hun haalbaarheid beoordeeld en afgetoetst werden. Dit met het doel om het risico op falen en de turbulentie in het ondernemerschap te laten afnemen.

In het lopende contract is het aanbod voor (pre-)starters wat uitgebreid met enkele meer geïntegreerde begeleidingstrajecten van Unizo en Starterslabo (naast het gecontinueerde Bryo Standup). Zo biedt Unizo in deze periode een uitgebreidere en budgettair veel zwaardere (kern)begeleiding 'Starten', breed toegankelijk voor alle type (pre)starters. Het traject van Starterslabo kent een vergelijkbare insteek.

Hoewel de begeleiding zich nog altijd richt op de ontwikkeling van het business plan en -model, dreigt de initiële specifieke focus op nog niet gestarte ondernemers wat minder scherp te worden. Ook de haalbaarheidstoets als drempel om te kunnen starten heeft een prominente plek in de begeleidingen, terwijl er naar prestarters en potentiële ondernemers meer nadruk wordt gelegd op durven te starten en het tegengaan van de angst en het stigma op falen.

Tabel 6: Invulling en budgettering Levensfase Prestart

Aanbieder	Aanbod 1 ^e contract		Aanbod 2 ^e contract	
VOKA	Bryo Standup	€1 083 038	Bryo Standup	€ 1 498 002
	Bryo Standup student	€1 573 776	Bryo Standup student	€ 1 728 421
Unizo	Inspiratiecafés Prestart	€ 2 062 277	Inspiratiecafés (Pre)start	€ 2 002 126
	Starterssessies 50+ers	€ 109 164	Starterssessies	€ 185 130
	Online startevent	€ 1 076 921	Online Startersdag	€ 1 082 614
	Go4Business	€ 666 000	(Kern)begeleiding starten	€ 5 167 003
Starterslabo			START!	€ 1 437 358
			Van ondernemingszin naar -skills (YouthStart)	€ 140 159
Totaal	€ 6 571 176			€ 13 240 813



Start & professionalisering

Het grootste deel van de begeleidingen richt zich op de **startfase**, zowel gericht op start-ups in de eerste fase van hun ontwikkeling, alsook ondersteuning rond een aantal specifieke relevante aspecten voor de professionele uitbouw van een onderneming (financiering, marketing, HR, leiderschap,...).

De begeleidingen van VOKA, Unizo alsook NSZ zijn hier de stabiele elementen tussen de twee generaties van het contract. VOKA richt zich via Bryo Startup met name op ambitieuze starters met groeipotentieel, terwijl Unizo met Road2Action/bedrijfs optimalisatie een bredere groep ondernemers in start- en continueringsfase bereikt. Complementair verzorgt Unizo specifiek begeleidingstrajecten rond financiering (Go4Finance/financieel optimaliseren) en leiderschap, in het 2^e contract nog aangevuld met online verkoop.

NSZ heeft een nog bredere insteek met een menu aan mogelijke types advies en begeleiding van diverse duur, zeker in het tweede contract in feite over alle levensfasen heen ter ondersteuning van professionalisering en groei van (veelal kleine) ondernemingen en zelfstandigen.

Vertrekkend van en ingebed in een laagdrempelig aanbod van info- en inspiratiesessies en punctuele advisering, organiseren deze grotere organisaties een duidelijke toeleiding vanuit algemene sensibiliserings- en inspiratieacties naar de geschikte kort- of langlopende begeleiding. Vanuit hun uitgebreide reguliere netwerk en contacten met ondernemers (met ondernemingsloketten), kunnen zij deze logica voor alle levensfasen toepassen en optimaliseren, en kunnen zij dus groot bereik in deelnemers verzekeren.

VOKA organiseert complementair aan de begeleiding enkele netwerkvormen, met name community events in beide contracten. Dit draagt bij aan de blijvende onderlinge betrokkenheid van de deelnemers aan de begeleidingen, en biedt een kader om verder uit te wisselen met 'peers' rond gedeelde uitdagingen en noden. De netwerking binnen Plato heeft een gelijkaardige insteek, en wordt in 2020-2023 ook gecontinueerd onder perceel 4.

In de periode 2016-2019 omvatte de start en professionalisering ook een begeleidingsaanbod voor meer specifieke doelgroepen. De VCB bood met Bouwradar in het eerste contract een individuele doorlichting en 8 uur begeleiding voor bouwbedrijven gericht op hun algemene ontwikkeling. Het EYnovation programma richtte zich op een eerder selectieve groep jonge high-potential start-ups (P2) en scale-ups (P3), met flankerende bootcamptrajecten (6 - 9 maanden) met veel aandacht voor het aantrekken van financiering (start-ups) en internationalisering (scale-ups).

Hoewel deze meer specifieke begeleidingen inhoudelijk ongetwijfeld hun meerwaarde hadden voor de betreffende groep deelnemers, past hun wegvallen uit perceel 2 in de periode 2020-2023 (in een aantal gevallen naar perceel 3) in de verdere stroomlijning van het contract. Perceel 2 beoogt immers een groot bereik naar een brede groep ondernemingen, ook in de startfase, waar het aanbod van VOKA, Unizo en NSZ meer op aansluit. De bijkomende begeleiding van Starterslabo past hier ook goed in, aansluitend op hun bredere (pre-)start begeleidingstraject START!. Vanuit deze insteek krijgt perceel 2 in 2020-2023 meer focus, met dus ook budgettaire reductie, terwijl de meer selectieve begeleiding van (potentieel) snelgroeiende bedrijven plaatsvindt in perceel 3.

Tabel 7: Invulling en budgettering levensfase Start

Aanbieder	Aanbod 1 ^e contract		Aanbod 2 ^e contract	
EY	EYnovation start (individueel)	€283 243		
	Bootcamp start	€391 919		
	Corporate Start-up Track	€259 243		
	Co-creation Track	€138 848		
	Sessies, workshops, events,...	€1 795 327		
Unizo	Actua bijberoep tot hoofdberoep	€280 113		
	Road2Action	€1 615 835	Begeleiding bedrijfs optimalisatie	€2 622 115
VOKA	Inspiratie- & informatiesessies Start	€511 674	Inspiratie- & informatiesessies Start	€262 923



	Community Starten	€224 601	Community-event Starten	€308 191
	Kortlopende, intensieve trajecten Start	€456 673	Kortlopende, intensieve trajecten Start	€418 051
	Bryo Startup	€2 604 950	Bryo Startup	€1 883 083
Starterslabo			Finance, marketing, HR voor start-ups	€786 416
Totaal		€ 8 562 426		€6 280 779

Tabel 8: Invulling en budgettering levensfase Groei & professionalisering (incl. financiering & innovatie)

Aanbieder	Aanbod 1 ^e contract		Aanbod 2 ^e contract	
VOKA	Inspiratie- & informatiesessies financiering	€391 944	Inspiratie- & informatiesessies (alle levensfasen)	€1 158 355
	Inspiratie- & informatiesessies Innovatie	€365 996		
	Kortlopende, intensieve trajecten financiering	€417 527	Kortlopende, intensieve trajecten (alle levensfasen)	€1 208 412
	Kortlopende, intensieve trajecten Innovatie	€216 601		
	Expertenpanel FinMix	€62 505	Matchmaking	€350 118
	Plato	€6 153 824	Nu perceel 4	
	Innovatiecommunity	€318 025	Community-events (alles fases, innovatie, digitalisering)	€995 224
	Innovatieclub	€578 063		
Unizo	Inspiratie & infosessies	€262 952	Actua & infosessies, key notes	€1 399 543
	Coaching over alle levensfasen	€807 167	Begeleiding Leiderschap	€752 220
	Groeitraject 1e medewerker	€142 043	Online Adviesdag + webleren	€600 463
	Future Forward	€605 000		
	Corona recovery	€269 295		
			Begeleiding online verkoop	€481 274
	Go4Finance	€901 934	Begeleiding financieel optimaliseren	€1 272 826
NSZ	Coaching & Begeleiding	€234 552	Korte Individuele begeleiding	€824 267
			Intensieve individuele begeleiding	€164 869
	1 ^e lijnsadvies	€3 780 116	Oriëntatie- & Actieplan (alle levensfasen)	€1 847 232
	Advies op Maat	€654 606	Labs (alle levensfasen)	€31 123
	Workshops	€173 795	Infosessies (alle levensfasen)	€115 585
	Netwerkmomenten	€113 718	Social media (facebook, podcast, whatsapp)	€228 069
VCB	Bouwradar	€2 261 551		
Totaal		€18 711 214		€11 429 580

De scherpere afbakening en focus tussen perceel 2 en 3 is ook zichtbaar in het aanbod voor **(snelle) groeiers**, ingericht door VOKA en Unizo volgens dezelfde logica als voor start & professionalisering. Waar dit in het eerste contract ook binnen perceel nog een specifieke doelgroep was, is dit in het tweede contract minder het geval. Zo is de VOKA begeleiding Bryo Scale-up verplaatst naar perceel 3, vanwege het meer selectieve karakter.

Wel zien we hier dat er enkele vervangende of aanvullende meer generieke begeleidingen bijkomen. VOKA voegt met Mercurio een traject toe rond internationale groei. Maar met name Unizo breidde haar aanbod in de nieuwe periode uit van het generieke Road2Growth naar begeleiding groei en strategie (Transformeren), en een bootcamp persoonlijke groei en ontwikkeling. Dit nog bovenop eerdergenoemde nieuwe trajecten rond Leiderschap en Online verkoop. Later volgen met bijkomende Brexit-financiering nog rond Internationaal starten en groeien en een specifiek 'post-brexite traject'.

Op die manier wordt het aanbod voor ondernemingen in groeifase verder verrijkt, maar wordt het tegelijk wat minder overzichtelijk en eenvoudig om te navigeren. Voor sommige nieuwe begeleidingen, zeker die met de



bijkomende brexit-middelen zijn opgetuigd, is de inhoudelijke meerwaarde binnen de focus van het contract niet direct duidelijk, ook in het licht van ander bestaand ondersteuningsaanbod bij partners in het VLAIO-netwerk. Het snel in kunnen spelen op acute nieuwe noden bij ondernemers is een belangrijke troef van het contract, maar het is net zo belangrijk dit goed doordacht invulling te geven, complementair aan bestaand aanbod.

Tabel 9: Invulling en budgettering levensfase (Snelle) groei

Aanbieder	Aanbod 1 ^e contract		Aanbod 2 ^e contract	
VOKA	Inspiratie- en informatiesessies	€246 680	Nu perceel 3	
	Kortlopende, intensieve trajecten	€285 542		
	BRYO scale-up	€261 432		
	Community snelle groeiers	€219 208		
			Mercurio	€452 718
Unizo	Actuasessie groeibedrijven	€106 883	Bootcamp persoonlijke groei	€248 857
	Bedrijfsbezoeken groeibedrijven	€81 393	Masterclass internationaliseren	€177 870
	Road2Growth	€2 831 149	Begeleiding groei en strategie	€2 623 473
			Begeleiding internationaal starten en groeien	€83 369
			Begeleiding PBT	€222 610
EY	Eynovation scale-up	€180 698		
	Bootcamp Scale-ups	€340 310		
	Sessies, workshops, events,...	€1 122 579		
Totaal		€ 5 675 874		€3 808 897

Voor **overname & opvolging** continueert VOKA Familio rond familiale overdracht, maar het meer lange termijn gerichte Transfer Readiness (voor ondernemers die binnen 5 jaar willen verkopen/overdragen) wordt niet meer gefinancierd. Unizo brengt het adviseringsaanbod wat terug tot de Adviesmarkt Ondernemen op een kruispunt, en heeft ook een specifieke begeleiding bedrijfsoverdracht ontwikkeld voor zowel overlaters als -nemers.

Tabel 10: Invulling en budgettering levensfase Overname en opvolging

Aanbieder	Aanbod 1e contract		Aanbod 2e contract	
Unizo	Digitale waarderingstool	€113 667	Begeleiding bedrijfsoverdracht	€979 809
	Actuasessies overnemen	€114 995		
	Overnamemarkt.be	€106 942		
	Adviesmarkten overnemen/overlaten	€ 262 779	Adviesmarkt Ondernemen op een Kruispunt	€217 691
VOKA	Inspiratie- en informatiesessies	€ 388 690		
	Kortlopende, intensieve trajecten	€250 244		
	Familio	€563 286	Familio	€768 167
	Transfer Readiness	€147 058		
Totaal		€1 947 661		€1 965 667

Tenslotte bevat perceel 2 in de periode 2020-2023 begeleidingen met een meer **thematische insteek**, losstaand van de levenscyclus-insteek. Met name het Industriepartnerschap rond Sirris/Agoria bouwt haar aanbod uit rond een aantal relevante toekomstgerichte thema's voor ondernemingen, die ook beleidsmatig steeds prominenter worden, bv klimaat & circulariteit, digitalisering, AI/CS, ook gekoppeld aan de betreffende beleidsagenda's. Dit aanbod moet beschouwd worden in samenhang met de lerende netwerken in perceel 4, en omvat een verzameling relatief losstaande events, master classes, advisering rond de genoemde thema's, aangevuld met individuele en collectieve coachingstrajecten. Ook is er een drietal begeleidingsvormen gefocust op AI/CS.



De eerste jaren dat dit aanbod uitgevoerd wordt leren we dat, hoewel de events en master classes een behoorlijk bereik hebben, het voorlopig niet eenvoudig blijkt om deelnemers naar de daadwerkelijke coachingstrajecten en de lerende netwerken te trekken. Dit wijst erop dat de drempel naar externe begeleiding rond deze thema's voor ondernemers mogelijk nog te hoog ligt, zowel inhoudelijk en/of financieel.

Overigens organiseren ook Unizo (Bv Online adviesdag) en VOKA in de periode 2020-2024 begeleiding- of advisering rond digitalisering met aandacht voor AI/CS. Zo verzorgt Deloitte als partner van VOKA een specifieke dienstverlening rond digitalisering voor alle type ondernemers. Hier speelt een vergelijkbare problematiek: de online quick scan bereikt meer deelnemers dan voorzien, maar dit vertaalt zich niet in sterke deelname aan de begeleiding zelf (hoewel kortlopend).

Tabel 11: Invulling en budgettering Thematische begeleiding (enkel 2^e contract)

Aanbieder	Aanbod 2e contract	
Industrie-partnerschap	AI applicatiedomein begeleiding	€128 908
	AI discovery	€170 431
	CS Hacking demo	€ 78 250
	3 expert invalshoeken CS	€98 341
	Thematische events (AI/CS, klimaat, circulair, digitalisering,...)	€1 147 396
	Master classes (AI/CS, klimaat, circulair, digitalisering,...)	€2 435 029
	Meet & Peek (klimaat, circulair, digitalisering,...)	€244 166
	Oriënterend advies (AI/CS, klimaat, circulair, digitalisering,...)	€ 942 244
	Individuele Coaching (AI/CS, klimaat, circulair, digitalisering,...)	€1 489 755
	Groepscoaching (klimaat, circulair, digitalisering)	€423 202
VOKA / Deloitte	Digitale quick scan	€ 586 090
	Kortlopende intensieve trajecten Digitalisering	€ 232 193
Totaal		€ 7 976 005

2.3.3. Perceel 3

Contract 2016-2019	Contract 2020-2024
"Netwerking gericht op groeibedrijven"	"Geïntegreerde, selectieve begeleiding van ambitieuze starters & groeiers"
Unizo, VOKA, Sirris/Agoria, Netwerk Ondernemen, EY, VCB	Unizo, VOKA, Scale-up Vlaanderen, Netwerk Ondernemen

Perceel 3 legt de specifieke focus op de groep snelle groeibedrijven (scale-ups) binnen het Vlaams ondernemersweefsel, en beoogt het groeiproces van ondernemingen structureel te ondersteunen en te versnellen. De dienstverlening in dit perceel is gericht op de belangrijkste uitdagingen waar groeibedrijven voor staan, met name toegang tot kapitaal, talent, internationale markten, kennis & technologie. Ondersteuning richt zich ook op het versterken van de interne organisatie en het persoonlijk leiderschap, alsook netwerkvorming met andere groeiers en succesvolle andere ondernemers (rolmodellen).

Waar het contract in de periode 2016-2019 de nadruk legde op netwerkvormen complementair aan de begeleidingstrajecten in perceel 2, voorziet het tweede contract meer ruimte voor gerichte begeleidingstrajecten voor selectieve groepen ondernemers. Enkele partners hebben in dat licht hun begeleidingsaanbod rond snelle groei verplaatst en/of uitgebreid vanuit perceel 2 naar perceel 3, terwijl een ander deel van het aanbod verschoven is van perceel 3 naar 4. Het is daarom moeilijk om het totale bedrag voor dit perceel tussen de twee contracten goed te vergelijken.



Het aanbod van EY is in de nieuwe periode net als voor perceel 2 niet gecontinueerd (ondermeer peterschaps-trajecten voor middelgrote ondernemingen), terwijl de BRICS-netwerking met bedrijven in de bouwsector van de VCB verdergezet wordt onder perceel 4.

VOKA hernoemde en herkaderde haar bestaande groeibegeleiding als Accelero, en voert ook Bryo ScaleUp hieronder uit. Ook voegde zij het traject Investor Readiness toe voor bedrijven die beogen op te schalen door het aantrekken van externe investeerders. Unizo hervormde haar verschillende netwerkvormen uit het eerste contract voor groeiers, groeistarters en ambitieuze ondernemers (Go4Growth, Smart Start, Ondernemersforum) naar een geïntegreerde begeleiding van ambitieuze startups & scale-ups op basis van zorgvuldig samengestelde 'growth communities'. Deze begeleidingen vormen een logisch vervolg op het aanbod in perceel 2, als volgende vernauwing in de trechter die deze organisaties inrichten. Het Ondernemersforum wordt dan weer ondergebracht onder perceel 4 gericht op netwerking rond toepassing van bewezen technologie.

Netwerk Ondernemen en Scale-up Vlaanderen (Sirris/agoria/Imec.istart) continueren grotendeels hun activiteiten, maar deze maken veel minder deel uit van een langere trechter met brede ingang. Zij moeten dus via andere kanalen hun deelnemers aantrekken, met name via algemene promotie en communicatie. Het toegekende budget voor deze activiteiten onder perceel 3 is ook substantieel teruggebracht in de nieuwe periode, waardoor het ook wat kleinschaliger wordt georganiseerd.

Het aanbod vormt bij beiden een combinatie van netwerking voor een specifieke groep hoge groei bedrijven (1 million club van Scale-up Vlaanderen, en Mentor Me van Netwerk Ondernemen), met flankerend begeleidingsaanbod rond specifieke thema's dat men verder ontwikkelt in lijn met de maatschappelijke evoluties en ondernemersnoden (Scale-up Vl: Coaching opschaling, acces2 sessies en internationalisering; Netwerking Ondernemen: Boost Me, Market Me, Mentor & Founder Room). Binnen Scale-up Vlaanderen werkt Sirris intensief samen met imec, om ook de expertise binnen het acceleratieprogramma imec.istart te kunnen valoriseren in de begeleiding.

Vanuit de selectieve insteek betreft het hier relatief beperkte groepen ondernemingen, die gedurende langere tijd deel uitmaken van het netwerk. Gezien de complexiteit en snelheid van hun groeiproces heeft deze doelgroep extra ondersteuning nodig om succesvol door te kunnen ontwikkelen. De toegankelijkheid van dit perceel is dus bewust minder ten opzichte van perceel 2, maar met deze gerichte en meer diepgaande ondersteuning worden deze bedrijven in staat gesteld ook hun meerwaarde en valorisatiepotentieel voor de Vlaamse economie in termen van nieuwe tewerkstelling en economisch dynamiek beter waar te maken.

Tabel 12: Invulling en budgettering perceel 3 (Snelle groei)

Aanbieder	Aanbod Contract 1		Aanbod Contract 2	
VOKA	Inspiratie- en informatiesessies	€165 580	Inspiratie-en infosessies	€137 907
	Kortlopende, intensieve trajecten	€304 401	Kortlopende intensieve trajecten	€287 855
	Langlopende trajecten	€1 330 667	Accelero	€2 147 651
			Bryo ScaleUp	€632 036
		Investor Readiness	€431 429	
Unizo	Go4Growth	€435 182	Geïntegreerde begeleiding voor ambitieuze snelgroeïende startups & scale-ups	€655 723
	Smart Start	€477 234		
	Ondernemersforum	€6 819 331	Nu perceel 4	
Scale-up Vlaanderen	Events voor brede doelgroep	€65 122	Thematische inspiratie rond Groei	€ 58 661
			Acces2Growth, Finance, Tech sessies	€650 507
	Infosessies bij acceleratoren	€96 800	Internationalisering voor scale-ups	€262 587
			Internationale missies	€273 412
	Begeleiding opschaling	€910 835	Coaching Scaling 2.0	€897 078
Coaching internal scaling			€157 904	



	Selectief netwerk hoge groei digitale bedrijven	€169 400	Selectief netwerk hoge groei: 1 million Club	€ 116 629
Netwerk onder-nemen	Netwerking 'laureaten'	€905 320	Mentor Me	€670 191
	Advies voor laureaten	€602 462	Boost me	€387 335
	Groeitraject: Pitch, local & international growth camp	€717 642	Market Me	€242 774
			Fund Me	€272 217
	Mentor Talks / Room	€312 623	Mentor Room	€496 409
			Founder room	€75 391
		Women in tech	€268 862	
		Scale-up marathon	€683 674	
EY	Peterschap JIGMO	€195 052		
	Peterschap Migmo	€618 504		
	Corporate scale-up track	€222 035		
	Co-creation track	€54 450		
VCB	BRICS (start, doorgroei, alumni, international)	€1 566 625	Nu perceel 4	
Totaal		€15 969 265		€9 806 232

2.3.4. Perceel 4

<i>Contract 2020-2024</i>
<i>"Lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen technologieën"</i>
Unizo, VOKA, het Industriepartnerschap, NIVB, Verso, SYNTRA West

Dit perceel is nieuw onder het Contract 2020-2023 met focus op netwerkvormen, en dus minder begeleiding in trajectvorm (zoals perceel 3 in 2016-2019). Via dit perceel beoogt men wel een nieuwe doelgroep van ondernemingen explicieter en gericht te betrekken, namelijk zogenaamde 'innovatievolgers'. Het betreft hier weliswaar potentiële innovatoren en innoverende ondernemingen, maar niet zozeer de ontwikkelaars van nieuwe technologie of toepassingen zelf.

Inhoudelijk gaat het hier in het bijzonder om twee zaken:

- ▶ De vernieuwing en professionalisering van de bedrijfsvoering (leiderschap, financiering, personeel, business modellen, ...);
- ▶ De introductie en implementatie van reeds bewezen innovaties versnellen bij Vlaamse ondernemingen, incl insassing in het business model.

De grotere spelers ontwikkelen hun bestaande netwerkeraanbod hier verder (VOKA's Plato, Unizo's ondernemers- en innovatieforum, en de thematische lerende netwerken van het Industriepartnerschap), vaak onder de budgettair grootste onderdelen van het gehele aanbod. VOKA voegt hier met ScOUT!ng 4.0 een specifieke netwerkvorm rond digitalisering en AI/CS aan toe. Vanuit kleinere spelers zijn enkele diensten ontwikkeld gericht op typische 'toepassings'sectoren. Zeker de VCB/NIVB (brede bouwsector) en Verso (social profit, ...) zijn goed geplaatst om dergelijke bedrijven te bereiken.

Dit perceel richt zich dus expliciet op het aspect 'innovatieversnelling' door ondernemingen in elke fase van hun levenscyclus. Een dienst als BRICS, voortgezet vanuit perceel 3 in 2016-2019, past binnen deze logica; hetzelfde geldt voor Verso en Syntra West. Wel is het voor spelers zaak zich naar de doelgroep met een duidelijke USP te onderscheiden ten opzichte van de begeleiding in perceel 2; ondernemers uit dezelfde doelgroep kunnen immers ook goed daaraan deelnemen.



Tabel 13: Invulling en budgettering perceel 4⁸

Aanbieder	Aanbod Contract 2	
VOKA	ScOUT!ng 4.0	€ 310 030
	Digitaal Deloitte	€226 116
	Plato	€5 174 421
Unizo	Ondernemersforum	€4 705 907
	Innovatieforum	€3 793 377
Industriepartnerschap	Lerende Netwerken	€1 888 207
NIVB	Sensibiliseringsacties	€1 091 141
	Lerend Netwerk Bedrijfsvoering (BRICS)	€1 360 881
	Lerend Netwerk Innovatie	€1 650 801
Verso	Bootcamp	€ 807 716
	Lerend Netwerk	€ 131 669
SYNTRA West	HTL 4.0	€ 46 498
	Industry 4.0	€ 95 485
	SmartLines	€398 180
Totaal		€ 21 680 429

⁸ Het betreft hier het uitgekeerde bedrag voor '20 en '21 + het nog voorziene budget voor '22 en '23. Dit kan een lichte onderschatting inhouden omdat het bedrag voor '20 en vooral '21 nog niet volledig werd uitgekeerd



3. Bereik en effectiviteit van het contract

In dit hoofdstuk geven we een analytisch overzicht van de realisatiegraad in termen van aantal deelnemers en budgettering, alsook het feitelijke bereik naar groepen unieke deelnemers. We geven hier inzicht in de mate waarin het Contract een relevante populatie aan van verschillende groepen ondernemers bereikt, en er ook doorstroom plaatsvindt naar vervolgdiensten binnen het contract.

We beginnen met een beschrijving van de twee contracten van het algemeen bereik / deelnemers de verschillende acties en begeleidingen per perceel naar type (begeleiding, netwerking, sensibilisering) en levenscyclusfase. Daarna gaan we dieper in op de karaktering van verschillende groepen unieke deelnemers, hun deelnamegedrag (doorstroom) en performantie (koppeling met Belfirst):

- ▶ De VLAIO KRIS-databank voor deelnemers in de eerste jaren van het huidige contract (2020-2021)
- ▶ Deelnemersdata van het vorige contract direct ontvangen van VOKA & NSZ; van VLAIO verkregen van Netwerk Ondernemen, EY, Sirris.

De deelnemersgegevens ontvangen van Unizo bleken niet bruikbaar voor geaggregeerde analyse binnen het kader van deze evaluatie, en zijn dus buiten beschouwing gelaten.

Conclusies vooraf

Hieronder volgt een volledig overzicht hiervan, maar we geven vooraf graag al een aantal belangrijke overkoepelende bevindingen mee.

Perceel 2

- ▶ Binnen perceel 2 zien we heel duidelijk dat de korte en langere begeleidingstrajecten gericht op specifieke levensfasen over de twee contracten heen een ruim en stabiel bereik in aantal deelnemers kennen, naar of boven verwachting. In het nieuwe contract is dit bereik met ietwat andere structurering van de begeleidingen zelf nog versterkt, ondanks de coronaperikelen van '20-'21.

De grotere spelers binnen beide contracten (VOKA, Unizo, NSZ) hebben hun aanbod op dit vlak ook in grote mate volgens deze levensfase-logica ingericht en een stuk doorheen de hele organisatie doorgetrokken. Dit draagt bij aan de herkenbaarheid voor potentiële deelnemers, die specifieke begeleidingen direct kunnen koppelen aan hun ontwikkeling als ondernemer. Zo slagen deze partijen erin hun bereik over de jaren structureel te verhogen.

In totaal bereikten de begeleidingsvormen in het eerste contract van alle partners in perceel 2 samen ruim 12.000 deelnemers. NSZ realiseerde daarnaast in die periode ook nog ruim 8.000 adviezen op maat en workshopdeelnemers. In het tweede contract kenden alle levensfasebegeleidingen samen in de eerste jaren al 8.350 aanvaarde deelnemers.

- ▶ Er zijn maar enkele begeleidingsvormen die minder succesvol waren in aantrekken van deelnemers, met name de EY start-up en scale-up (co-creation) tracks in het eerste contract. Dit aanbod komt ook niet meer terug in het tweede contract, maar zou met haar vrij specifieke insteek in de nieuwe structurering ook eerder in perceel 3 gepast hebben. Ook de VOKA FinMix trok minder deelnemers dan verwacht.

In het huidige contract valt vooral op dat NSZ voorlopig een stuk minder deelnemers heeft dan voorheen en dan voorzien, maar mogelijk speelt hier een achterstand in rapportering wat parten.

- ▶ In dit perceel wordt aan de hand van het aantal deelnemers duidelijk dat de begeleidingen rond prestart en start wat geïntegreerd zijn in het 2^e contract, en het aanbod rond eerste groei en professionalisering wat uitgebreid (met name door Unizo). Zo krijgen bepaalde begeleidingen een wat breder deelnemersbereik, maar lijkt de afbakening tussen levensfasen in de begeleidingen op sommige punten wat te vervagen. De begeleiding rond snelle groei/ scale-up daarentegen is hervormd, en krijgt meer gefocuste uitwerking in perceel 3.

- ▶ Een aantal van de thematische begeleidingen in perceel 2 van het huidige contract vertoont meer moeilijkheden om het verwachte aantal deelnemers te bereiken. Met name de deelname aan het coachings- en begeleidingsaanbod rond AI/CS, circulaire economie en klimaat blijft voorlopig onder verwachting; voor internationalisering en innovatie is er een wisselend beeld. De meer laagdrempelige thematische events en Master classes zijn wel succesvol naar



aantal deelnemers, waardoor het thematisch aanbod in '20 - '21 samen nog altijd ruim 3.100 aanvaarde deelnemers heeft, met 340 rond circulaire economie, bijna 260 rond AI/CS samen en bijna 700 in algemeen aanbod rond digitalisering. Dit bereik wordt echter (nog) maar beperkt omgezet in coachingsdeelnemers.

De thematische begeleidingen zijn nieuw opgezet in de niet-evidente corona-context, en moeten hun definitieve vorm nog wat vinden (bv mix digitaal/fysiek) alsook het bijbehorend instroommodel nog verder uitdenken/-werken. Dit aanbod behoeft wellicht ook een specifiekere aangepaste benaderingswijze en insteek naar de mogelijke doelgroepen toe die beter aansluit bij de kennis- en ontwikkelingsniveaus van ondernemers. Waar de eerder vraaggerichte levensfasebenadering direct inspeelt op acute noden van de ondernemer, is het aanbod rond technologie- of transformatie-thema's eerder gericht op het overtuigen en sensibiliseren van ondernemers vanuit een beleidsmatige vraag/wens. Intensieve begeleidingstrajecten zijn hiervoor wellicht voor een veel beperktere groep aangewezen, terwijl eenmalige sessies voor de bulk van de ondernemers voldoende of het meest haalbare zijn.

Perceel 3

- ▶ Perceel 3 is onder het 2^e contract vanuit VLAIO duidelijk selectiever ingestoken met sterkere focus op scale-up begeleiding, waar het in het eerste contract nog een mix van netwerken en flankerende begeleidingen, workshops, advisering... Deze keuze is ook terug te zien in de (gewenste) evolutie van de deelnemersaantallen tussen 2019 in het oude contract (1.280) en 2020 en 2021 in het nieuwe contract (resp. 468 en 516, boven het streefdoel).
- ▶ Binnen deze meer selectieve benadering in het huidige contract valt wel op dat enkele scale-up coachingstrajecten van Unizo en Scale-up Vlaanderen de eerste jaren een zeer beperkt beoogd bereik en werkelijk deelnemersaantal hebben. Bij een jaarlijks bereik van 15 deelnemers of minder per traject is de vraag of zij elk op zich voldoende kritische massa hebben om op Vlaams niveau een verschil te maken.

Perceel 4

- ▶ De nieuwe vorm van lerende netwerken onder perceel 4 kennen voorlopig een wisselend bereik, maar bewijzen hun potentieel om ondernemers samen te brengen en tot productieve uitwisseling te komen over gedeelde uitdagingen en noden. Vaste waarden Plato (VOKA) en Ondernemersforum (Unizo) blijven een zeer hoog aantal deelnemers bereiken, en ook NIVB bouwt verder op de gelegde basis met BRICS in het eerste contract. Ook de netwerken van VERSO, gericht op de social profit sector, kenden vanaf de start een goed bereik.
- ▶ De deelname aan een aantal meer specifiek thematische netwerken blijft enigszins onder verwachting, terwijl enkele eigenlijk nog helemaal niet van de grond zijn gekomen (AI, internationalisering). Ook de netwerken van Syntra en het digitaliseringstraject van VOKA/Deloitte blijven voorlopig ietwat achter bij de verwachting.

Net als voor de thematische begeleidingen in perceel 2 geldt hier dat de netwerken hun opstart hebben gekend in volle coronapandemie, en zich ook minder lenen voor toen de opgelegde digitale vorm, maar net hun meerwaarde kennen in de fysieke samenkomst en uitwisseling. Daarnaast is het ook hier duidelijk nog zoeken naar de juiste onderscheidende positionering, unique selling proposition van de netwerken met het gepaste bijbehorend instroommodel en doelgroepbenadering passend bij de thematische insteek om tot een stabiel draaiende organisatie en werking te komen.

Doelgroepbereik en doorstroom

- ▶ Voor zover wij kunnen nagaan op basis van de beschikbare deelnemersgegevens lukt het over het algemeen redelijk tot goed om de juiste doelgroepen naar de juiste levensfasebegeleiding te trekken. Ongeveer 2/3^e van de deelnemers aan startersbegeleiding is bij aanvang ook werkelijk starters, en een groot aandeel van groei/scale-up deelnemers kent binnen redelijke termijn ook sterke groei. De préstarters wordt hoofdzakelijk door natuurlijke personen gevolgd (in plaats van ondernemingen), wat ook wijst op een effectief doelgroep-bereik. Voor andere levensfasen of thema's is dit moeilijker na te gaan.
- ▶ Wel zien we in de deelnemersgegevens personen geregistreerd waarvan we niet kunnen vaststellen of ze als werkelijke deelnemer kunnen gerekend worden. Bij grotere aantallen personen (15-20) vanuit bepaalde banken, consultancies of andere intermediairen rijst de vraag of het gaat om deelnemers of begeleiders/externe experts. Ook zit er in de gegevens weinig gradatie in deelname (fysieke of virtuele aanwezigheid, eenmalig of volledig traject, deelnemers/sponsors/sprekers,...), en is dit bij virtuele events ook moeilijker te verifiëren.

De gegevens van Unizo vanuit het contract 2016-19 bleken zelfs helemaal onbruikbaar voor geaggregeerde analyse binnen het kader van deze evaluatie door een te grote fragmentatie en diverse structurering van deelnemersdata voor allerlei verschillende diensten en begeleidingen.



- ▶ De analyse van de doorstroom laat zien dat een substantieel deel van de deelnemers (bijna 40%) meerdere acties volgt. Zij weten dus hun weg te vinden in het aanbod rond verschillende levensfasen en thema's, maar stromen dus ook niet 'nieuw' in.

De doorstroom van acties in het begin van de trechter (zoals informatiesessies) naar het einde van de trechter (intensievere begeleidingen) loopt redelijk goed: in het tweede contract zien we dat 40% van de deelnemende organisaties acties volgt in het begin en einde van de trechter. Voor de twee contracten samen is dit slechts 19% maar dit is hoogst waarschijnlijk omwille van de bias in data-aanlevering naar deelnemersdata in het einde van de trechter.

- ▶ Bij het laten instromen van nieuwe deelnemers is het zeker voor de grootschaliger begeleidingsvormen met groot beoogd bereik continu het evenwicht bewaken tussen de laagdrempeligheid van hun begeleidingen met optimale toegankelijkheid (dus: zoveel mogelijk deelnemers ivf de gedefinieerde streefwaardes) en een meer strikte toepassing van de doelgroepsegmentering en -benadering.

Het is daarbij van belang toch te blijven inzetten op aantrekken en toeleiden van deelnemers met passende profielen bij de begeleidingen, en via een gedegen intake af te toetsen of de deelnemer met de juiste motivatie in de begeleiding stapt (namelijk om de onderneming stappen vooruit te brengen). Hierbij moet men ook proactief buiten de eigen gekende netwerken durven en kunnen gaan, om ook nieuwe groepen in te laten stromen. De deelnemersgegevens, analyse van de doorstroom van deelnemers (aangevuld met interviews) duiden erop dat deze doelgroepbenadering niet altijd systematisch wordt toegepast.

3.1. Realisatiegraad en algemeen bereik

Contract 2016-2019

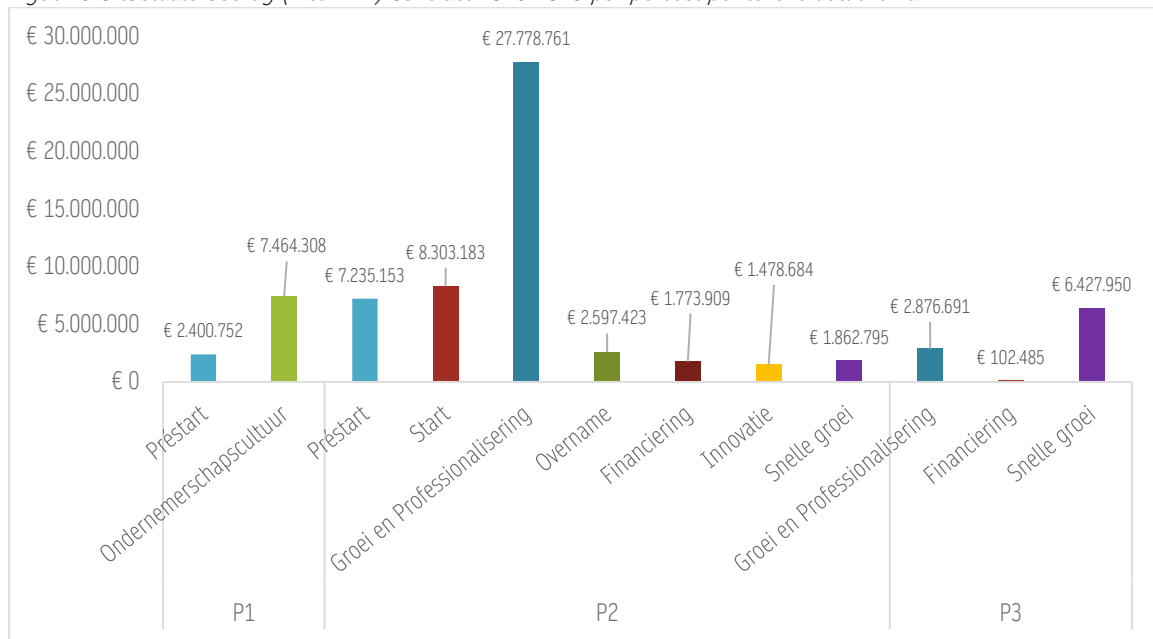
Algemeen overzicht Contract 2016-2019

In het eerste contract werd door VLAIO in totaal een **bedrag van €70.302.094 (incl. BTW) uitbetaald**, verdeeld over 11 partners, 3 percelen en verschillende levensfasen en thema's. Per jaar komt dit neer op gemiddeld €17,58 miljoen.

- ▶ **11 partners.** Aan de partners Unizo en VOKA werd samen bijna 65% van dit bedrag toegekend (zie *Figuur 3*). Unizo kreeg een totaal van €24,97 miljoen en VOKA €20,55 miljoen over de vier contractjaren, of respectievelijk gemiddeld €6,24 miljoen en €5,14 miljoen per jaar. De partners Vzw Ter Bevordering van het Ondernemerschap in België (TBVOB) en BizIdee, beiden actief in Perceel 1, kregen de kleinste bedragen (respectievelijk €24 793 en €280 771 over de vier contractjaren).
- ▶ **Drie percelen.** *Figuur 5* toonde aan dat 73% van het uitgekeerde bedrag werd toegekend aan Perceel 2 "Begeleiding van ondernemers en ondernemingen over de levenscyclus", terwijl de rest van het subsidiebedrag evenwichtig verdeeld werd over Perceel 1 "Sensibilisering, bewustmaking, beeldvorming rond ondernemerschap" (14%) en Perceel 3 "Netwerking gericht op groeibedrijven" (13%).
- ▶ **Verschillende levensfasen en thema's.** Verder worden de activiteiten binnen het contract opgedeeld naargelang de doelgroep die ze specifiek beogen in termen van de levensfase van de ondernemer/ onderneming (i.e., prestart, start, groei en professionalisering en overname) of naargelang het specifieke thema dat ze behandelen (i.e., financiering, innovatie, snelle groei, ondernemerschapscultuur). Het contract kent veruit het **grootste budget toe aan activiteiten gericht op de levensfase "groei en professionalisering"**. Meer bepaald gaat €30,66 miljoen of 43,6% van het totale uitbesteedde bedrag naar deze levensfase (zie donkerblauwe staven). Vervolgens gaat 13,7% of €9,64 miljoen van het totale bedrag naar de levensfase "prestart" (zie blauwe staven). Het kleinste bedrag gaat naar het thema "innovatie" (2,1% van het totale bedrag) en "financiering" (2,7% van het totale bedrag).



Figuur 6 Uitbetaald bedrag (incl. BTW) Contract 2016-2019 per perceel per levensfase/thema



Noot: P1 staat voor Perceel 1 enz

Realisatiegraad Contract 2016-2019 Tabel 14 presenteert het uitbetaald bedrag, het streefbedrag en de realisatiegraad per perceel per partner. Deze tabel laat zien dat de bulk van de financiering voor de grootste partners, Unizo en VOKA naar Perceel 2 gaat. Hun realisatiepercentages liggen wat lager voor hun activiteiten in Perceel 3.

De realisatiegraad van de kleinere partners in perceel 1 ligt op of tegen de 100% op basis van georganiseerde activiteiten, met uitzondering van TBVOB⁹ die de doelen niet allemaal lijkt te behalen.

In Perceel 2 en 3 wijkt EY ook wat af van de oorspronkelijke streefdoelen, met een realisatiepercentage van respectievelijk 84% en 88%. Een deel van de uitbetaling van EY was op resultaatbasis, waarbij 2 of 3 jaar na afloop van de begeleiding gevraagd werd naar groei (TW) en werknemers. Dit percentage zou nog iets kunnen stijgen, maar zal wellicht niet aan 100% raken.

⁹ Vzw Ter Bevordering van het Ondernemerschap in België



Tabel 14 Uitbetaald bedrag, streefdoel (incl. BTW) en realisatiegraad Contract 2016-2019 per perceel per partner

	2016-2019 Totaal uitbetaald bedrag incl. BTW	2016-2019 Doelbedrag incl. BTW	Realisatiegraad
Perceel 1	€ 9 865 061	€ 9 980 857	99%
Flanders DC	€ 2 405 000	€ 2 405 000	100%
Startups.be	€ 2 249 345	€ 2 344 048	96%
Unizo	€ 2 584 131	€ 2 584 131	100%
VOKA	€ 1 404 329	€ 1 379 396	102%
BizIdee	€ 1 123 083	€ 1 123 082	100%
TBVOB	€ 99 174	€ 145 200	68%
Perceel 2	€ 51 029 908	€ 53 338 012	96%
VCB	€ 2 261 551	€ 2 283 270	99%
EY	€ 4 524 629	€ 5 403 447	84%
NSZ	€ 4 956 787	€ 4 976 142	100%
Unizo	€ 21 946 106	€ 23 621 050	93%
VOKA	€ 17 340 835	€ 17 054 102	102%
Perceel 3	€ 9 407 126	€ 9 839 751	96%
VCB	€ 1 566 625	€ 1 568 160	100%
EY	€ 1 090 041	€ 1 236 620	88%
Netwerk Ondernemen	€ 3 272 472	€ 3 293 994	99%
Scale-up Vlaanderen	€ 1 242 158	€ 1 165 351	107%
Unizo	€ 435 183	€ 558 173	78%
VOKA	€ 1 800 648	€ 2 017 453	89%
Totaal	€ 70 302 094	€ 73 158 620	96%

Aantal deelnemers Contract 2016-2019 Perceel 2

Vervolgens geven we inzichten in het aantal deelnemers of bereikte personen van de acties in Perceel 2 "Begeleiding van ondernemers en ondernemingen over de levenscyclus". Het aantal bereikte deelnemers wordt opgesplitst naar enerzijds het totaal aantal aanvaarde deelnemers van de gerichte vormen van begeleiding en netwerkingsactiviteiten (i.e., "eng"), en anderzijds deelnemers aan de acties gericht op het bredere publiek, zoals evenementen en inspiratie- en infosessies (i.e., "ruim")¹⁰.

Tabel 15 toont aan dat Unizo zowel het grootste aantal deelnemers bereikt in Perceel 2 (i.e., "eng") als het grootste aantal personen bereikt (i.e., "ruim"). De begeleiding 'Ondernemersforum' bereikte het grootste aantal deelnemers ("eng") en de actie 'Overnamemarkt.be' van Unizo bereikte het grootste aantal personen ("ruim"). Verder wordt aangetoond dat 25.879 personen bereikt zijn door activiteiten onder de noemer "begeleiding", waarvan 12.998 voor doorgedreven vormen van begeleiding. 13.928 personen werden bereikt via of hebben deelgenomen aan "netwerking" activiteiten.

¹⁰ Dit onderscheid 'bereik' wordt door Vlaio zelf toegepast.



Tabel 15 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2016-2019 Perceel 2 per type activiteit

	Totaal bereik 2016-2019	
	"Eng" <i>i.e., aantal aanvaarde deelnemers bereikt via begeleidingsvormen en netwerkingsactiviteiten</i>	"Ruim" <i>i.e., aantal personen bereikt via acties gericht op breder publiek (evenementen, workshops,...)</i>
Begeleiding	12 998	12 881
VCB	644	0
EY	1 559	2 983
NSZ	976	7 160
Unizo	5 158	0
VOKA	4 661	2 738
Bewustmaking	88	540 188
EY	0	912
Unizo	88	503 170
VOKA	0	36 106
Netwerking	8 929	4 999
NSZ	0	1 265
Unizo	5 118	0
VOKA	3 811	3 734
Totaal	22 015	558 068

Vervolgens gaan we dieper in op het aantal deelnemers die per levensfase en thema konden bereikt worden. De volledige tabel met de verschillende acties en hun aantal deelnemers per levensfase of thema staat gerapporteerd in Bijlage (Tabel 35). Tabel 16 bevat de verkorte versie van de tabel, waarin de belangrijkste begeleidingstrajecten per levensfase opgelijst staan.

De belangrijkste **prestartersbegeleiding** van Unizo, Go4Business, trok 1.154 deelnemers aan. De langlopende, intensieve trajecten 'Bryo Stand up' en 'Bryo Stand up Student' van VOKA hadden meer dan 900 deelnemers.

Wat betreft de **activiteiten naar starters** gericht, bereikte Unizo met haar specifieke starterstraject Road2Action in totaal 839 ondernemingen, en via 'Bryo Start Up' van VOKA werden 1.138 deelnemers geholpen. Daarnaast volgden 370 deelnemers kortlopende, intensieve VOKA traject rond 'starten'. Binnen de meer beperkte individuele begeleiding EYnovation bereikte EY 34 deelnemers, en hun bootcamp Starters had 62 deelnemers.

Het grootste aantal partners heeft activiteiten gericht op **groei en professionalisering**. Deze activiteiten bereiken ook een groot aantal ondernemers en ondernemingen. NSZ hield 4.814 diagnosegesprekken met eerste lijnsadvies, gaf 976 keer advies op maat en bereikte 2.346 deelnemers met hun workshops. Bouwradar van de VCB, een doorlichting en individuele begeleiding van 8 uur, hielp 644 bedrijven. VOKA bereikte met de langlopende, intensieve trajecten 'Bryo Scale up' 133 deelnemers en 338 deelnemers volgden kortlopende, intensieve trajecten rond 'groei'. Unizo bereikte met Road2Growth 665 deelnemers.

Wat betreft acties rond **Overnames** is het vooral VOKA die hier individuele begeleiding rond geeft. De langlopende, intensieve sessies 'Familio' en 'Transfer Readiness' werden gevolgd door 343 deelnemers, de kortlopende, intensieve trajecten rond overnames hadden 289 deelnemers.

Verder zijn er ook verschillende begeleidingstrajecten rond de thema's, **financiering, innovatie en snelle groei**. Go4Finance van Unizo trok over de vier contractjaren bijna 600 deelnemers. De kortlopende, intensieve trajecten van VOKA rond financiering trokken 518 deelnemers. Het kortlopende traject van VOKA rond innovatie trok dan weer 266 deelnemers. Enkel de begeleidingstrajecten van EY (EYnovation scale-up, bootcamps) werden specifieke gecategoriseerd onder 'snelle groei', met respectievelijk 21 en 62 deelnemers.



Tabel 16 Aantal deelnemers Contract 2016-2019 Perceel 2 per levensfase of thema*

	Totaal aantal aanvaarde deelnemers*
Préstart	2 060
Unizo	
Go4Business	1 154
VOKA	906
Langlopende, intensieve trajecten: Bryo Stand up	339
Langlopende, intensieve trajecten: Bryo Stand up student	567
Start	2 450
EY	103
Bootcamps starters	62
Co-creation track	7
Eynovation start	34**
Unizo	
Road To Action	839
VOKA	1 508
Kortlopende, intensieve trajecten: START	370
Langlopende, intensieve trajecten: Bryo Start up	1 138
Groei en Professionalisering	15 068
VCB	
Bouwradar	644
NSZ	9 401
Advies op maat	976
Diagnosegesprek met eerstelijnsadvies	4 814
Netwerkmomenten	1 265
Workshops	2 346
EY	
Corporate start-up perceel 2	76
Unizo	
Road2Growth	665
VOKA	4 282
Kortlopende, intensieve trajecten: Groei	338
Langlopende, intensieve trajecten: Bryo Scale up	133
Langlopende, intensieve trajecten: PLATO	3 811
Overname	632
VOKA	
Kortlopende, intensieve trajecten: Overname	289
Langlopende, intensieve trajecten: Familio	208
Langlopende, intensieve trajecten: Transfer Readiness	135
Financiering	1 178
Unizo	
Go4Finance	599
VOKA	579
Expertenpanel FinMix	61
Kortlopende, intensieve trajecten: Financiering	518



	Totaal aantal aanvaarde deelnemers*
Innovatie	266
VOKA	
Kortlopende, intensieve trajecten: Innovatie	266
Snelle groei	83
EY	
Bootcamps scale-ups	62
Eynovation scale-up	21**

*Noot: Deze tabel bevat een selectie van acties. De sommaties en totalen van het aantal deelnemers per partner en per levensfase/thema bevatten enkel de deelnemers van de hier vermelde acties. De volledige tabel met alle acties staat in Bijlage.

**Noot: Deze aantallen zijn voor 2019, en niet de sommatie over de vier jaren (2016-2019) zoals bij de andere acties het geval is.

Idealiter konden deze aantallen vergeleken worden met de vooropgestelde streefaantallen. Binnen de flexibiliteit die VLAIO toelaat aan de uitvoerders werden deze echter aangepast, verschoven en overschreven, meestal tot het werkelijk bereikte aantal. Indien een bepaalde begeleiding meer deelnemers trekt terwijl een andere onder de streefwaarde blijft, zal VLAIO hier een verschuiving in de KPI toestaan om het financiële evenwicht te bewaren.

Deze flexibiliteit past binnen de filosofie van het contract en verzekert een juiste financiering voor het gerealiseerde bereik. Idealiter zou VLAIO echter zelf bijhouden hoe de streefcijfers wijzigen doorheen de uitvoering van de opdracht, zodat de behaalde KPI's aan het einde van de opdracht kunnen vergeleken worden met de oorspronkelijke streefcijfers in de databank zelf. Nu kan deze vergelijking enkel gemaakt worden door ze één voor één manueel terug te zoeken in de oorspronkelijke overeenkomst. En dan nog: als de oorspronkelijke streefwaarde doorheen de tijd worden overschreven, zijn ze eigenlijk niet meer formeel geldig, en neemt de waarde van het aftoetsen en beoordelen van de voortgang op die basis dus af.

Aantal deelnemers Contract 2016-2019 Perceel 3

Vervolgens geven we inzichten in het aantal deelnemers van de acties in Perceel 3 “Netwerking gericht op groeibedrijven”. Hier wordt ook weer het onderscheid gemaakt tussen het aantal aanvaarde deelnemers aan de gerichte vormen van begeleiding en netwerkingsactiviteiten (i.e., “eng”), en anderzijds deelnemers aan de acties gericht op het bredere publiek, zoals evenementen en inspiratie- en infosessies (i.e., “ruim”). In dit perceel focussen logischerwijs minder acties op het breed publiek.

Tabel 17 geeft aan dat VOKA het grootste aantal deelnemers bereikt (i.e., “eng”). Dit met hun kort- en langlopende, intensieve trajecten rond snelle groei. Netwerk Ondernemen heeft verschillende netwerken (bv. laureatenclubs, ledenclubs en starterscafé) die een groter aantal personen bereikt (i.e., “ruim”). Verder zien we dat tijdens Contract 2016-2019, 1 310 personen bereikt zijn door activiteiten onder de noemer “begeleiding”. Het valt op te merken dat dit aantal een heel stuk lager is dan het aantal personen dat begeleiding kreeg onder perceel 2. In dit perceel hebben logischerwijs relatief veel personen deelgenomen aan ‘netwerking’ activiteiten.



Tabel 17 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2016-2019 Perceel 3 per type activiteit

	Totaal bereik 2016-2019	
	"Eng" <i>i.e., aantal aanvaarde deelnemers bereikt via begeleidingsvormen & netwerkingsactiviteiten</i>	"Ruim" <i>i.e., aantal personen bereikt via acties gericht op breder publiek (evenementen, workshops,...)</i>
Begeleiding	1033	277
EY	59	0
Netwerk Ondernemen	314	115
Sirris	156	162
VOKA	504	0
Bewustmaking	0	1761
Netwerk Ondernemen	0	428
Sirris	0	181
VOKA	0	1152
Netwerking	1142	1433
VCB	829	0
EY	112	0
Netwerk Ondernemen	0	1433
Unizo	201	0
Totaal	2175	3471

Vervolgens gaan we dieper in op het aantal deelnemers die per levensfase en thema konden bereikt worden. De volledige tabel met de verschillende acties en hun aantal deelnemers per levensfase of thema staat gerapporteerd in Bijlage (Tabel 36). Tabel 18: bevat de verkorte versie van de tabel, gefocust op enkele belangrijke acties. Hieronder wordt een korte bespreking gegeven van enkele belangrijke acties per levensfase en thema.

Wanneer we focussen op de activiteiten in "groeï en professionalisering", valt te zien de verschillende BRICS-groepen van VCB met een serie van maandelijkse sessies vrij succesvol zijn. Deze initiatieven hadden over de vier jaar, respectievelijk 119, 27 en 62 deelnemers. De twee peterschapsactiviteiten van EY, JiGMO ("Jonge ondernemers als Incubatoren van Groei in Middelgrote Ondernemingen") en MiGMO ("Managen van Impulsen van Groei voor Middelgrote Ondernemingen") hadden 23 en 37 deelnemers. Go4Growth van Unizo had in totaal 201 deelnemers.

De activiteiten onder "snelle groei" bevatten onder andere twee groeitrajecten (i.e., international growth camp, local growth camp) en verschillende netwerkinitiatieven (bv. laureatenclubs, ledenclubs en bijbehorende activiteiten) van Netwerk Ondernemen. Het "Selectief netwerk zeer hoge groei digitale bedrijven" van Sirris had jaarlijks 35-40 deelnemers. De kortlopende trajecten van VOKA omtrent snelle groei trokken 374 deelnemers en de langlopende trajecten 130 deelnemers.

Tabel 18: Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2016-2019 Perceel 3 per levensfase of thema

	2016-2019 Totaal aantal aanvaarde deelnemers*
Groeï en Professionalisering	469
VCB	208
BRICS-Doorgroeï	119**
BRICS-Internationaal	27***
BRICS-Start	62**
EY	60
JiGMO	23
MiGMO	37**
Unizo	



Go4Growth	201
Snelle groei	810
EY	59
Co-creation track perceel 3	2
Corporate scale-up perceel 3	57
Netwerk Ondernemen vzw	207
Groeitraject: International growth camp	79
Groeitraject: Local growth camp	81
Selectie laureaten	47**
Sirris	
Selectief netwerk zeer hoge groei digitale bedrijven	40***
VOKA	504
Kortlopende, intensieve trajecten: Snelle Groei	374
Langlopende, intensieve trajecten: Snelle Groei	130

*Noot: Deze tabel bevat een selectie van acties. De sommaties en totalen van het aantal deelnemers per partner en per levensfase/thema bevatten enkel de deelnemers van de hier vermelde acties. De volledige tabel met alle acties staat in Bijlage.

**Noot: Deze aantallen zijn voor 2019, en niet de sommatie over de vier jaren (2016-2019) zoals bij de andere acties het geval is.

***Noot: Deze aantallen zijn voor 2018, en niet de sommatie over de vier jaren (2016-2019) zoals bij de andere acties het geval is.

Contract 2020-2024

Algemeen overzicht Contract 2020-2024

Om een globaal overzicht te geven van het Contract 2020-2024 werken we met reeds uitbetaalde en maximale subsidiebedragen (incl. BTW). Voor 2020, 2021 en 2022 bedraagt het totale uitbetaalde bedrag incl. BTW momenteel respectievelijk €20,8, €17,7 en €1,9 miljoen. Het maximale subsidiebedrag voor deze jaren bedraagt respectievelijk €23,1, €24,4 en €24,4 miljoen (incl. BTW). Aangezien voor 2022 een aanzienlijk bedrag nog niet werd uitbetaald, beperken we ons in de verdere analyse van het bereik tot de jaren 2020 en 2021.

Box 1 Additionele Brexit-middelen 2021-2022

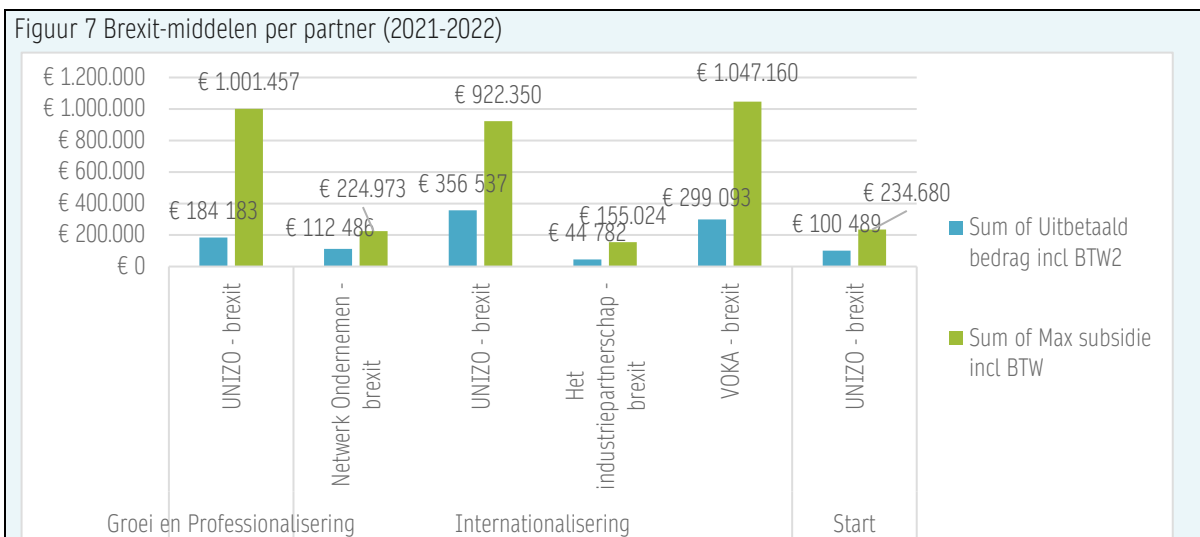
Vier partners kregen additionele Brexit-middelen in 2021 en 2022, namelijk Unizo, VOKA, Netwerk Ondernemen en Het Industriepartnerschap. In 2021 werd een totaal van **€1,1 miljoen additionele Brexit-middelen uitbetaald** (incl. BTW) aan deze vier partners uit een maximale subsidie van €1,8 miljoen. In 2022 werd tot nu toe een **bedrag van €35k** uitgekeerd (incl. BTW) op een maximale subsidie van €1,8 miljoen. Het Industriepartnerschap maakte in 2022 (nog) geen gebruik van de additionele Brexit-middelen.

Van het reeds uitbetaalde bedrag (€ 1,1 miljoen) voor 2021-2022 ging iets meer dan de helft (€641k) naar Unizo, €299k naar VOKA, €112k naar Netwerk ondernemen en bijna €45k naar het Industriepartnerschap. Verder wordt het volgende duidelijk in verband met de uitbetaling van de Brexit-middelen:

- ▶ Deze additionele reeds uitbetaalde Brexit-steun ging voornamelijk naar perceel 2 (i.e., 90%) en de rest ging naar perceel 3 (i.e., 10%).
- ▶ De middelen worden voornamelijk aangewend voor activiteiten rond 'internationalisering' (i.e., 74%), gevolgd door de levensfase 'Groei en professionalisering' (17%) en een kleiner aandeel gaat naar 'start' (i.e. 9%).

In 2021 werd in totaal reeds €17,7 miljoen uitbetaald, waarvan €1,1 miljoen, of 6%, additionele Brexit-middelen zijn.





Figuur 4 toont de verdeling van het uitgekeerde bedrag van 2020 (incl. BTW) per partner. De figuur maakt duidelijk dat **Unizo de grootste partner is met 41% van de middelen**, gevolgd door VOKA met 29%. Samen zijn ze goed voor 70% van de uitgekeerde bedragen. Syntra West was in 2020 de kleinste partner met een aandeel van 0,7% van het uitgekeerde bedrag. Deze cijfers tonen ook aan dat het belang van Unizo in het tweede contract in 2020 nog toenam in vergelijking met het eerste contract, terwijl dat van VOKA lichtjes afnam.

Wanneer een opsplitsing per perceel wordt gemaakt (Figuur 5, voor 2020), wordt duidelijk dat **56% van het uitgekeerde budget in 2020 werd toegekend aan Perceel 2** "Begeleiding van ondernemers op kantelmomenten in hun werking". Dit is ietwat minder dan in het eerste Contract waar 73% naar Perceel 2 ging. Verder ging 27% van het uitgekeerde budget in 2020 naar het nieuwe perceel, Perceel 4 "Lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen technologieën". 10% ging naar Perceel 3 en 6% naar Perceel 1. Het percentage dat in het eerste Contract naar Perceel 1 ging was 14%.

Tabel 19 presenteert het uitbetaald bedrag en het maximale subsidiebedrag per perceel per partner (incl. BTW) voor 2020 en 2021. Deze tabel toont aan dat de grootste partners, Unizo en VOKA, beiden actief zijn in alle percelen, maar de bulk van hun financiering gaat naar Perceel 2. Er zijn minder 'kleine' partner actief in Perceel 1 dan in het vorige Contract en er gaat in het algemeen minder budget naar Perceel 1. Het Industriepartnerschap is een nieuwe partner die een significante bijdrage levert aan Perceel 2. Netwerk Ondernemen is de grootste partner in Perceel 3.



Tabel 19 Uitbetaald bedrag en Maximale subsidiebedrag (incl. BTW) Contract 2020-2024 per perceel per partner (2020-2021)

	2020		2021	
	Uitbetaald bedrag incl. BTW	Max. subsidie incl. BTW	Uitbetaald bedrag incl. BTW	Max. subsidie incl. BTW
P1	€ 1 315 241	€ 1 369 031	€ 1 237 100	€ 1 374 762
Scale-Ups.eu	€ 299 999	€ 299 999	€ 299 997	€ 299 997
Industriepartnerschap	€ 168 850	€ 222 640	€ 112 254	€ 224 508
UNIZO	€ 483 395	€ 483 395	€ 487 261	€ 487 261
VOKA	€ 362 996	€ 362 996	€ 337 588	€ 362 996
P2	€ 11 706 050	€ 13 344 614	€ 10 421 701	€ 14 159 683
NSZ	€ 521 702	€ 818 595	€ 780 475	€ 800 107
Industriepartnerschap	€ 1 407 743	€ 2 729 595	€ 1 227 666	€ 2 767 750
Industriep. (Brexit)			€ 44 782	€ 124 974
Starterslabo VL	€ 573 903	€ 609 612	€ 557 519	€ 609 795
UNIZO	€ 5 865 312	€ 5 914 144	€ 4 119 913	€ 5 043 354
UNIZO (Brexit)			€ 615 993	€ 1 079 199
VOKA	€ 3 337 390	€ 3 272 668	€ 2 786 396	€ 3 272 646
VOKA (Brexit)			€ 288 957	€ 461 857
P3	€ 2 094 423	€ 2 294 922	€ 1 894 574	€ 2 465 097
Netwerk Ondernemen	€ 719 441	€ 749 913	€ 743 264	€ 749 958
Netwerk Ond. (Brexit)			€ 112 486	€ 112 486
Sirris	€ 542 164	€ 648 301	€ 526 556	€ 650 337
UNIZO	€ 45 375	€ 90 750	€ 48 787	€ 146 362
VOKA	€ 787 442	€ 805 958	€ 463 480	€ 805 955
P4	€ 5 644 412	€ 6 126 618	€ 4 085 171	€ 6 408 299
NIVB	€ 1 086 381	€ 1 100 789	€ 814 509	€ 1 100 098
Industriepartnerschap	€ 560 681	€ 816 583	€ 405 282	€ 757 275
Industriep. (Brexit)			€ 0	€ 30 051
Syntra West	€ 141 983	€ 199 091	€ 0	€ 199 091
UNIZO	€ 2 062 675	€ 2 062 675	€ 1 738 846	€ 2 374 304
VERSO	€ 246 520	€ 249 429	€ 168 909	€ 249 429
VOKA	€ 1 546 172	€ 1 698 051	€ 957 625	€ 1 698 051
Totaal	€ 20 760 125	€ 23 135 185	€ 17 638 546	€ 24 407 841

Verder worden de activiteiten binnen het contract opgedeeld naargelang de doelgroep die ze specifiek beogen in termen van de levensfase van de ondernemer/onderneming (i.e., prestart, start, groei en professionalisering, ondernemers in moeilijkheden, opvolging en overname) of naargelang het specifieke thema dat ze behandelen (i.e., AI, circulaire economie, klimaat, cybersecurity, digitalisering, financiële geletterdheid, internationalisering, ondernemerschapscultuur) (zie Tabel 20).

Zoals in het vorige contract, kent ook hier het contract het grootste budget toe aan activiteiten gericht op de levensfase "groei en professionalisering". Meer bepaald gaat €11,6 miljoen of 30% van het totale uitbetaalde bedrag voor 2020 en 2021 naar deze levensfase. Vervolgens gaat 13% van het totale uitbetaalde bedrag naar de levensfase 'start'. In het vorige contract kreeg de levensfase 'préstart' relatief gezien meer budget dan 'start'. De thema's waar momenteel het meeste budget aan gekoppeld wordt, zijn 'snelle groei' en 'digitalisering'.



Tabel 20 Uitbetaald bedrag (incl. BTW) Contract 2016-2019 per perceel per levensfase/thema

	2020		2021	
	Uitbetaald bedrag incl. BTW	Max. subsidie	Uitbetaald bedrag incl. BTW	Max. subsidie
P1	€ 1 315 241	€ 1 369 031	€ 1 237 100	€ 1 374 762
Snelle groei	€ 299 999	€ 299 999	€ 299 997	€ 299 997
Ondernemerscultuur	€ 1 015 242	€ 1 069 031	€ 937 103	€ 1 074 765
P2	€ 11 706 050	€ 13 344 614	€ 10 421 701	€ 14 159 683
Préstart	€ 1 707 316	€ 1 773 883	€ 1 607 546	€ 1 744 176
Start	€ 2 730 659	€ 2 742 826	€ 2 227 205	€ 2 804 098
Groei en Professionalisering	€ 3 527 433	€ 3 609 640	€ 2 676 716	€ 3 621 125
Ondernemers in moeilijkheden	€ 31 700	€ 87 845	€ 20 894	€ 20 894
Opvolging en overname	€ 768 017	€ 904 629	€ 731 696	€ 858 755
Innovatie	€ 434 791	€ 530 103	€ 366 591	€ 511 180
AI	€ 138 609	€ 717 149	€ 181 994	€ 703 126
Circulaire economie	€ 349 114	€ 427 041	€ 241 471	€ 535 769
Klimaat	€ 66 923	€ 173 872	€ 106 013	€ 141 631
Cybersecurity	€ 139 124	€ 273 718	€ 140 243	€ 186 483
Digitalisering	€ 873 015	€ 1 153 955	€ 725 758	€ 1 048 508
Financiële geletterdheid	€ 715 372	€ 726 141	€ 557 480	€ 698 005
Internationalisering	€ 223 977	€ 223 813	€ 838 093	€ 1 285 932
P3	€ 2 094 423	€ 2 294 922	€ 1 894 574	€ 2 465 097
Innovatie	€ 79 775	€ 94 970	€ 77 493	€ 89 117
Snelle groei	€ 1 889 019	€ 2 037 927	€ 1 565 785	€ 2 077 855
Financiële geletterdheid	€ 24 693	€ 27 437	€ 22 388	€ 27 985
Internationalisering	€ 100 936	€ 134 588	€ 228 908	€ 270 140
P4	€ 5 644 412	€ 6 126 618	€ 4 085 171	€ 6 408 299
Groei en Professionalisering	€ 3 167 028	€ 3 136 301	€ 2 255 786	€ 3 556 100
Innovatie	€ 1 295 619	€ 1 394 450	€ 766 914	€ 1 288 019
AI	€ 0	€ 29 802		
Circulaire economie	€ 93 381	€ 149 012	€ 106 179	€ 180 304
Klimaat	€ 125 170	€ 149 012	€ 127 214	€ 150 253
Cybersecurity	€ 26 226	€ 71 526	€ 33 657	€ 36 061
Digitalisering	€ 936 988	€ 1 196 516	€ 795 421	€ 1 167 512
Internationalisering			€ 0	€ 30 051
Totaal	€ 20 760 125	€ 23 135 185	€ 17 638 546	€ 24 407 841

Aantal deelnemers Contract 2020-2024 Perceel 2

Vervolgens geven we inzicht in het aantal deelnemers van de acties in Perceel 2 "Begeleiding van ondernemers op kantelmomenten in hun werking". Tabel 21 geeft voor 2020-2021 het aantal aanvaarde deelnemers dat hierin bereikt werd, opgesplitst naar enerzijds, het totaal aantal deelnemers van de gerichte vormen van begeleiding en netwerkingsactiviteiten (i.e., "gericht"), en anderzijds deelnemers aan de acties gericht op het bredere publiek, zoals evenementen en inspiratie- en infosessies (i.e., "breed")¹¹.

De tabel geeft aan dat Unizo en VOKA allebei een gelijkaardig aantal deelnemers bereiken met hun gerichte begeleidingen (i.e., "gericht").¹² Van Unizo is het voornamelijk de gerichte 'begeleiding starten' die veel deelnemers trekt en van VOKA is dat de 'Digitale Quickscan'.

¹¹ Dit onderscheid 'bereik' wordt door Vlaio zelf toegepast.

¹² Voor 2021 is de rapportage van aantal deelnemers nog niet volledig afgerond, dus de aantallen zullen nog aangevuld worden



Tabel 21 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 2 per partner (2020-2021)

	2020				2021			
	Aanvaard aantal		Streefdoel		Aanvaard aantal		Streefdoel	
	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed
NSZ	691		1494		878		897	
Industriepartnerschap	682	1744	1080	1875	550	1432	1098	1790
Industriepartnerschap (Brexit)					51		120	
Starterslabo Vlaanderen	1324		1285		1188		1083	
UNIZO	2508	3423	2410	2978	1541	3376	1698	3597
UNIZO (Brexit)					342	994	509	1269
VOKA	2408	4620	1884	4200	2228	5617	1892	4198
VOKA (Brexit)					205	249	198	229
NSZ	7613	9787	8153	9053	6983	11668	7495	11083

Tabel 22 geeft aan dat in 2020-2021, tot nu toe 7.082 deelnemers bereikt werden door 'collectieve begeleidingen en netwerkformules' en 6.156 door 'individuele begeleidingen'. 21.455 deelnemers werden bereikt via acties gericht op 'sensibiliseren en informeren'.

Tabel 22 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 2 per type activiteit (2020-2021)

	2020				2021			
	Aanvaard aantal		Streefdoel		Aanvaard aantal		Streefdoel	
	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed
Collectieve begeleiding en netwerkformules	3427	0	4186	60	3655	0	3698	0
Individuele begeleiding	3317		3463		2839		3370	
Missies, bootcamps, matchmaking,...	150		204		131		127	
Online tools	719		300		358		300	
Sensibiliseren, informeren		9787		8993		11668		11083
Totaal	7613	9787	8153	9053	6983	11668	7495	11083

Vervolgens gaan we dieper in op het aantal deelnemers die per levensfase en thema konden bereikt worden. De volledige tabel met de verschillende acties en hun aantal deelnemers per levensfase of thema staat gerapporteerd in Bijlage (Tabel 37). Hieronder overlopen we enkele belangrijke acties per levensfase (Tabel 23) en de belangrijkste acties per thema (Tabel 24).

Wat betreft **prestartersbegeleiding** zien we dat het *Starterslabo* (START!) en VOKA (Bryo Standup / Students) met hun begeleidingen beiden jaarlijks rond de 350-400 deelnemers trekken. De activiteiten Begeleiding Starten van Unizo (voorheen Go4Business) had bijna 1.900 deelnemers voor een gemengde doelgroep (pre-)starters (2020-2021). De kort- en langlopende intensieve starttrajecten van VOKA bereiken respectievelijk 217 en 514 deelnemers in de levensfase '**starten**' in 2020 en 2021. Wat betreft acties voor de levensfase "**groei en professionalisering**" bereikt Unizo in 2020 met de begeleidingen rond leiderschap, optimaliseren, en groei en strategie meer deelnemers dan het streefdoel. VOKA begeleidde in dat segment 322 deelnemers via hun kortlopende, intensieve trajecten in 2020 en 2021.



Tabel 23 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 2 per levensfase (2020-2021)

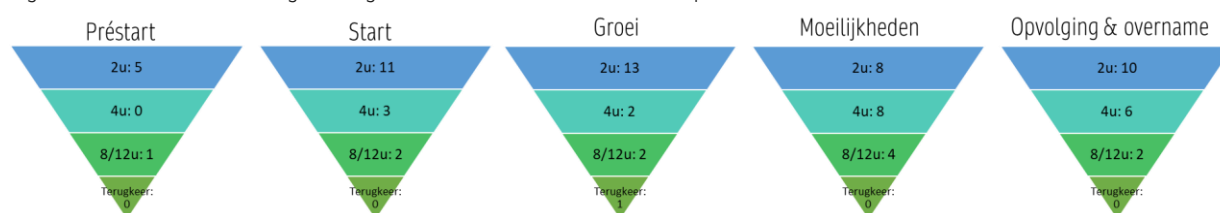
	2020*		2021*	
	Aanvaard aantal	Streefdoel	Aanvaard aantal	Streefdoel
Préstart	759	734	792	710
NSZ				
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment**	5	26	16	16
Starterslabo Vlaanderen				
START!	369	363	380	357
VOKA				
Langlopende intensieve trajecten - Bryo StandUp	169	150	167	150
Langlopende intensieve trajecten - Bryo StandUp Students	216	195	229	187
Start	1403	1316	1238	1250
NSZ				
Begeleiding 24u	0	1	1	1
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment**	11	27	28	28
UNIZO				
Begeleiding starten	1046	968	824	885
VOKA				
Kortlopende intensieve trajecten	92	80	125	96
Langlopende intensieve trajecten - Bryo StartUp	254	240	260	240
Groei en Professionalisering	2242	2195	1463	1672
NSZ				
Begeleiding 24u	2	2	6	6
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment**	13	27	60	66
Het Industriepartnerschap				
Individuele coaching	0	0	0	25
Starterslabo Vlaanderen				
Finance, marketing, HR voor start-ups	893	862	620	666
UNIZO				
Begeleiding leiderschap	131	130	117	117
Begeleiding online verkopen (corona recovery + Brexit)	285	282	122	274
Begeleiding optimaliseren / bedrijfsoptimalisatie	648	632	175	235
Begeleiding strategie en groei	135	134	162	159
Bootcamp persoonlijke ontwikkeling	14	14	0	12
VOKA				
Kortlopende intensieve trajecten	121	112	201	112
Ondernemers in moeilijkheden	8	30	6	6
NSZ				
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment**	8	30	6	6
Opvolging en overname	213	218	228	215
NSZ				
Begeleiding 24u	3	3	6	6
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment**	10	22	17	17
UNIZO				
Begeleiding bedrijfsoverdracht	57	57	56	56
VOKA				
Kortlopende intensieve trajecten	125	112	128	112
Langlopende intensieve trajecten - Familio	18	24	21	24

*Noot: Deze tabel bevat een selectie van acties. De sommaties en totalen van het aantal deelnemers per partner en per levensfase/thema bevatten enkel de deelnemers van de hier vermelde acties. De volledige tabel met alle acties staat in Bijlage.

**Zie Figuur 8.



Figuur 8: NSZ individuele begeleiding - aantal aanvaarde deelnemers per levensfase voor 2020



* Noot: Deze individuele begeleidingssessies beginnen telkens met een blok van 2u begeleiding, waarna deze deelnemers kunnen opteren om verder te gaan met extra begeleiding van 4u, 8/12u of een terugkeermoment. In bovenstaande tabel worden enkel de unieke deelnemers geteld die starten met de 2u begeleiding. Hieronder wordt het aantal aanvaarde deelnemers van deze actie weergegeven voor 2020 per gekozen tijdsbesteding. Het valt te bemerken dat na de 2u-durende sessies omtrent 'ondernemers in moeilijkheden' en 'opvolging & overname' door meer deelnemers extra uren geboekt worden.

Een aantal van de thematische begeleidingen in perceel 2 van het huidige contract vertoont meer moeilijkheden om het verwachte aantal deelnemers te bereiken. Met name de deelname aan het coachings- en begeleidingsaanbod rond AI/CS, circulaire economie en klimaat blijft voorlopig onder verwachting; voor internationalisering, en innovatie is er een wisselend beeld. De begeleidingen rond financiering en digitalisering trekken over het algemeen wel het verwachte aantal deelnemers.

De master classes vertonen wel substantieel bereik voor alle thema's, hoewel dit voor AI/CS en circulaire economie nog altijd onder de streefwaardes blijft. De masterclasses zorgen ervoor dat er uiteindelijk ook op de minder succesvolle thema's uiteindelijk een substantieel aantal deelnemers bereikt wordt in '20 - '21: 340 deelnemers voor circulaire economie, en 260 voor AI/CS. De VOKA/Deloitte quick scan digitalisering en kortlopend begeleidingstraject wordt zelfs ver boven verwachting bevroegd.

Het thematisch aanbod (excl. quick scan) heeft samen nog altijd ruim 3.100 aanvaarde deelnemers. Dit toont aan dat de interesse in het aanbod in principe groot is, maar dat deelnemers wellicht (nog) geen behoefte hebben of klaar zijn voor langerlopende begeleiding na het eenmalige opleidingsmoment. Het thematische of transformatie-gerichte aanbod behoeft ten opzichte van de vraaggerichte levensfasebenadering dan ook een aangepaste benaderingswijze en insteek naar de mogelijke doelgroepen toe, aansluitend bij de kennis- en ontwikkelingsniveaus van ondernemers rond deze thema's.

Tabel 24: Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 2 per thema (2020-2021)

	2020		2021	
	Aanvaard aantal	Streefdoel	Aanvaard aantal	Streefdoel
Innovatie	157	170	180	197
Industriepartnerschap				
Groepscoaching	0	8	0	8
Individuele coaching	8	11	10	9
Master Classes	31	31	32	60
Oriënterend advies	22	24	8	24
VOKA				
Kortlopende intensieve trajecten	96	96	130	96
Digitalisering	1074	749	700	784
Industriepartnerschap				
Groepscoaching	6	32	10	8
Individuele coaching	26	36	24	36
Master Classes	150	150	152	240
Oriënterend advies	36	87	10	56
VOKA				
Digitale quick scan - Deloitte	719	300	358	300

Kortlopende intensieve trajecten	70	48	89	48
Kortlopende intensieve trajecten - Deloitte	67	96	57	96
AI	70	263	54	205
Industriepartnerschap				
AI applicatiedomein begeleiding	0	60	0	0
Individuele coaching	5	25	22	60
Master Classes	57	150	30	120
Oriënterend advies	8	28	2	25
Cybersecurity	67	94	68	105
Industriepartnerschap				
Individuele coaching	0	4	0	0
Master Classes	67	82	68	105
Oriënterend advies	0	8	0	0
Circulaire economie	197	233	143	249
Industriepartnerschap				
Groepscoaching	7	8	0	24
Individuele coaching	11	16	15	22
Master Classes	163	190	116	180
Oriënterend advies	16	19	12	23
Klimaat	67	60	39	47
Industriepartnerschap				
Groepscoaching	0	0	0	0
Individuele coaching	0	0	1	2
Master Classes	67	45	38	45
Oriënterend advies	0	15	0	0
Financiële geletterdheid	391	393	386	374
UNIZO				
Begeleiding financieel optimaliseren	192	193	161	174
VOKA				
Kortlopende intensieve trajecten	159	160	186	160
Langlopende intensieve trajecten - Investor Readiness	40	40	39	40
Internationalisering	128	116	488	565
Industriepartnerschap (Brexit)				
Master Classes	0	0	56	124
UNIZO (Brexit)				
Begeleiding internationaal starten en groeien	0	0	7	10
Begeleiding PBT	0	0	187	195
VOKA (en VOKA Brexit)				
Kortlopende intensieve trajecten	72	56	184	152
Kortlopende voortrajecten - Tech-Scaleups go International	0	0	17	24
Langlopende intensieve trajecten - Mercurio Gointernational	56	60	37	60

*Noot: Deze tabel bevat een selectie van acties. De sommaties en totalen van het aantal deelnemers per partner en per levensfase/thema bevatten enkel de deelnemers van de hier vermelde acties. De volledige tabel met alle acties staat in Bijlage.

Aantal deelnemers Contract 2020-2024 Perceel 3

Vervolgens geven we inzicht in het aantal deelnemers van de acties in Perceel 3 "Geïntegreerde, selectieve begeleiding van ambitieuze starters & groeiers". Tabel 25 geeft, enerzijds, het totaal aantal aanvaarde deelnemers voor 2020-2021 aan gerichte vormen van begeleiding en netwerking (i.e., "gericht") en, anderzijds, het aantal



bereikte deelnemers aan acties gericht op het bredere publiek (i.e., "breed"). Terzelfdertijd geeft de tabel ook de vooropgestelde streefdoelen weer.

Hier blijkt duidelijk dat de streefdoelen in 2020 over het algemeen gehaald werden, waarbij Netwerk Ondernemen het meest personen bereikt.

Tabel 25 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 3 per partner (2020-2021)

	2020				2021			
	Aanvaard aantal		Streefdoel		Aanvaard aantal		Streefdoel	
	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed
Netwerk Ondernemen	311	282	316	280	377	340	379	340
Netwerk Ondernemen (Brexit)					12		12	
Scale-up Vlaanderen (Sirris)	188	50	187	50	159	58	178	50
UNIZO	15		15		24		36	
VOKA	267	253	246	240	304	250	246	240
Totaal	781	585	764	570	876	648	851	630

Tabel 26 geeft aan dat tijdens Contract 2020-2024, de verschillende types van activiteiten over het algemeen (ongeveer) voldoende deelnemers aantrekken.

Tabel 26 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 3 per type activiteit (2020-2021)

	2020				2021			
	Aanvaard aantal		Streefdoel		Aanvaard aantal		streefdoel	
	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed
Collectieve begeleiding en netwerkformules	552	200	552	200	654	260	617	260
Individuele begeleiding	183	82	188	80	196	80	206	80
Missies, bootcamps, matchmaking,...	46		24		26		28	
Sensibiliseren, informeren		303		290		308		290

Tabel 27 rapporteert de deelnemers aan belangrijkste acties in perceel 3 gericht op scale-ups, met netwerking en begeleiding gericht op thema's die hierin belangrijke rol spelen. Netwerk Ondernemen vertrekt vanuit een vast netwerk, met daarbij een aantal flankende trajecten die deelnemers kunnen volgen, met in totaal bijna 200 deelnemers over de twee jaren. Ook Scale-up Vlaanderen kent een dergelijke werking met de 1 Million Club. Daarnaast voeren VOKA, Unizo en Scale-up Vlaanderen een aantal gerichte begeleidings- en coachingstrajecten uit, voortbouwend op de trajecten in de vorige periode (voorheen soms perceel 2). Hierin valt wel op enkele scale-up coachingstrajecten een relatief erg beperkt (beoogd) jaarlijks bereik hebben.

Tabel 27 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 3 per levensfase en thema (2020-2021)

	2020		2021	
	Aanvaarde deelnemers	Streefdoel	Aanvaarde deelnemers	Streefdoel
Snelle groei	468	458	516	480
Netwerk Ondernemen				
Boost Me	12	12	12	12
Market Me	46	50	49	50
Mentor Me	37	37	38	38
Scale-up Vlaanderen (Sirris)				
Coaching Internal Scaling	8	8	7	8
CoachingScaling2.0	26	30	28	30
Selectief netwerk hoge groei: De 1 million Club	57	60	54	60
UNIZO				
Geïntegreerde begeleiding voor startups/scaleups	15	15	24	36
VOKA				



Kortlopende intensieve trajecten snelle groei	116	96	138	96
Langlopende intensieve trajecten - Accelero	56	60	64	60
Langlopende intensieve trajecten - Bryo ScaleUp	95	90	102	90
Internationalisering	8	8	3	8
Sirris				
Internationalisatie coaching voor Scale-ups	8	8	3	8

*Noot: Deze tabel bevat een selectie van acties. De sommaties en totalen van het aantal deelnemers per partner en per levensfase/thema bevatten enkel de deelnemers van de hier vermelde acties. De volledige tabel met alle acties staat in Bijlage.

Aantal deelnemers Contract 2020-2024 Perceel 4

Vervolgens geven we inzicht in het aantal deelnemers van de acties in het nieuwe Perceel 4 “*Lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen technologieën*”. Tabel 28 geeft, enerzijds, het totaal aantal aanvaarde deelnemers voor 2020-2021 aan gerichte vormen van begeleiding en netwerking (i.e., “gericht”) en, anderzijds, het aantal bereikte personen met de acties gericht op het bredere publiek (i.e., “breed”). Terzelfdertijd geeft de tabel ook de vooropgestelde streefdoelen weer.

De tabel toont aan dat Unizo en VOKA het meeste aantal deelnemers ‘gericht’ bereiken, vooral op basis van hun ondernemersforum en PLATO aanbod. Het valt echter op dat de streefdoelen van 2020 (nog) niet behaald werden bij Het Industriepartnerschap, Syntra West en VOKA, wat mogelijk te wijten is aan de feite dat lerende netwerken zich minder lenen voor de vanwege de coronapandemie opgelegde digitale vorm in 2020.

Tabel 28: Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 4 per partner (2020-2021)

	2020				2021			
	Aanvaard aantal		Streefdoel		Aanvaard aantal		Streefdoel	
	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed
NIVB	479	1713	477	1712	413	1691	534	1350
Industriepartnerschap	283		405		223		375	
Industriepartnerschap (Brexit)					0		15	
Syntra West	28		40		0		40	
UNIZO	1157		1133		1141		1381	
VERSO	182		177		150		177	
VOKA	1015		1062		1024		1062	
Totaal	3144	1713	3294	1712	2951	1691	3584	1350

Tabel 29 geeft aan dat in 2020-2021 al meer dan 6000 deelnemers bereikt werden via collectieve begeleidingen en netwerkformules in perceel 4.

Tabel 29 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 4 per type activiteit (2020-2021)

	2020				2021			
	Aanvaard aantal		Streefdoel		Aanvaard aantal		Streefdoel	
	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed	Gericht	Breed
Collectieve begeleiding en netwerkformules	3144		3294		2951		3584	
Sensibiliseren, informeren		1713		1712		1691		1350

Tabel 30 toont het aantal aanvaarde deelnemers (en streefdoelen) van enkele specifieke acties en netwerken in dit perceel. Hieruit blijkt duidelijk het zware deelnemersgewicht (of: succes) van de bestaande netwerk- en uitwisselingsvormen Plato (VOKA) en ondernemersforum (Unizo). Unizo bereikte daarbij bijna 450 deelnemers aan het Innovatieforum, en VOKA behaalde in 2020 en 2021 ongeveer 70 deelnemers in haar nieuwe traject rond digitalisering, ScOUT!ng 4.0.



Ook NIVB kan voortbouwen op netwerkvormen uit het vorige contract (BRICS) met succesvolle vormen rond bedrijfsvoering en innovatie. Ook de netwerken van VERSO, gericht op de social profit sector, kenden vanaf de start een goed bereik.

De deelname aan nieuwe meer specifiek thematische netwerken rond innovatie, digitalisering, cybersecurity, circulaire economie en klimaat blijft enigszins maar zeker niet dramatisch onder verwachting. De netwerken rond AI en internationalisering komen wel moeizamer op gang, en de netwerken van Syntra zullen worden hervormd om meer deelnemers te kunnen aantrekken. Tenslotte zien we dat het aanbod van VOKA/Deloitte rond digitalisering voorlopig sterk achterblijft bij de verwachting.

Tabel 30 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 4 per levensfase en thema (2020-2021)

	2020		2021	
	Aanvaard aantal	Streefdoel	Aanvaard aantal	Streefdoel
Groei en Professionalisering	2295	2229	2159	2477
NVIB				
Lerend Netwerk Bedrijfsvoering korte type	65	60	70	60
Lerend Netwerk Bedrijfsvoering lange type	185	180	67	180
UNIZO				
Ondernemersforum	930	912	921	1160
VERSO				
Bootcamp	156	151	137	151
Lerend netwerk	26	26	13	26
VOKA				
Langlopende intensieve trajecten - Plato	933	900	951	900
Innovatie	339	366	243	306
Het Industriepartnerschap				
Lerend netwerk	84	105	23	45
Syntra West				
HTL 4.0	10	20	0	20
Industry 4.0	18	20	0	20
UNIZO				
Innovatieforum	227	221	220	221
AI	0	15	0	0
Het Industriepartnerschap				
Lerend netwerk	0	15	0	0
Circulaire economie	47	75	57	90
Het Industriepartnerschap				
Lerend netwerk	47	75	57	90
Klimaat	66	75	77	75
Het Industriepartnerschap				
Lerend netwerk	66	75	77	75
Cybersecurity	11	30	14	15
Het Industriepartnerschap				
Lerend netwerk	11	30	14	15
Digitalisering	386	504	401	546
NIVB				
Lerend Netwerk Innovatie korte type	124	132	244	262
Lerend Netwerk Innovatie lange type	105	105	32	32



Het Industriepartnerschap				
Lerend netwerk	75	105	52	90
VOKA				
Langlopende intensieve trajecten - Digitaal Deloitte	14	72	0	72
Langlopende intensieve trajecten - ScOUT!ng 4.0	68	90	73	90
Internationalisering	0	0	0	15
Het Industriepartnerschap				
Lerend netwerk	0	0	0	15

*Noot: Deze tabel bevat een selectie van acties. De sommaties en totalen van het aantal deelnemers per partner en per levensfase/thema bevatten enkel de deelnemers van de hier vermelde acties. De volledige tabel met alle acties staat in Bijlage.

Afhaakratio Contract 2020-2024

Voor bepaalde langdurige trajecten kan ook een afhaakgraad berekend worden (bijvoorbeeld als het subsidiebedrag in twee schijven wordt uitgekeerd). Meer bepaald wordt hierbij een vergelijking gemaakt tussen het aantal deelnemers die op het einde van een afgelopen traject geregistreerd zijn en het aantal deelnemers die in het begin van het traject was ingeschreven. De resultaten van deze berekening voor de acties met een status "afgesloten" staan in *Tabel 31*. De tabel toont aan dat, ten eerste, nog niet veel langdurige acties afgesloten zijn, en, ten tweede, dat de afhaakgraad erg laag is voor de acties die wel al afgesloten zijn.

Tabel 31 Afhaakratio Contract 2020-2024 (status: afgesloten)

	Aantal deelnemers start traject	Aantal deelnemers einde traject	Aantal afgehaakt	Afhaakpercentage
NIVB				
Lerend Netwerk Innovatie korte type	124	117	7	5,6%
Lerend Netwerk Innovatie lange type	105	100	5	4,8%
Netwerk Ondernemen				
Boost Me	12	12	0	0,0%
Women in tech	9	9	0	0,0%
Scale-up Vlaanderen				
CoachingScaling2.0	26	26	0	0,0%
het Industriepartnerschap				
Groepscoaching	13	13	0	0,0%
Lerend netwerk	188	187	1	0,5%
Master Classes	535	529	6	1,1%
Syntra West				
HTL 4.0	10	10	0	0,0%
Industry 4.0	18	18	0	0,0%
VERSO				
Bootcamp	156	153	3	1,9%

3.2. Deelnemersanalyse

3.2.1. Doelgroepenbereik

Naast het bereik in termen van het aantal deelnemers per actie, hebben we ook de beschikbare gegevens van de unieke deelnemers over de acties heen zo ver mogelijk geanalyseerd. Voor het contract 2020-2024 maken we hiervoor gebruik van de KRIS-databank. Voor het contract 2016-2019 hebben we deelnemersdata ontvangen en kunnen analyseren van een aantal partners zelf (VOKA, NSZ, alsook EY, Sirris en Netwerk Ondernemen).



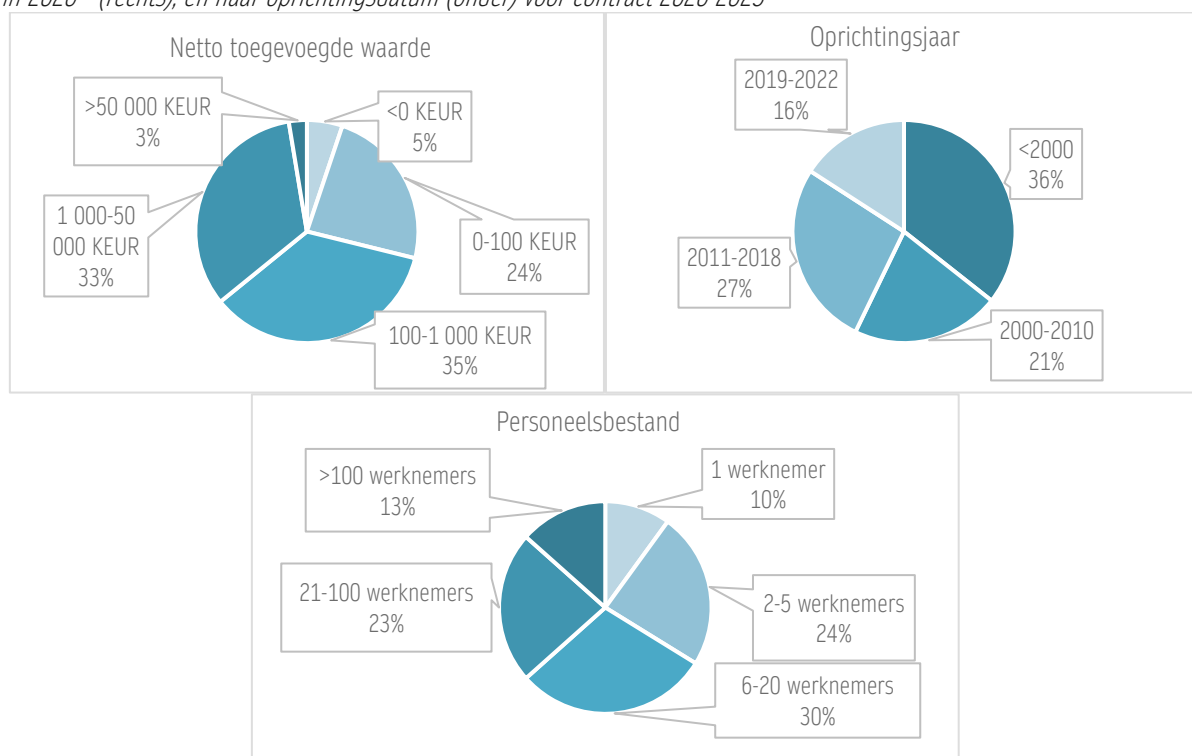
Contract 2020-2023

Er werden in het contract 2020-2023 tot nu toe 16 453 unieke organisaties bereikt, met een totaal van 25 488 unieke deelnemers. Dat betekent dat voor ieder bedrijf gemiddeld 1,5 werknemers deelnamen aan acties. Daarnaast werden 7 325 unieke natuurlijke personen bereikt, i.e. personen die niet zijn verbonden aan een organisatie¹³. Deze categorie omvat echter ook een aandeel deelnemers die hun gegevens niet volledig invulden bij het volgen van een actie (voornamelijk het geval bij de acties gericht op het breed informeren van deelnemers), naast een grotere groep deelnemers die wel degelijk niet zijn verbonden aan een organisatie¹⁴.

Type bereikte organisaties

Op basis van de deelnemersdata in de KRIS-databank kunnen we een nadere analyse maken van het type organisaties dat wordt bereikt via het contract ondernemerschap door middel van een koppeling via Belfirst¹⁵. Hieruit blijkt dat het contract vooral kleine ondernemingen bereikt. 64% van de organisaties heeft een netto toegevoegde waarde¹⁶ kleiner dan €1 mln in 2019¹⁷, en slechts 3% heeft een netto toegevoegde waarde boven €50 mln (zie *Figuur 9*). De mediaan netto toegevoegde waarde is €368.000. Ongeveer 2/3^e van de organisaties heeft minder dan 20 werknemers in 2020¹⁸, en slechts 13% heeft meer dan 100 werknemers. Het mediaan aantal werknemers is 11. Het mediaan oprichtingsjaar van de organisaties is 2008.

Figuur 9: Verdeling van deelnemende organisaties naar netto toegevoegde waarde in 2019¹⁹ (links), per aantal werknemers in 2020²⁰ (rechts), en naar oprichtingsdatum (onder) voor contract 2020-2023



Bron: KRIS databank en Belfirst

¹³ Dit werd berekend door het aantal unieke deelnemers te tellen voor zij die geen ondernemingsnummer invulden.

¹⁴ Deze groep zou kunnen worden berekend als het aantal unieke deelnemers dat enkel een rijksregisternummer invulden. De residuele groep met gebrekkige gegevens zou noch een rijksregisternummer noch ondernemingsnummer hebben ingevuld.

¹⁵ Dit wordt gedaan a.h.v. een koppeling met de ondernemingsnummers die worden bijgehouden in het tweede contract. 18 van de 16.453 ondernemingsnummers werden echter niet herkend door Belfirst, bv omdat het is gewijzigd of het niet meer bestaat.

¹⁶ We gebruiken netto TW gezien dit beter is ingevuld: omzet in 2019 is ingevuld voor 65% van de bedrijven, terwijl netto TW is ingevuld vppr 17%.

¹⁷ We kijken naar 2019 gezien 2021 nog slecht ingevuld is en de covid-19 crisis een grote impact had op de toegevoegde waarde in 2020.

¹⁸ Hier kijken we toch naar 2020 gezien werknemersbestand minder beïnvloed wordt door de covid-19 crisis.

¹⁹ Snelle groei wordt gecategoriseerd als een thema maar wordt hier meegenomen als levensfase.

²⁰ Berekend op basis van netto TW in 2019 gezien 2021 nog slecht ingevuld is en de covid-19 crisis een grote impact had op de TW in 2020.

²¹ Berekend op basis van gemiddeld aantal werknemers in 2020 gezien werknemersbestand minder beïnvloed wordt door de covid-19 crisis

Type deelnemers per perceel

Wanneer we het type ondernemingen bekijken per perceel, zien we enkele kleine verschillen (Tabel 32Tabel 32). Zo zijn de bedrijven in perceel 3 eerder recente ondernemingen met een kleinere netto toegevoegde waarde.

Tabel 32: type deelnemers per perceel

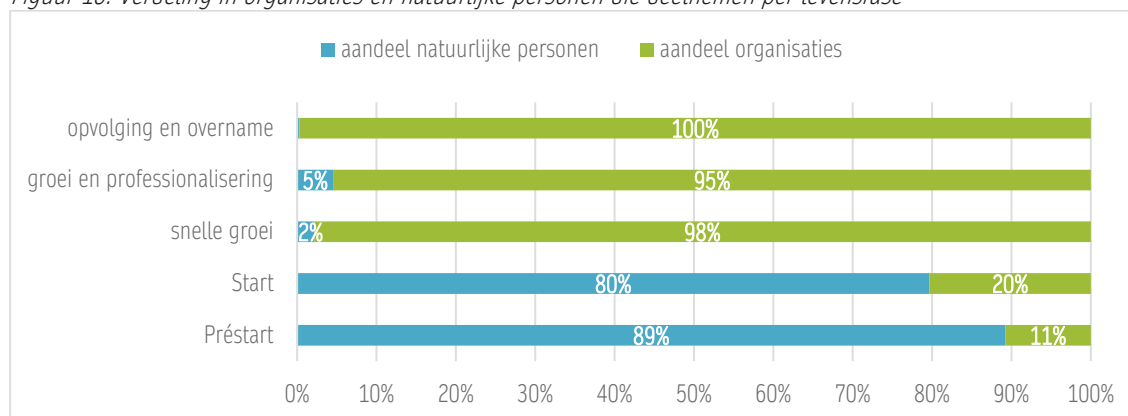
	Mediaan aantal werknemers (2020)	Mediaan netto toegevoegde waarde (2019) in KEUR	Mediaan oprichtingsjaar
Perceel 1	14	613	2008
Perceel 2	12	476	2008
Perceel 3	8	366	2015
Perceel 4	13	510	2004

Bron: KRIS databank en Belfirst

Type deelnemers per levensfase

Vervolgens kijken we nader naar de mate waarin de beoogde doelgroep van verschillende type begeleidingen effectief bereikt wordt. Dit kan ten eerste aan de hand van de levensfasen die aan de acties vasthangen. Belangrijk op te merken is dat er 28 acties zijn met meer dan één levensfase (bv individuele begeleidingsacties voor alle levensfasen worden toegepast). In totaal 8 681 ondernemingen, oftewel 53% van het totaal, volgden enkel actie(s) met meerdere levensfasen als doelgroep. Deze worden buiten beschouwing gelaten in de volgende analyse. Verder wordt het thema "snelle groei" wel meegenomen als levensfase voor deze analyse.

Figuur 10: Verdeling in organisaties en natuurlijke personen die deelnemen per levensfase



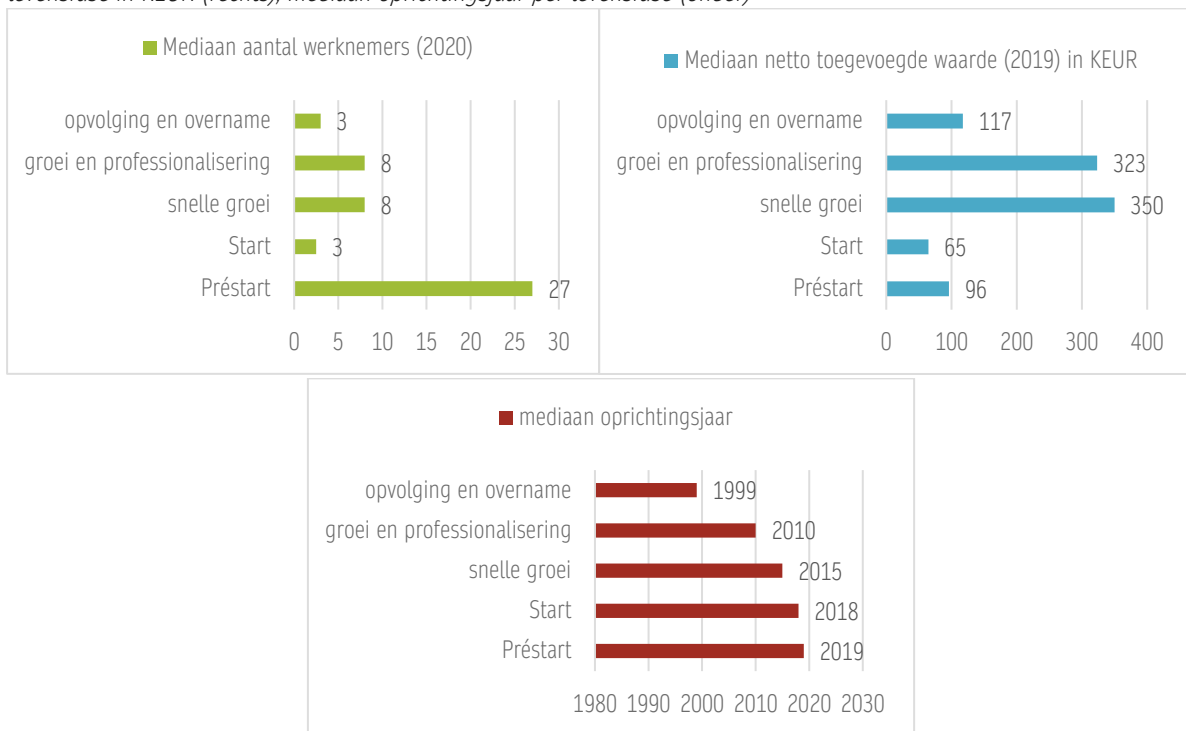
Bron: KRIS databank

Nota: iedere organisatie telt slechts één keer mee (dus meerdere deelnemers per organisatie tellen slechts één keer)

Wanneer we kijken naar de verschillende levensfasen, zien we dat er een logische verdeling is in deelname van natuurlijke personen tegenover organisaties. Acties bedoeld voor starters en pré-starters, worden hoofdzakelijk gevolgd door natuurlijke personen²¹, terwijl acties bedoeld voor opvolging en overname, groei en professionalisering en snelle groei hoofdzakelijk (grotere) organisaties zijn. In onderstaande figuren bekijken we per levensfase het aantal werknemers, de netto toegevoegde waarde en het oprichtingsjaar van de deelnemende bedrijven.

²¹ Zoals eerder aangegeven omvatten 'natuurlijke personen' ook deelnemers die hun gegevens gebrekkig invulden en eigenlijk wel aan een organisatie zijn verbonden. In het geval van de fase 'groei en professionalisering' waar veel acties gericht zijn op het breed informeren van een grote groep deelnemers, is hoogst waarschijnlijk een deel van de natuurlijke personen toch verbonden aan een organisatie.

Figuur 11: mediaan aantal werknemers van organisaties per levensfase (links), mediaan netto toegevoegde waarde per levensfase in KEUR (rechts), mediaan oprichtingsjaar per levensfase (onder)



Bron: KRIS databank en Belfirst

- ▶ **Préstarters²²**. Voor deze groep wijzen we ten eerste op het vertekend beeld voor het aantal werknemers. Aan verschillende begeleidingen gericht op préstarters doen regelmatig ook studenten van universiteiten en hogescholen mee, alsook werknemers bij een aantal grote bedrijven zoals Delhaize, SD Worx, en Roularta Media Group. Deze grote organisaties hebben doorgaans wel een toegevoegde waarde en werknemers geregistreerd, wat het aantal werknemers en toegevoegde waarde scheeftrekt voor de préstarters populatie (87% van de toegevoegde waarde is niet ingevuld bij de préstarter-deelnemers tegenover 35% voor de volledige populatie). Wanneer we de sector onderwijs buiten beschouwing laten (en dus de universiteiten en hogescholen wegvallen), zien we dat de mediaan aantal werknemers daalt tot 10 werknemers, de mediaan toegevoegde waarde tot 88 000 EUR, en het mediaan oprichtingsjaar blijft gelijk.

Bij de préstarters zien we bovendien vooral natuurlijke personen en een kleiner aandeel organisaties (11%). De laatste groep betreft ook grotendeels ondernemingen met een persoonsnaam, waarvoor doorgaans geen netto toegevoegde waarde of personeel is geregistreerd. Verder zijn de ondernemingen hoofdzakelijk zeer recent opgericht.

- ▶ **Starters²³**. Ook bij de starters zien we slechts een minderheid organisaties die deelnemen. De mediaan deelnemende organisatie werd opgericht in 2018, heeft 3 werknemers, en een netto toegevoegde waarde van 65 KEUR. Hier opnieuw zien we dat een groot aandeel ondernemingen geen toegevoegde waarde heeft ingevuld (81%), en zien we een vertekening van een aantal grote organisaties zoals de Unie van Zelfstandige Ondernemers of Liantis Ondernemersloket.

Wanneer we een starter voor het tweede contract definiëren als een onderneming die in 2018 of later is opgericht²⁴, dan is 55% (of 551 organisaties) die een actie bestemd voor starters volgde, ook effectief een starter. Wanneer we een starter wat ruimer definiëren als een onderneming die in 2016 of later werd opgericht, dan is 66% van zij die een startersactie volgden een starter.

²² Data van 237 bedrijven werd geanalyseerd

²³ Data van 923 bedrijven werd geanalyseerd

²⁴ De voorwaarde, voor [innovatieve starterssteun van VLAIO](#) is dat het bedrijf minder dan 2 jaar geleden is opgericht. Gezien het contract in 2020 begon, beschouwen we bedrijven met oprichtingsdatum 2018 of later als starter.



In totaal bereikt het tweede contract ondernemerschap 3 459 starters (i.e. alle ondernemingen die deelnamen aan het Contract en in 2018 of later werden opgericht), oftewel 21% van alle bereikte organisaties.

- ▶ **Snelle groei**²⁵. Deze acties worden hoofdzakelijk gevolgd door ondernemingen, waar de mediaan onderneming 8 werknemers heeft, 350 KEUR netto toegevoegde waarde, en is opgericht in 2015. In totaal worden er 1 163 snelle groeiers (of 7% van alle bereikte organisaties) bereikt.

Wanneer we een snelle groeier definiëren als een onderneming die tussen 2018 en 2020 opeenvolgend 10% is gegroeid in omzet of in aantal werknemers, dan zijn 15% van de organisaties (of 223 organisaties) die dergelijke actie volgden, effectief reeds snelle groeiers. Uiteraard heeft de begeleiding rond snelle groei wel een bredere insteek dan feitelijke scale-ups, en richt zich ook op aspirerende scale-ups en bedrijven met iets minder snelle groei.

- ▶ **Groei en professionalisering**²⁶. Organisaties die acties volgen gericht op groei en professionalisering zijn typisch wat ouder dan de starters en snelle groeiers (mediaan oprichtingsjaar in 2010), ze hebben wel een lagere netto toegevoegde waarde als snelle groeiers (mediaan van 323 000 EUR).
- ▶ **Opvolging en overname**²⁷. Organisaties die acties volgen rond opvolging en overname hebben een relatief laag aantal werknemers, een lage netto toegevoegde waarde en behoren tot de oudste organisaties (mediaan oprichtingsjaar in 1999).

Contract 2016-2019

Voor de analyse van het contract 2016-2019 hebben we slechts data van een beperkt aantal partners, namelijk van EY, NSZ, Sirris, VOKA en Netwerk Ondernemen. Er werden door deze partners in het contract 2016-2019 14.558 unieke organisaties bereikt, en een totaal van 17.851 unieke deelnemers. Wanneer we het aantal natuurlijke personen zien als het aantal deelnemers waar geen ondernemingsnummer voor is opgegeven, dan zijn er 2.325, natuurlijke personen, maar hier zitten ook organisaties tussen waarvoor het ondernemingsnummer niet werd genoteerd.

Type bereikte organisaties

Op basis van de deelnemersdata van genoemde partners kunnen d.m.v. een koppeling met Belfirst we nadere analyse maken van het type organisaties dat wordt bereikt via het contract ondernemerschap²⁸. Hieruit blijkt dat, net zoals het tweede contract, het eerste contract vooral kleine ondernemingen bereikt. 69% van de organisaties heeft een netto toegevoegde waarde²⁹ kleiner dan 1 miljoen EUR in 2019³⁰, en slechts 2% heeft een netto toegevoegde waarde boven 50 miljoen EUR (zie *Figuur 12*). De mediaan netto toegevoegde waarde is 294 992 EUR. Ongeveer 2/3^e van de organisaties heeft minder dan 20 werknemers in 2020, en slechts 11% heeft meer dan 100 werknemers. Het mediaan aantal werknemers is 9. Het mediaan oprichtingsjaar van de organisaties is 2007.

²⁵ Data van 1,493 bedrijven werd geanalyseerd

²⁶ Data van 4,169 bedrijven werd geanalyseerd

²⁷ Data van 987 bedrijven werd geanalyseerd

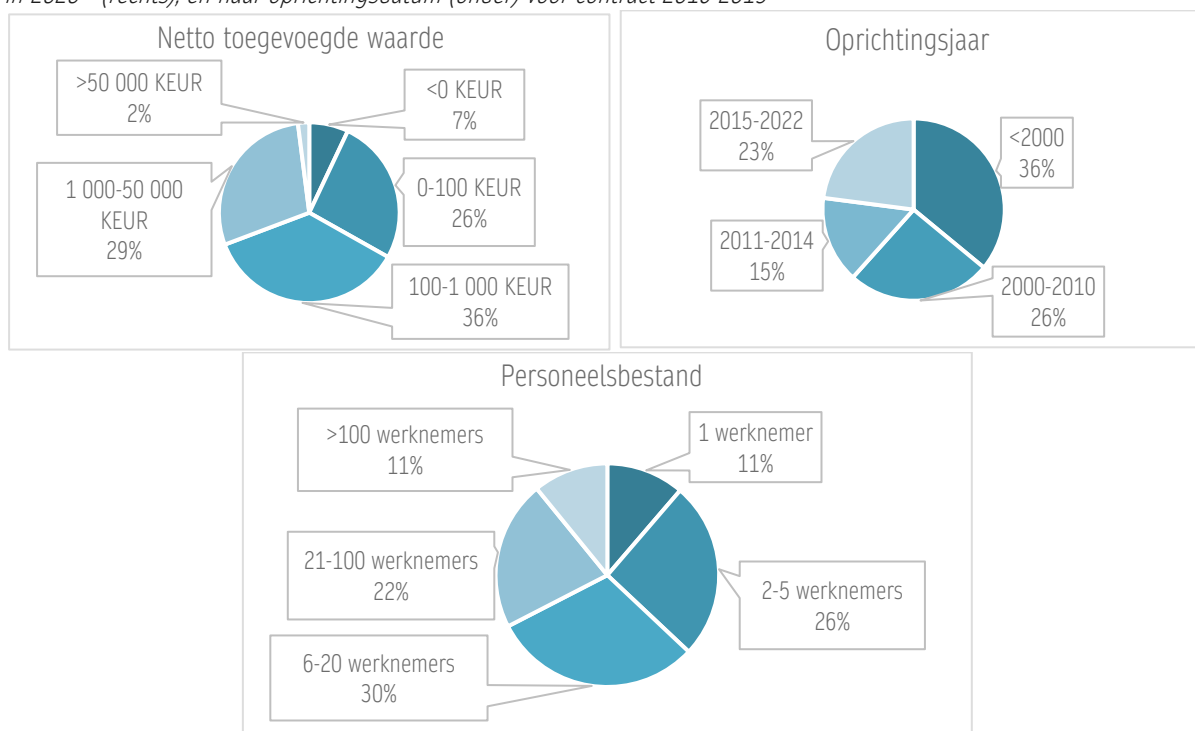
²⁸ Dit wordt gedaan a.h.v. een koppeling met de ondernemingsnummers die worden bijgehouden in het eerste contract, 98 van de 14,470 ondernemingsnummers werden echter niet herkend door Belfirst, bv omdat de organisatie is gewijzigd van ondernemingsnummer of omdat het niet meer bestaat.

²⁹ We gebruiken netto toegevoegde waarde omdat dit beter is ingevuld: omzet in 2019 voor 12% van de bedrijven; toegevoegde waarde voor 92%.

³⁰ We kijken naar 2019 gezien 2021 nog slecht ingevuld is en de covid-19 crisis een grote impact had op de toegevoegde waarde in 2020.



Figuur 12: verdeling van deelnemende organisaties naar netto toegevoegde waarde in 2019³¹ (links), per aantal werknemers in 2020³² (rechts), en naar oprichtingsdatum (onder) voor contract 2016-2019



Bron: data aangeleverd van EY, NSZ, Sirris, VOKA, Netwerk Ondernemen gekoppeld met Belfirst

Type deelnemers per perceel

De aangeleverde data van contract 2016-2019 bevat acties uit slechts twee percelen. Het aantal bedrijven dat een actie in perceel 2 volgt is overigens veel groter dan deze in perceel 3. Het mediaan bedrijf dat een actie volgt in perceel 3 heeft iets meer werknemers en heeft een hogere netto toegevoegde waarde dan het mediaan bedrijf in perceel 2 (Tabel 33).

Tabel 33: type deelnemers per perceel (contract 2016-2019)

	Aantal bedrijven (N)	Mediaan aantal werknemers (2020)	Mediaan netto toegevoegde waarde (2019) in KEUR	Mediaan oprichtingsjaar
Perceel 2	14 080	9	296	2007
Perceel 3	1 939	13	586	2008

Bron: data aangeleverd van EY, NSZ, Sirris, VOKA, Netwerk Ondernemen gekoppeld met Belfirst

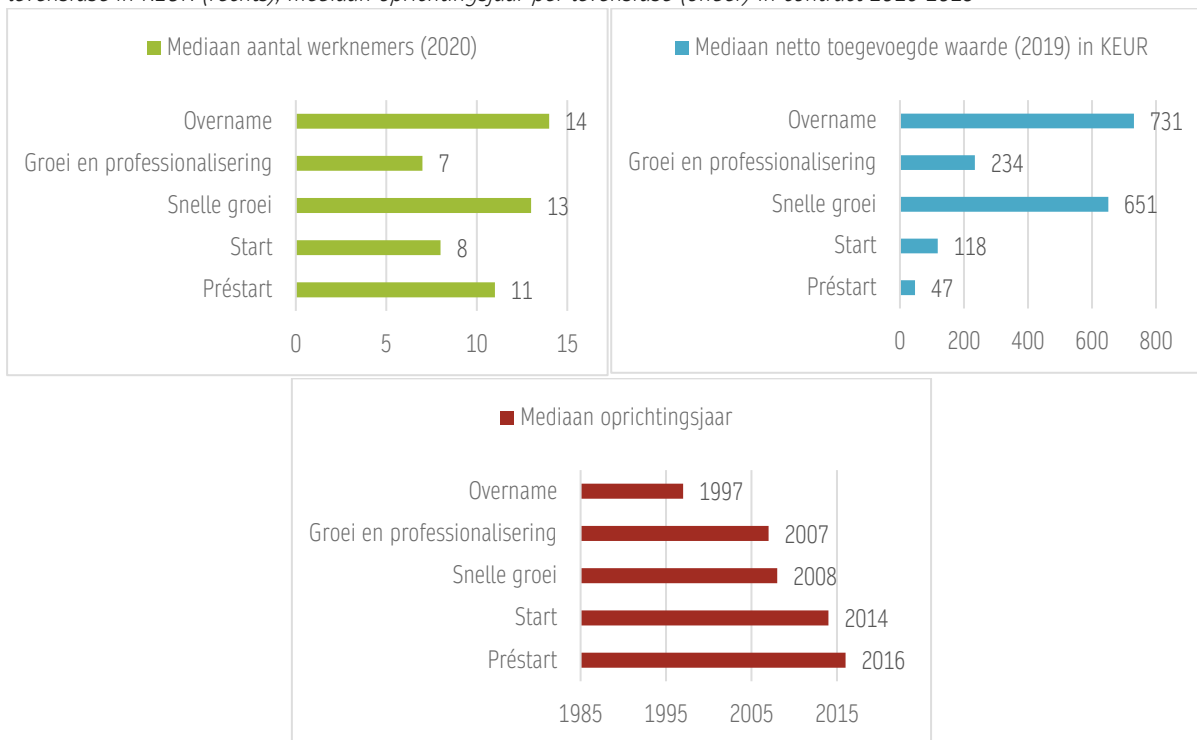
Type deelnemers per levensfase

Vervolgens kijken we nader naar de mate waarin de beoogde doelgroep van verschillende type begeleidingen effectief bereikt wordt. Dit kan ten eerste aan de hand van de levensfasen die aan de acties vasthangen. In het eerste contract werd steeds één levensfase toegekend aan iedere actie dus kan de volledige pool aan deelnemers worden meegenomen in de analyse, in contrast met het tweede contract waar vaak meerdere levensfasen aan een actie werden toegekend.

³¹ Berekend op basis van netto toegevoegde waarde in 2019 gezien 2021 nog slecht ingevuld is en de covid-19 crisis een grote impact had op de toegevoegde waarde in 2020.

³² Berekend op basis van gemiddeld aantal werknemers in 2020 gezien werknemersbestand minder beïnvloed wordt door de covid-19 crisis

Figuur 13: mediaan aantal werknemers van organisaties per levensfase (links), mediaan netto toegevoegde waarde per levensfase in KEUR (rechts), mediaan oprichtingsjaar per levensfase (onder) in contract 2016-2019



Bron: data aangeleverd van EY, NSZ, Sirris, VOKA, Netwerk Ondernemen gekoppeld met Belfirst

- ▶ **Préstarters³³**. Belangrijk is op te merken dat slechts 145 ondernemingen werden meegenomen in deze analyse, en daarvan is slechts van 17 ondernemingen het aantal werknemers gekend. Zoals ook in het tweede contract zien we hier universiteiten, hogescholen en een aantal grote bedrijven zoals Delhaize of Roularta Media Group terugkomen. De toegevoegde waarde is gebaseerd op data van 39 ondernemingen, opnieuw sterk vertekend door bovengenoemde spelers. Wanneer we het hoger onderwijs buiten beschouwing laten, zien we dat het mediaan aantal werknemers daalt naar 6 en de mediaan netto toegevoegde waarde naar 38 KEUR. Naast deze “outliers” is er een groot aandeel organisaties dat een persoonsnaam heeft en geen weknemersbestand of netto toegevoegde waarde beschikbaar heeft in Belfirst. Het oprichtingsjaar wordt wel door alle 145 organisaties ingegeven, en heeft een mediaan van 2016: dit wijst erop dat ondernemingen die préstarters acties volgen vooral recent opgerichte ondernemingen zijn. Tot slot is belangrijk te bemerken dat we vanuit de data uit contract 2 weten dat deze acties typisch worden gevolgd door natuurlijke personen.
- ▶ **Starters³⁴**. De mediaan deelnemende organisatie werd opgericht in 2014, heeft 8 werknemers, en een netto toegevoegde waarde van 118 KEUR. Hier opnieuw zien we dat een aandeel ondernemingen geen toegevoegde waarde heeft ingevuld (43%), en zien we een vertekening van een aantal grote organisaties zoals Proximus, BASF Antwerpen, Atlas Copco etc.

Wanneer we een starter voor het eerste contract definiëren als een onderneming die in 2014 of later is opgericht³⁵, dan is 55% (of 1 064 organisaties) die een actie bestemd voor starters volgde, ook effectief een starter. Wanneer we een starter ruimer definiëren als een onderneming die in 2012 of later is gestart, dan is 62% (of 1 204 organisaties) van zij die een startersactie volgde, een starter.
- ▶ **Snelle groei³⁶**. De mediaan onderneming die acties gericht op snelle groei volgt, telt 13 werknemers, heeft 651 KEUR netto toegevoegde waarde, en is opgericht in 2008. Wanneer we kijken naar de gemiddelde

³³ Data van 145 bedrijven werden geanalyseerd

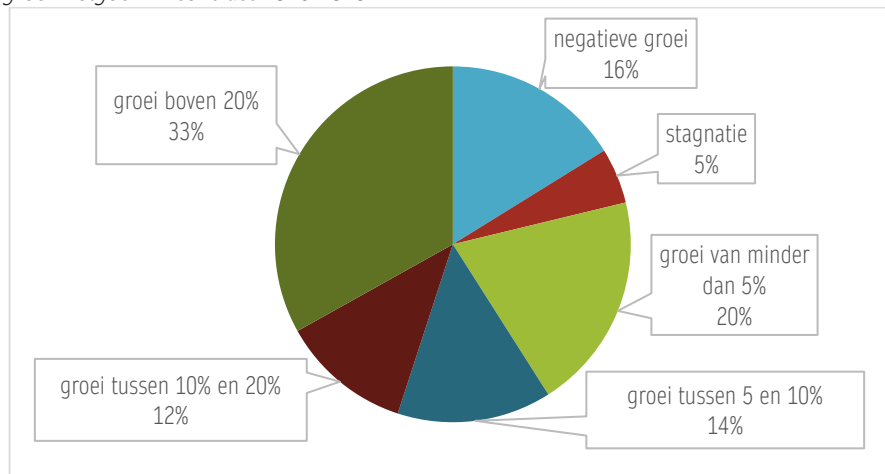
³⁴ Data van 1 956 bedrijven werden geanalyseerd

³⁵ De voorwaarde, voor [innovatieve starterssteun van VLAIO](#) is dat het bedrijf minder dan 2 jaar geleden is opgericht. Gezien het contract in 2016 begon, beschouwen we bedrijven met oprichtingsdatum 2014 of later als starter.

³⁶ Data van 2 406 bedrijven werden geanalyseerd

jaarlijkse groei in werknemers van deze groep ondernemingen over de periode 2012-2022, dan zien we dat 79% van de ondernemingen groeien, 5% stagneert, en 16% een negatieve groei kent. Daarnaast zien we dat 45% van de ondernemingen een gemiddelde jaarlijkse groei kent boven de 10%; dit toont aan dat de doelgroep effectief bereikt wordt en/of dat de acties performant zijn.

Figuur 14: gemiddelde jaarlijkse groei in aantal werknemers tussen 2012-2021 van ondernemingen die een actie "snelle groei" volgden in contract 2016-2019



*Bron: data aangeleverd van EY, NSZ, Sirris, VOKA, Netwerk Ondernemen gekoppeld met Belfirst
Noot: van 27% van de ondernemingen is de werknemersdata niet ingevuld in Belfirst*

3.2.2 Hoe deelnemers bewegen doorheen het contract

Organisaties

Om de doorstroom te analyseren binnen het contract, wordt de data van beide contracten gebruikt (2016-2019 en 2020-2023). Belangrijk hierbij te vermelden is natuurlijk dat de data niet volledig is. Zo was er enkel een beperkte dataset van contract 2016-2019 aanwezig (EY, NSZ, VOKA, Sirris, Netwerk Ondernemen) en data van slechts de eerste twee jaar van het contract 2020-2023. In de komende grafieken worden overigens de Hoger Onderwijs instellingen weggelaten (op basis van NACE-codes: 85429, 85421, 85422). Studenten van hogescholen en universiteiten volgen geregeld acties binnen het contract, maar het is niet altijd duidelijk of zij dit als vertegenwoordigers van de instelling doen of als individu (natuurlijk persoon) dat een onderneming heeft of wil starten. Dit zorgt voor een vertekening van het beeld.

Naar de toekomst toe zou moeten worden bekeken of deze personen verbonden aan hogescholen/universiteiten en grote ondernemingen zoals Delhaize feitelijk deelnemende ondernemers of prestarters zijn, of dat zij vanuit een andere rol of motivatie meedoen (vanuit hun instelling). Vervolgens moet dit kunnen worden duidelijk gemaakt in de data om betere analyses te faciliteren: i.e. zij die werkelijk prestarters zijn zouden geen ondernemingsnummer mogen invullen, en zij die sprekers zijn zouden niet als deelnemers mogen worden geregistreerd.

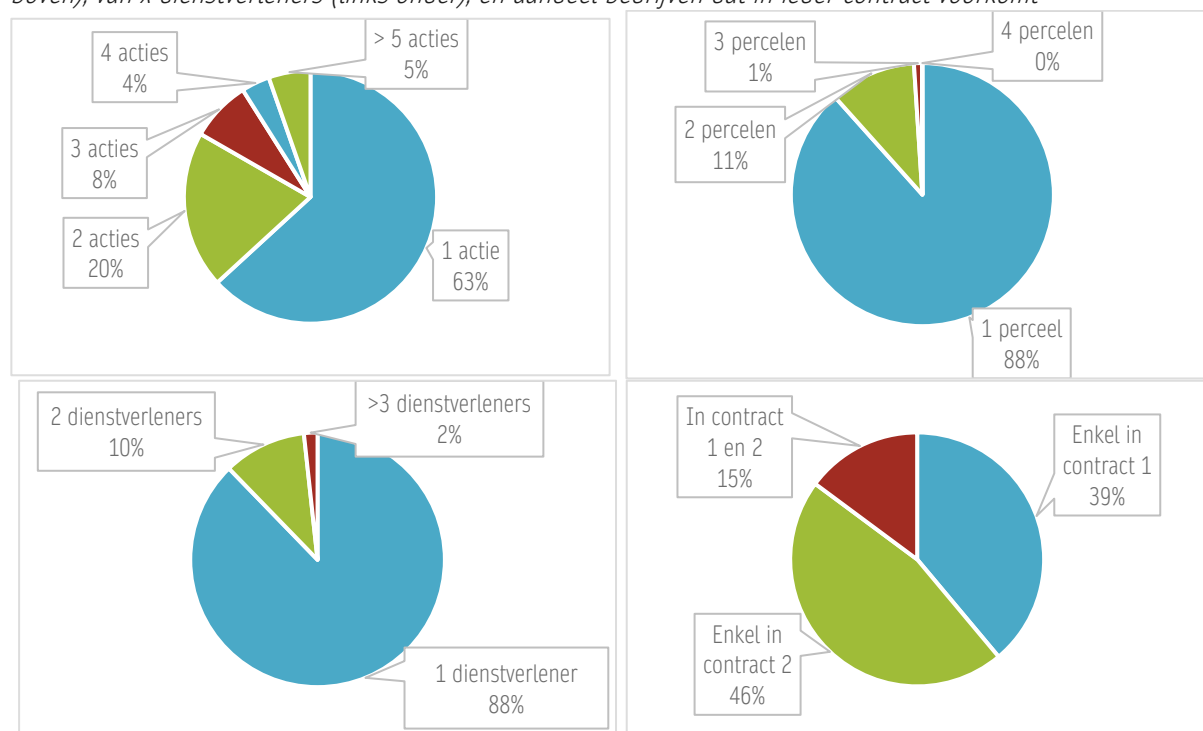
Daarnaast moet de categorie 'natuurlijke personen' worden opgesplitst in deelnemers waarvoor enkel het rijksregisternummer werd ingevuld, en deelnemers die noch een ondernemingsnummer noch een rijksregisternummer hebben ingevuld. Deze laatste groep zou niet verder geanalyseerd mogen worden wegens onvolledige data.

Deelnemende organisaties volgen gemiddeld 1,8 verschillende acties, en de meeste organisaties (63%) volgen slechts één actie. Één organisatie nam deel aan 22 verschillende acties, namelijk Toreon BV. Daarop volgen ING Bank met 21 acties, Lemon Companies met 20 acties, en Deloitte Accountancy, KBC Bank met 19 acties. Dit wijst er opnieuw op dat de data wordt vertekend door een aantal grote bedrijven waar ondernemerschap wordt gestimuleerd onder werknemers. Deze deelnemers zouden wellicht beter worden geregistreerd als "natuurlijke personen" in de dataset.



Verreweg de meeste van de organisaties blijft bij één dienstverlener (88%). Bovendien blijven de meeste organisaties binnen één perceel, en 10% binnen twee percelen. Er waren 7 organisaties die alle percelen combi-neerden. Tot slot, zien we in de (beperkte!) dataset dat 3,987 bedrijven zowel in het eerste als het tweede contract voorkomen, wat 15% is van het totaal aantal unieke bedrijven dat bereikt wordt door de twee contracten samen.

Figuur 15: doorstroom in het contract: aandeel bedrijven dat x acties volgt (links boven), in x percelen (rechts boven), van x dienstverleners (links onder), en aandeel bedrijven dat in ieder contract voorkomt



Bron: data van contract 1 (aangeleverd van EY, NSZ, Sirris, VOKA, Netwerk Ondernemen) en contract 2 (KRIS databank)

Het type actie was niet eenduidig geformuleerd over de tweede contracten. Daarom hebben we deze gedefinieerd als acties 'begin trechter' en 'einde trechter,' d.w.z. eerder informerende acties enerzijds en intensievere begeleidingen anderzijds. In de onderstaande tabel wordt de toewijzing getoond.

Figuur 16: toewijzing per type activiteit aan 'begin trechter' of 'einde trechter'

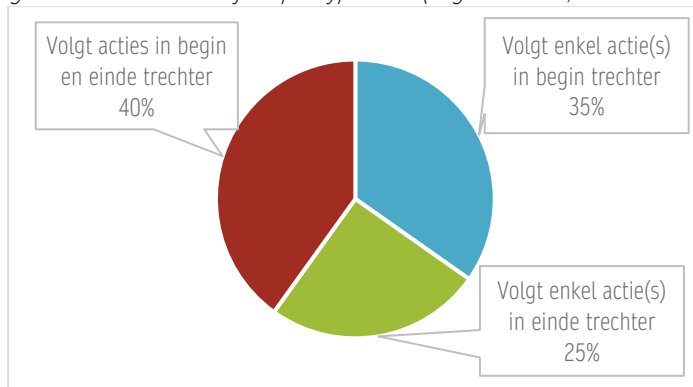
Contract	type activiteit	Type actie
Contract 2	Beeldvorming, events	begin trechter
contract 1	Bewustmaking	begin trechter
Contract 2	Online tools	begin trechter
Contract 2	Sensibiliseren, informeren	begin trechter
contract 1	begeleiding	einde trechter
Contract 2	Collectieve begeleiding en netwerkformules	einde trechter
Contract 2	Individuele begeleiding	einde trechter
Contract 2	Missies, bootcamps, matchmaking,...	einde trechter
contract 1	Netwerking	einde trechter

Vanuit de data van beide contracten is het opmerkelijk dat 19% van de bedrijven zowel in het begin als het einde van de trechter een actie volgt en dus de volledige trechter doorloopt. Daarnaast zien we dat bedrijven in onze dataset vooral in het einde van de trechter acties volgen (52% tegenover 29% die enkel in het begin van de trechter acties volgen), dit is echter vertekend door de beperkte aanlevering van data van het eerste contract, waar vooral data werd geleverd van acties in het einde van de trechter zoals begeleidingen. Wanneer we enkel kijken naar het tweede contract (waar data-aanlevering wel volledig is), zien we volgend patroon: de meeste



organisaties volgen acties in begin en einde trechter (40%), 35% blijft in begin van de trechter, en 25% volgt enkel acties in einde trechter (Figuur 17).

Figuur 17: aandeel bedrijven per type actie (begin trechter, einde trechter) voor contract 2



Bron: data van contract 2 (KRIS databank)

De onderstaande matrix geeft een inzicht in wat voor levensfasen en thema's worden gecombineerd door deelnemers. De matrix moet worden gelezen per rij, en de kleurenschakering laat toe makkelijker patronen te kunnen herkennen. Bijvoorbeeld: van de deelnemers die een actie volgen binnen préstart, volgt 58% enkel een actie binnen préstart, 23% volgt ook een actie binnen levensfase start, 6% combineert préstart met snelle groei, enz.

Zo zien we dat de diagonaal van de matrix groen is; dit wil zeggen dat de deelnemers toch vooral binnen één levensfase of thema blijven. Dit effect is het sterkst binnen groei en professionalisering, waar 70% binnen die levensfase blijft.

Anderzijds bemerken we dat de kolom groei en professionalisering eerder groen is; wat wil zeggen dat deze vaak gecombineerd wordt door deelnemers die acties volgen in andere levensfasen/ thema's; bijvoorbeeld, 41% van zij die een actie volgt in financiële geletterdheid, volgt ook een actie binnen groei en professionalisering. Wel moet bemerkt worden dat de fase 'groei en professionalisering' een groot scala aan acties omvat zoals 'netwerkingsinitiatieven als Ondernemersforum en PLATO, alsook acties waar de dienstverlener meerdere levensfasen aanduidde maar die werden bestempeld als 'groei en professionalisering' door VLAIO. Zo kan het zijn dat een deelnemer een intensieve actie volgde rond financiële geletterdheid en daarvoor een infosessie rond financiering, maar dan deze werd bestempeld als 'groei en professionalisering'. Dit verklaart waarom zoveel deelnemers binnen deze levensfase blijven, en waarom ze ook veel wordt gecombineerd door andere levensfasen.

Verder werd ook de levensfase snelle groei vaak gecombineerd: slechts 30% van zij die een actie volgen binnen snelle groei blijft binnen die levensfase. Vaak combineren deelnemers snelle groei met groei en professionalisering (35%), innovatie (23%) en acties die meerdere levensfasen en/of thema's kregen toegekend (38%).

Levensfasen en thema's waar slechts een klein aandeel organisaties naar doorstroomt (op te merken door de rode kolommen) zijn préstart, internationalisering, financiële geletterdheid en ondernemerscultuur. Dit is vaak echter wegens de lage absolute aantallen deelnemers binnen deze acties. In bijlage geven we een overzicht van de absolute aantallen ter volledigheid.



Figuur 18: Doorstroom tussen levensfasen en thema's binnen het contract in relatieve cijfers

	Préstart	Start	Groei en Snelle groei	Groei en professionalisering	Overname	Internationalisering	Financiering	Financiële geletterdheid	Innovatie	Ondernemers- schaps- cultuur	AI & digitalisering	Actie(s) met meerdere thema's/ levensfasen
Préstart	58%	23%	6%	6%	1%	3%	3%	1%	1%	3%	1%	25%
Start	3%	49%	18%	22%	7%	1%	8%	1%	11%	1%	5%	26%
Snelle groei	1%	15%	30%	35%	14%	2%	14%	1%	23%	1%	10%	38%
Groei en professionalisering	0%	5%	9%	70%	6%	1%	4%	1%	8%	0%	5%	16%
Overname	0%	7%	17%	27%	50%	1%	12%	0%	16%	1%	9%	25%
Internationalisering	3%	7%	22%	30%	8%	40%	7%	3%	17%	1%	12%	37%
Financiering	1%	14%	29%	35%	21%	2%	26%	0%	28%	1%	11%	38%
Financiële geletterdheid	1%	10%	13%	41%	3%	3%	2%	40%	6%	0%	7%	19%
Innovatie	0%	10%	25%	31%	13%	2%	14%	1%	34%	1%	13%	36%
Ondernemerscultuur	7%	11%	17%	27%	10%	2%	7%	1%	18%	42%	14%	36%
AI & digitalisering	0%	5%	11%	24%	8%	1%	6%	1%	13%	1%	56%	27%
Actie(s) met meerdere thema's/levensfasen	1%	9%	16%	25%	8%	2%	7%	1%	14%	1%	10%	50%

Bron: data van contract 1 (aangeleverd van EY, NSZ, Sirris, VOKA, Netwerk Ondernemen) en contract 2 (KRIS databank)

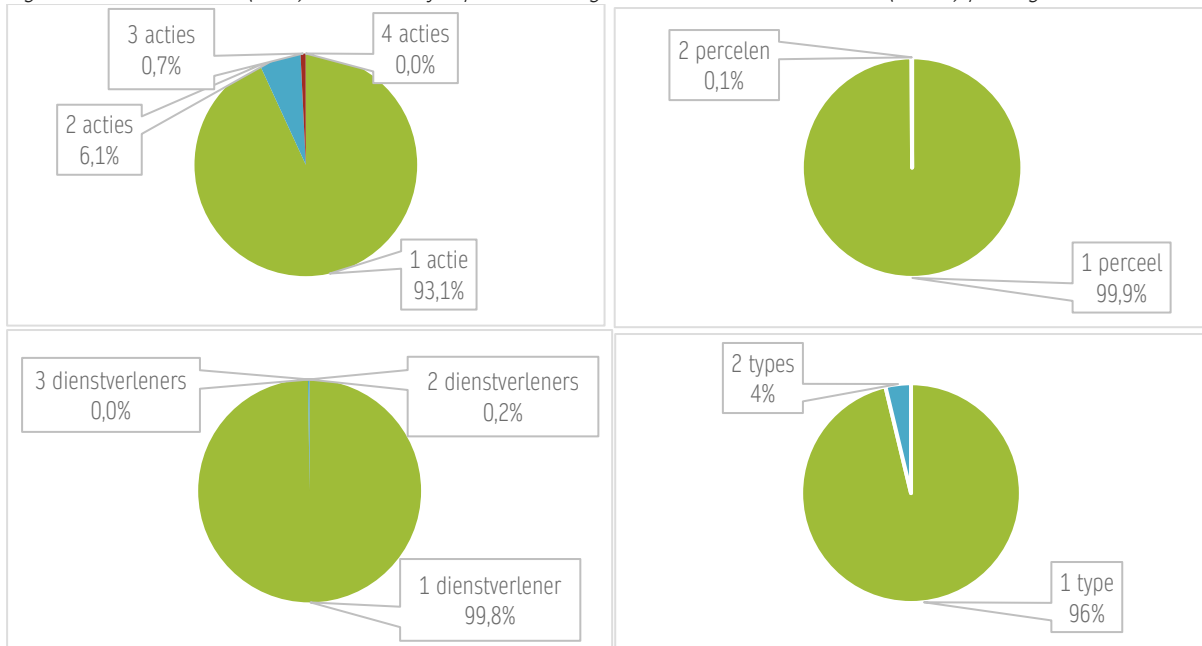
Noot: De rijen tellen niet op tot 100% omdat organisaties ook meer dan twee levensfasen/thema's kunnen combineren en er dus een overlap bestaat.



Natuurlijke personen

De analyse van de doorstroom van natuurlijke personen (i.e. deelnemers die niet gelinkt zijn aan een organisatie) deden we enkel op basis van contract 2. De meerderheid van de deelnemende natuurlijke personen volgen slechts één actie, van één dienstverlener, in één perceel, dat bovendien in 99% van de gevallen perceel 2 is. 96% van de natuurlijke personen volgt slechts één type actie, hoofdzakelijk sensibiliseren en informeren, op de tweede plaats wordt individuele begeleiding het meest gevolgd. Wel moet hier bemerkt worden dat 'natuurlijke personen' die een actie gericht op sensibiliseren en informeren volgden, ook deelnemers omvat die hun gegevens gebrekkig invulden en wel degelijk verbonden zijn aan een organisatie. Tot slot zien we dat van hen die een individuele begeleiding volgden, 7% ook een sensibiliseringsactie volgden.

Figuur 19: Aantal acties (links) dat natuurlijke personen volgen en aantal dienstverleners (rechts) per organisatie



Bron: KRIS databank



4. Bevindingen deelnemersconsultatie

Als onderdeel van de evaluatie werd er ook rechtstreeks aan ondernemers bevestigd hoe zij de ondersteuning binnen het contract ervaren hebben, welke resultaten en wijzigingen ze op basis van de begeleiding in hun organisatie hebben aangebracht en welke noden ze nog ervaren. Er werd hen hierbij ook gevraagd om suggesties te formuleren om het aanbod van de partners binnen het contract te verbeteren en om meer algemeen de ondernemersbegeleiding toekomstgericht te verbeteren in Vlaanderen.

De vragenlijst werd via de partners binnen het huidige contract verspreid naar vroegere en huidige deelnemers aan ondernemersbegeleiding. Dit werd gedaan door in nieuwsbrieven een oproep te lanceren of door een gerichte mailing te verrichten naar oud-deelnemers. In totaal hebben er 452 ondernemers deze bevestiging ingevuld waarvan er 332 de bevestiging tot het einde ingevuld hebben. Naar interpretatie van de resultaten moet wel vermeld worden dat deelnemers van VOKA oververtegenwoordigd zijn in deze bevestiging. Dit hangt in sterke mate samen met het feit dat VOKA als grote partner binnen het contract in staat was om deelnemers aan begeleidingen op maat aan te schrijven, terwijl andere partners (waaronder Unizo) deelnemers via algemene nieuwsbrieven hebben aangeschreven wat tot een veel lagere respons geleid heeft.

Hieronder worden de belangrijkste bevindingen samengebracht, geclusterd volgens de fases in de customer journey (met het voortraject, het gevolgde traject en het natraject).

4.1. Voortraject

Actieve promotie trekt deelnemers naar het contract, VLAIO blijft onzichtbaar

Het valt op dat ondernemers heel vaak in contact komen met trajecten doordat ze via verschillende kanalen benaderd werden door de organisator van het begeleidingstraject of doordat ze het aanbod van de partner kenden door eerdere contacten met de partner (bijvoorbeeld als lid van deze partner of via het sociale secretariaat).

Tegelijk valt het op dat de VLAIO-website of de VLAIO-adviseurs erg onzichtbaar zijn voor ondernemers, wat ook tijdens de focusgroepen werd bevestigd door de deelnemende ondernemers. De VLAIO expertisedatabank blijkt onvoldoende gekend of onvoldoende in staat om de deelnemers te leiden naar het juiste ondersteuningsaanbod. Nochtans wordt er in deze expertisedatabank voor elke vorm van begeleiding aangeduid voor wie de begeleiding bedoeld is, wat je kan verwachten (inhoudelijke thema's), welke aanpak gevolgd wordt (werkvormen), wat de kostprijs is en tenslotte wie het geeft (met een link naar de relevante webpagina). Een element wat erop ontbreekt zijn bijvoorbeeld foto's/video's of testimonials, waardoor het weinig wervend instrument is. Nochtans kunnen testimonials potentiële deelnemers over de streep trekken, omdat respondenten ook aangaven dat ze vaak in contact kwamen met het aanbod op aanraden van collega-ondernemers, familie of vrienden.



Meerdere antwoorden waren mogelijk waardoor de percentages niet optellen tot 100%

Laagdrempelig en inzichtelijk aanbod, maar ruimte voor verbetering van de vindbaarheid ervan

Op basis van de bevraging kunnen we stellen de ondernemers overwegend akkoord zijn dat het aanbod met steun van VLAIO een *antwoord biedt op noden* waarmee ze geconfronteerd worden en dat het *inhoudelijk duidelijk en inzichtelijk* is wat ze mogen verwachten. Ook de *laagdrempeligheid* wordt geapprecieerd, al heeft dit wellicht ook deels te maken met het feit dat de ondernemer niet de volledige kostprijs moet dragen. Dit laatste is voor een toch wel belangrijk deel van de deelnemers niet echt duidelijk, wat ook in de focusgroepen naar boven kwam. Op dit vlak moet er door de partners nog meer nadruk gelegd worden dat de ondersteuning in werkelijkheid een stuk meer kost, omdat dit ook een andere beoordeling van de prijs/kwaliteitsverhouding kan geven zoals ook aangegeven in de verbeteringsuggesties die ondernemers gaven.

Ook de *vindbaarheid* van het aanbod en het feit dat de gevolgde begeleiding onderdeel is van een *breed contract rond ondernemerschap en innovatieversnelling* scoort veeleer zwak. In de focusgroepen werd dit ook bevestigd waarbij ondernemers soms door de bomen het bos niet meer zien. Het viel hierbij op dat de bevroegde ondernemers een groot deel van de kleinere partners helemaal niet kende of slechts van naam.

Zichtbaarheid en inzichtelijkheid van het aanbod

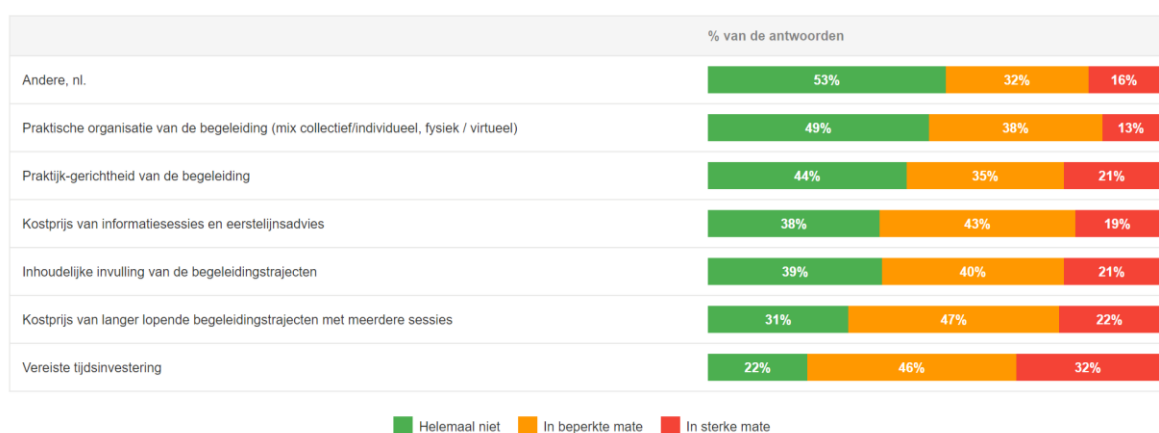


Geen uitgesproken drempels om deel te nemen, behalve het vinden van tijd

Zowat 80% van de bevroegde ondernemers ervaart geen of eerder beperkte drempels om aan begeleidingstrajecten deel te nemen, hetgeen uiteraard bemoedigend is. De kostprijs van trajecten vormt een iets grotere drempel voor langer durende en dus duurdere trajecten, hetgeen begrijpelijk is. Hierbij mogen we natuurlijk wel niet uit het oog verliezen dat 70% van de kost door de Vlaamse overheid gedragen wordt. De grootste hindernis vormt evenwel het vinden van de nodige tijd als ondernemer, wat specifiek voor langer lopende trajecten een serieus beslag kan leggen op de schaarse tijd. Meer dan 30% van de bevroegden geeft aan dat de vereiste tijdsinvestering een zware drempel vormt.



Drempels om aan trajecten deel te nemen

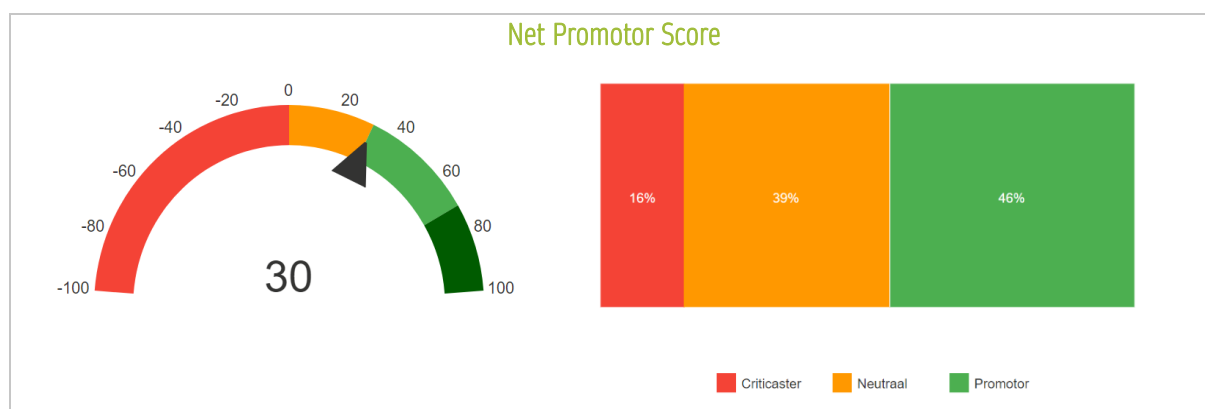


N 322

4.2. Traject

Bijna 50% deelnemers raadt gevolgde begeleiding sterk aan

De gevolgde begeleidingen³⁷ halen een NPS van 30 wat een hoge score is. De NPS of Net Promotor Score is een makkelijk te interpreteren manier om de klanttevredenheid te meten. De NPS meet het verschil tussen het percentage van respondenten die promotor zijn (en 9 of 10 geven qua aanbeveling) en het percentage van respondenten die criticaster (en 6 of minder geven qua aanbeveling). In die zin drukt de NPS uit in welke mate de respondent de gevolgde begeleiding zou aanbevelen aan andere ondernemers (die dezelfde noden hebben). 85% van de respondenten gaven de gevolgde begeleiding een score van 7 of meer.



Interactie met andere ondernemers erg gewaardeerd

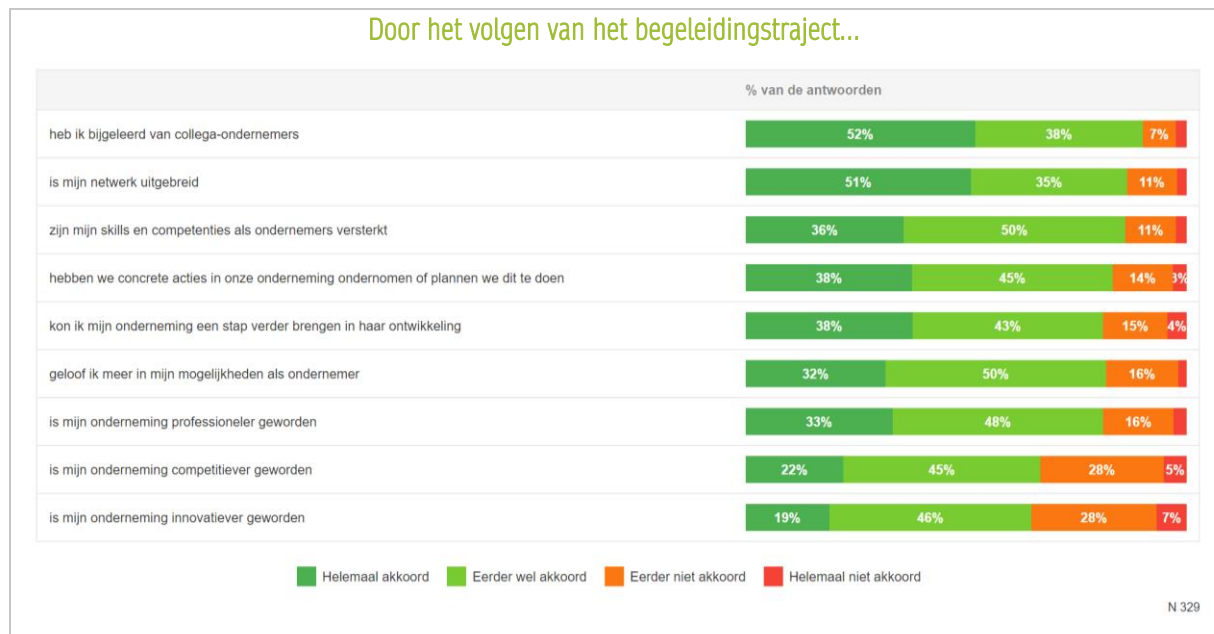
Op basis van de bevraging en in het bijzonder de verbeteruggesties, bleek dat de ondernemers erg positief waren over de interactie met andere ondernemers omdat ze zowel hun netwerk hebben kunnen uitbreiden als ook erin geslaagd zijn om bij te leren van collega-ondernemers. Deze peer-2-peer learning werd ook tijdens de focusgroepen herhaaldelijk als een positief kenmerk binnen ondernemersbegeleiding aangeduid.

³⁷ De VOKA-begeleidingen zijn hier wel in sterke mate oververtegenwoordigd

Hoge actiegerichtheid van de ondersteuning, maar impact blijft voorlopig nog wat uit

De ondernemers gaven aan dat het volgen van de ondersteuning er goed in geslaagd is om de eigen competenties als ondernemer te versterken of de onderneming een stap verder te zetten en professioneler te maken. Ook is het positief dat in bijna 80% van de gevallen de respondenten minstens akkoord waren dat de gevolgde ondersteuning geleid heeft tot concrete acties in de onderneming en dat ze dus ook effectief aan de slag gegaan zijn met wat er geleerd werd.

Naar impacten toe onder de vorm van een competitievere of innovatievere onderneming zijn de meningen meer verdeeld, maar dit kan ook deels te maken hebben met het feit dat tweederde van de respondenten pas na half 2020 ondersteuning hebben gevolgd waardoor impact mogelijk nog niet hebben plaatsgevonden.



Versterkt inzetten op thematische begeleidingen en langer lopende trajecten

Er werd ook gepolst naar toekomstige focus binnen het contract ondernemerschap, nl. of er meer begeleiding rond thema's moet plaatsvinden dan wel meer rond levenscyclusfases. Voor geen van beide was er vraag om minder begeleiding, wel was er een iets meer uitgesproken vraag om thematische ondersteuning aan te bieden.

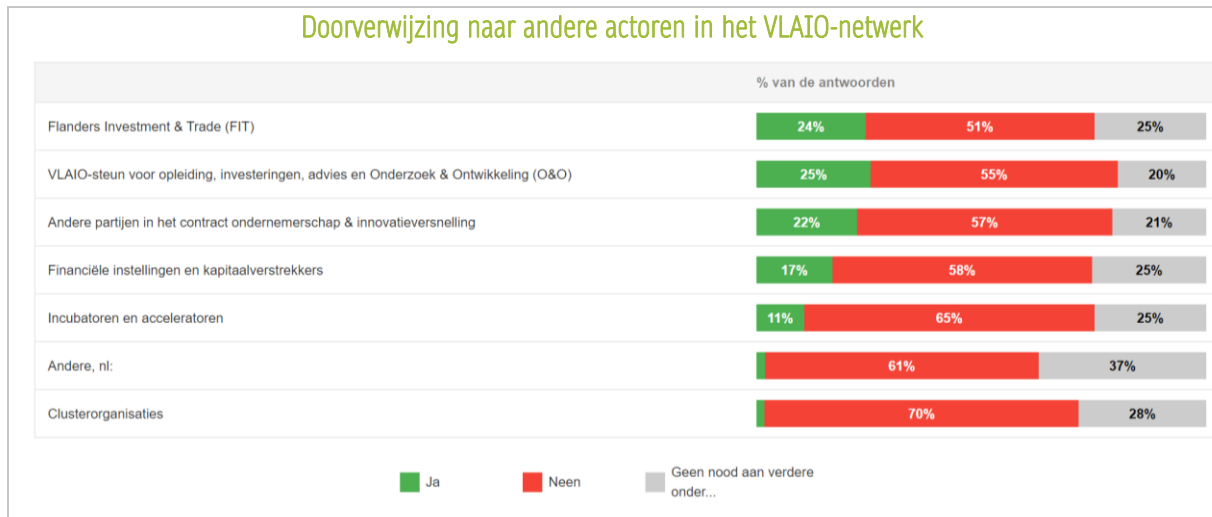
Ook spraken de bevroegde deelnemers zich eerder uit voor meer langer lopende trajecten dan voor eenmalige sessies, waar een achtste van de deelnemers er minder begeleidingen van vroegen.



4.3. Natraject

Verdere progressie in doorverwijzing naar andere actoren in het VLAIO-netwerk

Inzake doorverwijzing naar andere actoren in het VLAIO-netwerk is er zeker nog progressie mogelijk omdat dit maar in beperkte mate gebeurt. Dit werd ook in de focusgroepen bevestigd dat de coaches niet altijd op de hoogte lijken van welke verdere ondersteuning er zelfs binnen de eigen (grote) organisatie mogelijk is, laat staan de begeleiding die er buiten het contract ondernemerschap mogelijk is. Op dit vlak wordt er nog te veel in silo's gedacht en gewerkt, zowel binnen het eigen partnerschap als ruimer binnen het VLAIO-netwerk.



4.4. Leemtes in ondersteuning ondernemers en verbetersuggesties

De bevroegde ondernemers kregen ook de mogelijkheid om via open antwoordvelden leemtes in de huidige ondersteuning en begeleiding aan ondernemers van de bestaande organisatoren door te geven. In totaal hebben zo'n 75 ondernemers leemtes geïdentificeerd. De verschillende leemtes werden geclusterd rond thema's, waarbij de onderstaande er bovendien sprongen en dit voor elk van de fases van de customer journey.

Pre-traject	Traject	Post-traject
<ul style="list-style-type: none"> • Onoverzichtelijkheid aanbod en VLAIO onvoldoende kennen • Noden onvoldoende gekend door te beperkte intake 	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit experten/coaches onvoldoende • Theoretisch en onvoldoende praktische trajecten • Onvoldoende op maat en individuele feedback • Samenstelling groepen • Ontbrekende thema's (energie, 'softere' thema's) 	<ul style="list-style-type: none"> • Te beperkte follow-up

In onderstaande tabel worden deze nog verder en gedetailleerde opgelijst, in afnemende mate van aantal vermeldingen en met indicatie van het aandeel dat deze leemte inneemt in het totale aantal vermeldingen om een indicatief gewicht te kunnen geven aan de leemtes.



Leemtes	Aantal vermeldingen	Aandeel
1. Begeleidingen onvoldoende praktisch en concreet, te theoretisch, niet diepgaand genoeg of niet genoeg vanuit de praktijk gegeven	14	20%
2. Ontbrekende trajecten voor specifieke profielen (vb. eenmanszaak, vrouwen, grote ondernemingen, ondernemers in moeilijkheden, ...) of thema's (energie, 'softere' aspecten ondernemen zoals work/life balance, ethische thema's, ethniciteit en multiculturaliteit binnen de organisatie)	12	17%
3. Onvoldoende op maat werken, te weinig individuele feedback en begeleiding	7	10%
4. Onoverzichtelijkheid van het aanbod aan begeleidingen, waarbij met VLAIO ook onvoldoende kent	7	10%
5. Te beknopte intake waardoor men de noden van de ondernemer onvoldoende kent (oa. ruimere noden dan deze in het traject waarvoor men inschrijft) + beperkte follow-up achteraf	7	10%
6. Onvoldoende kwaliteit van het traject of de coaches (te beperkte ondernemerservaring, weinig ervaring rond een topic, ...), Experts zijn niet altijd echte experts	4	6%
7. Geen meerjarige trajecten om leereffecten tussen ondernemers blijvend te kunnen uitwisselen	3	4%
8. Gebrek aan sectorspecifieke trajecten (vb. transport, bouw, retail, ...)	3	4%
9. Niets tastbaars hebben op het einde van het traject	3	4%
10. Onpersoonlijkheid van online sessies waardoor drempels verhoogd worden, in het bijzonder naar uitwisselingen ervaringen met andere ondernemers	2	3%
11. Groepen niet altijd optimaal samengesteld	2	3%
12. Onvoldoende inspelen op actualiteit of korte webinars over specifieke (actuele) onderwerpen	2	3%
13. Te weinig thematische trajecten	2	3%
14. Push richting lidmaatschap als men een traject wil volgen, wat financiële drempels opwerpt voor ondernemers	1	1%
	69	

In opvolging van de noden werden er door de respondenten ook verbeter suggesties gegeven, die uiteraard in veel gevallen een link hebben met één van de noden. Ook deze verbeter suggestie werden geclusterd en in onderstaande tabel opgelijst, in afnemende mate van vermeldingen en met indicatie van het aandeel dat deze suggestie inneemt in het totale aantal vermeldingen. Telkens werd ook aangeduid met welke nood deze suggestie een verband heeft.



Suggesties	Aantal suggesties	Aandeel
1. Inzichten of concepten meer concreet toepassen op de eigen zaak (1)	9	15%
2. Opkrikken van het niveau van de begeleider of het traject (6)	9	15%
3. Zorgen voor meer interactie en uitwisseling tussen deelnemers en hierdoor het potentieel van deelnemers beter benutten (7, 10)	8	13%
4. Zorgen voor beter samengestelde groepen zodat meerwaarde van elkaar vergroot wordt (balans diversiteit en gelijkaardige ondernemingen) (11, 10, 7)	7	11%
5. Zorgen voor meer individuele begeleiding (3)	6	10%
6. Meer werk maken van intake en opvolging achteraf (5)	5	8%
7. Meer zichtbaarheid geven aan VLAIO en duidelijker maken waarbij partners kunnen ondersteunen (wegwijs-functie verbeteren) (4)	5	8%
8. Ondernemers zelf inschakelen als begeleider (onder het motto 'voor ondernemers, door ondernemers') of meer werken met testimonials (6, 1)	4	6%
9. Begeleiding meer op maat maken van het niveau van de deelnemers (3)	3	5%
10. De ondernemer minder als onderdeel van een verdienmodel maken (verminderen van administratieve last, meer geld naar activiteit zelf laten gaan dan naar administratie en overhead ...)	2	3%
11. Beter doorverwijzen naar de juiste ondersteuning (4, 5)	1	2%
12. Zorgen voor tastbare zaken na begeleiding (vb. verslagen of overzichten) waarop de ondernemer kan terugvallen. (9)	1	2%
13. Vergroten van de bereikbaarheid van de partners en de coaches en zorgen voor een persoonlijke aanspreekpartner (4)	1	2%
14. Grotere aandacht voor meer 'softe' aanpak of thema's (i.p.v. mannelijkere aspecten als altijd moeten groeien, altijd meer winst, ...) (2)	1	2%

62



5. Internationale Good practices

In dit hoofdstuk bestuderen we internationale cases die kunnen beschouwd worden als goede voorbeelden in termen van ondernemerschapsondersteuning en ondernemerschaps- en innovatieprogramma's. In wat volgt lichten we beknopt enkele cases toe (i.e., Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Start-Up Nation Policy Institute in Israël en Innovation Growth Lab) en bespreken we leerpunten die inspiratie kunnen leveren voor het Contract Ondernemerschap- en Innovatieversnelling en ondersteuning in Vlaanderen. Als laatste bespreken we de belangrijkste en meest relevante bevindingen uit recente, internationale rapporten die aanbevelingen formuleren voor effectief ondernemerschaps- en innovatiebeleid en -ondersteuning.

5.1. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Context

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) is een agentschap van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Deze dienst werd opgericht in 2014. De doelstelling van RVO is om ondernemers te stimuleren bij duurzaam, innovatief en internationaal ondernemen. Meer bepaald is RVO de uitvoerder van het door de ministeries uitgestippelde beleid in termen van het creëren van een uitstekend ondernemersklimaat.

RVO steunt en biedt vele subsidies, regelingen en programma's aan, vele gericht op innovatieve ondernemers. Het focust onder meer op klimaat en energie, ondernemen, internationaal ondernemen, innovatie, onderzoek en onderwijs. In 2017 had RVO een budget van €293 miljoen.

Enkele belangrijke programma's die ondersteund worden door RVO zijn: '*International Business Academy*³⁸, een platform dat ondernemingen voorbereidt op internationale marktbetreding en landspecifieke cursussen in verschillende thema's bevat; '*One Single Hub*³⁹, een programma dat met bewezen regionale of buitenlandse programma's een landelijk effect wil creëren; en '*MKBidee*⁴⁰, een programma dat ondernemers ondersteunt als ze een goed idee hebben om de ontwikkeling van hun werknemers te stimuleren.

Verder lijst de RVO op hun website ook Europese supportprogramma's op (zoals programma's gefinancierd vanuit Horizon Europe) en kan er via de website bij RVO advies gevraagd worden bij vragen omtrent deze programma's.

Leerpunten & inspiratie

- ▶ **Het koppelen van (bescheiden) subsidie aan trainingstrajecten kan ondernemers aanzetten om trajecten en sessies te volgen en om achteraf de bestudeerde materie om te zetten in de praktijk.**

In de Nederlandse case zien we dat de aangeboden/ondersteunde programma's vaak uit twee onderdelen bestaan: enerzijds de subsidie en anderzijds het begeleidings- of leertraject. Deze subsidie blijkt ten eerste een directe incentive voor bedrijven om te appliceren en kan helpen om acties onmiddellijk te implementeren. Zo zou bijvoorbeeld een traject rond digitalisering kunnen gekoppeld worden aan een subsidie in de vorm van een discount op software voor IT-transformatie, of aan een traject rond innovatieve HR praktijken zou een subsidie kunnen gekoppeld worden die een deel van de loonkost van een HR werknemer bekostigt om het HR initiatief te implementeren.

De programma's worden dus gesteund door twee partners: de RVO is betrokken bij de financiële kant en de monitoring van de projecten; het kennisprogramma gaat zorgen voor de kennis, netwerking en de kennisdisseminatie.

³⁸ <https://www.rvo.nl/onderwerpen/hart-voor-ondernemen/international-business-academy>

³⁹ <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/one-single-hub-versterken-ecosysteem-start-ups-scale-ups>

⁴⁰ <https://www.mkbideenetwerk.nl/>



- ▶ **Succesvolle internationale programma's kunnen met behulp van lokale partners geïmplementeerd worden in Vlaanderen.**

RVO heeft een programma dat zich richt op de samenvoeging of opschaling van bewezen succesvolle supportprogramma's om startups en scaleups te ondersteunen, i.e., 'One Single Hub'⁴¹. Deze programma's zijn bedoeld om het Nederlandse ecosysteem te versterken. Dit programma ondersteunt verschillende projecten, onder andere projecten die een succesvol supportprogramma uit het buitenland in Nederland willen introduceren. Deze projecten zijn gericht op samenwerkingsverbanden van organisaties die zich richten op het verbeteren van de voorzieningen voor innovatief ondernemerschap.

- ▶ **Volledig bottom-up/vraaggestuurde programma's, met als invulling puur de vraag en de nood van de ondernemer.**

RVO ondersteunt programma's, zoals 'MKB!dee', waarbij kmo's die tegen een probleem aanbotsen in hun bedrijf, een subsidieaanvraag indienen om dit probleem te verhelpen⁴². Op deze manier vertrekt het programma vanuit de noden van de onderneming. Er wordt gefocust op projecten waarin concrete toepassing van de projectresultaten na de projectperiode eenvoudig kan plaatsvinden bij kmo-ondernemers. De resultaten moeten dus kunnen opgeschaald worden⁴³. De projectresultaten (i.e. de problemen en oplossingen, inclusief stappenplannen) worden ook op de website uitgebreid besproken zodat de leereffecten kunnen verspreid worden⁴⁴. Dergelijke subsidieprogramma's gaan veelal gepaard met een kennisprogramma, waarbij gesubsidieerde projecten begeleid worden en bredere kennisdisseminatie beoogd wordt.

- ▶ **Leg consistente evaluatieparameters, procedures en methodieken vast voor de contracten of programma's starten. Focus daarbovenop niet enkel op inputindicatoren (zoals aantal deelnemers per programma), maar focus ook op output- en impactindicatoren. Als het enigszins mogelijk is, maak die dan zo vergelijkbaar mogelijk over de programma's heen.**

5.2. Israël Startup Nation - Start-Up Nation Policy Institute (SNPI)

Context

Sinds de jaren '90 raakte Israël bekend als 'start-up nation', en momenteel wordt Israël aanzien als een van 's werelds meest toonaangevende innovatiehubs. Met een populatie van rond de 8,5 miljoen, heeft Israël het grootste aantal startups per hoofd van de wereld. Wat betreft innovatie- en ondernemerschapsteun blijken er voornamelijk steunprogramma's te bestaan in Israël die startups begeleiden naar de volgende financiële mijlpaal. Aangezien er heel veel ondernemerschap is, zijn er weinig tot geen activiteiten die doelen op sensibiliseren, beeldvorming of aanzetten tot ondernemerschap. De enige activiteiten met dat doel zijn gericht op vrouwen, aangezien er proportioneel veel minder vrouwelijke ondernemers zijn in Israël.

Het 'flagship' publieke ondernemerschapsprogramma in Israël is het Incubator Programma⁴⁵. Dit programma startte in de jaren '90, onderging verschillende significante strategische veranderingen doorheen de tijd, en is vandaag de dag nog steeds erg belangrijk. Het initiële doel van het programma was om de vele immigranten die in de 90s naar Israël trokken en die vaak sterk waren in engineering en technologie, te ondersteunen in het opzetten van startups (regelen netwerk, vastgoed...). Dit gaf een sterk signaal aan de populatie: als je goed bent in innovatie en ontwikkeling, dan is de overheid de partner die je kan helpen je idee/technologie naar de markt te brengen.

⁴¹ <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/one-single-hub-versterken-ecosysteem-start-ups-scale-ups>

⁴² <https://www.mkbideenetwerk.nl>

⁴³ <https://www.rvo.nl/onderwerpen/mkb-idee/veelgestelde-vragen>

⁴⁴ <https://www.mkbideenetwerk.nl/wp-content/uploads/2021/06/MKBidee-Portret-spread.pdf>

⁴⁵ <https://innovationisrael.org.il/en/program/incubators-incentive-program>



Vandaag worden verscheidene incubatoren ondersteund door de overheid ('Israel Innovation Authority'), telkens voor een contract van 8 jaar. (Tech) startups kunnen een vraag indienen voor een plek in de incubator, de programma's duren telkens 2 jaar. Wanneer een startup goedkeuring krijgt van de Innovation Authority, worden tot 85% van de O&O-kosten van het bedrijf gedragen door de overheid en 15% worden gedragen door de incubator. Verder neemt de overheid eigen vermogen in het bedrijf. De incubator biedt fysieke kantoren aan alsook mentorschap, netwerkmomenten, opleidingen,...

Dit incubator programma representeert de bulk van overheidssteun aan tech-ondernemerschap. Verder is er, in beperkte mate, ondersteuning voor non-tech startups.

Leerpunten & inspiratie

- ▶ **Het koppelen van subsidies en/of investeringen aan trainingstrajecten kan mogelijk ondernemers aanzetten om trajecten en sessies te volgen en om aan te zetten tot actie.**

Ook in de case van Israël wordt het geven van mentorschap en support in een incubatorprogramma gekoppeld aan O&O subsidies aan bedrijven. Bovendien wordt het incubatortraject gekoppeld aan een investering van de overheid in de ondersteunde bedrijven.

- ▶ **Het samenbrengen van hightech bedrijven of bedrijven in dezelfde sectoren (in bepaalde regio's) is belangrijk voor leereffecten.**

We leren uit de case van Israël dat men ervoor opteert om tech-bedrijven samen te zetten om de leereffecten te stimuleren. Het is ook noodzakelijk dat de coaches/mentoren experts zijn in het tech-startup landschap zodat de coaching en het mentorschap valabel is. Bij het bepalen welke incubatorprogramma's (met welke specifieke sectorfocus) gefinancierd worden in Israël, wordt ook rekening gehouden de beleidsprioriteiten en alsook met de regio. Zo wordt er gekeken in welke regio het zinvol is om een incubator met een bepaalde sectorfocus te plaatsen om daar een sterk ecosysteem te ontwikkelen (bv. incubatorprogramma rond cleantech in het noorden van het land omdat daar een grote speler zit).

5.3. Innovation Growth Lab

Context

Het Innovation Growth Lab (IGL) werd opgericht in 2014 onder impuls van Nesta in de UK en de Kauffman Foundation in de US. IGL is een wereldwijd partnerschap bestaande uit overheden, private organisaties, foundations en universiteiten met als doel het wetenschappelijk testen van diverse beleidsinstrumenten om innovatie, ondernemerschap en groei te stimuleren. De centrale doelstelling van het IGL is het innovatie- en ondernemersbeleid meer impactvol te maken door het toepassen van effectieve evaluatiemethodieken, inclusief het gebruik van experimenten. Door gebruik te maken van experimenten kan bv. de effectiviteit van verschillende designs (bv. Marketingstrategie, looptijd, intensiteit) van éénzelfde programma getest worden. Diverse overheden werken samen met het IGL om hun beleid beter te evalueren. Voorbeelden van overheden die gebruik maken van de diensten van het IGL omvatten: Danish Business Authority (Denemarken), Innovate UK (UK), Innovation Norway (Noorwegen), ENISA (Spanje), Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (Nederland), Swedish Agency for Growth Analysis en Finland's TEKES.

Een centraal vraagstuk bij de evaluatie van overheidsprogramma's om innovatie en groei te ondersteunen, is de mate waarin diverse types interventies (bv. innovatiesubsidies, trainingsprogramma's, coaching) impact genereren (bv. groei, innovatie, productiviteit). Een systematisch raamwerk om de impact van programma's te meten ontbreekt in vele landen. Naast het meten van de effectiviteit van een programma (bv. wat is de impact van een mentor programma op de productiviteit van een kmo), kan men ook testen hoe variaties in de uitrol van éénzelfde programma een verschillend effect genereren (bv. duurtijd van een programma, koppelen van mentor aan financiële steun, impact van diverse communicatie- en wervingsstrategieën). Dit laatste kan helpen om bestaande programma's te optimaliseren. Indien overheden de werkelijke effectiviteit van hun programma's in kaart willen



brengen en financiële middelen optimaal willen benutten, dient een meer wetenschappelijke benadering zich op. IGL speelt op dit vlak een wereldwijde voortrekkersrol.

Leerpunten & inspiratie

- ▶ **Koppeling van de subsidiëring van innovatie- en ondernemersprogramma's aan het ex-ante uitwerken van een duidelijke evaluatiemethodologie.** Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen het exploratief testen van nieuwe programma's, en het evalueren van bestaande programma's. IGL maakt een duidelijk onderscheid tussen exploratieve experimenten en evaluatieve experimenten. In exploratieve experimenten is men vooral geïnteresseerd in de praktische uitwerking en haalbaarheid van een nieuw programma, en beoogde en niet-beoogde positieve of negatieve effecten. In evaluatieve experimenten staat de uiteindelijke impact centraal: wat werkt en wat werkt niet en hoe verhoudt de impact van verschillende bestaande programma's zich ten opzichte van elkaar?
- ▶ **Hoewel het gebruik van gerandomiseerde experimenten een aantal praktische uitdagingen met zich meebrengt, wordt het potentieel te weinig benut.** In een gerandomiseerd experiment worden bv. bedrijven die een aanvraag doen voor een innovatiesubsidie random toegewezen aan verschillende interventies (bv. één groep ontvangt een innovatiesubsidie terwijl een andere groep dezelfde innovatiesubsidie ontvangt aangevuld met een intensief begeleidingstraject). Dergelijke opzet laat toe om het effect van een intensief begeleidingstraject eenduidig te meten. Zo schreef de UK-overheid in 2018 een call (UK Business Basics Programme) uit om de impact van diverse types trainingen en mentor trajecten op de productiviteit van kmo's te meten door het opzetten van gerandomiseerde experimenten.⁴⁶ Via het toepassen van deze methodologie toonden een aantal studies aan dat bv. kmo's in hun zoektocht naar meer productiviteit nood hebben aan implementatiebegeleiding, en het louter voorzien van aanbevelingen om productiviteit te verbeteren niet volstaat (Bloom et al., 2018⁴⁷; Bruhn et al., 2018⁴⁸). Verder toont een andere studie aan dat het opzetten van opvolgstructuren naar aanleiding van coaching trajecten een duidelijk positieve impact heeft op het succes van startups (Leatherbee, 2019)⁴⁹. Meer specifiek waren startups die verplicht werden te reflecteren op het advies dat ze gekregen hadden en hoe ze dit effectief zouden implementeren meer succesvol dan diegenen die dit niet deden⁵⁰.

In een recente, experimentele studie wordt duidelijk aangetoond dat trainingstrajecten meer effect genereren voor ambitieuze ondernemers (Kotha et al., 2022)⁵¹. Deze laatste studie benadrukt bv. het belang van training in het design van schaalbare bedrijfsmodellen.

Het is belangrijk om op te merken dat in gerandomiseerde experimenten de controlegroep niet per sé uitgesloten wordt van een bepaalde interventie. In vele gevallen zal men variaties testen van éénzelfde programma waarbij de controlegroep het bestaande programma doorloopt terwijl de interventiegroep een aangepaste versie van het programma doorloopt. Het gebruik van gerandomiseerde experimenten vergt een gedegen wetenschappelijk kennis en wordt selectief gebruikt om grondige kosten-batenanalyses van verschillende programmadesigns te testen

- ▶ **Naast het voorzien van methodologische ondersteuning om de impact van diverse programma's te meten, voorziet het IGL op haar website (IGL Evidence Bites) een overzicht van studieresultaten met duidelijke implicaties voor het opzetten van training- en mentortrajecten voor kmo's en starters⁵².** Hoewel niet alle studies relevant zijn voor Vlaanderen wegens te sterk verschillende contexten (bv. ontwikkelingslanden),

⁴⁶ [Four years of the UK's Business Basics Programme – what have we learned? | Innovation Growth Lab](#)

⁴⁷ Bloom, N, A Mahajan, D McKenzie, J Roberts (2018). Do management interventions last? Evidence from India. NBER Working Paper No. 24249.

⁴⁸ Bruhn, M, D Karlan, and A Schoar (2018). The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, Vol. 126(2), pp. 635-687.

⁴⁹ Leatherbee (2019). Better Flee from Freedom? Testing the Effects of Structured Accountability on New Venture Performance. Mimeo.

⁵⁰ Idem

⁵¹ Kotha, R., Vissa, B., Lin, Y., Corboz, A., 2022. Do ambitious entrepreneurs benefit more from training. *Strategic Management Journal*. 1-27.

⁵² [Homepage - IGL Evidence Bites \(innovationgrowthlab.org\)](#)



worden relevante tips gegeven om meer impactvolle innovatie- en ondernemerschapsprogramma's op te zetten. Ter illustratie geven ze bv. als tip om productiviteitstraining in de maakindustrie te koppelen aan geïndividualiseerde consulting trajecten. Het combineren van opleiding met individuele coaching zoals dit in het huidige VLAIO-aanbod veelvuldig gebeurt dient dus zeker verdergezet te worden. Het is duidelijk dat wetenschappelijk onderzoek belangrijke inzichten oplevert voor het design en uitrol van innovatie- en ondernemerschapsprogramma's. We bevelen dan ook aan om op een gerichte basis wetenschappelijke samenwerking te zoeken voor het evalueren van bestaande of nieuwe programma's. Het is essentieel dat evaluatiemethodieken ex-ante uitgewerkt worden.

5.4. Nationale en internationale studies met relevante inzichten voor het Vlaamse ondernemerschaps- en innovatiebeleid

Context

Gegeven het belang van innovatie en ondernemerschap voor de welvaart en het welzijn van burgers in diverse landen, worden tal van rapporten gepubliceerd waarin uitdagingen en aanbevelingen worden geformuleerd om tot een meer effectief beleid te komen. Deze rapporten worden gepubliceerd door sectororganisaties (bv. Scaleup Institute, UK), innovatieagentschappen (bv. Innovate UK), nationale en internationale overheden (bv. European Commission) en organisaties (bv. OECD), private spelers (bv. SIFTED) en universiteiten of business schools (bv. Centre for Excellence in Scale-ups, Vlerick Business School). Een grondige lezing van recente rapporten geeft inspiratie voor het Vlaamse beleid.

Leerpunten & inspiratie

- ▶ **Het gebrek aan talent vormt één van de grootste hinderpalen voor de groei van bedrijven, meer in het bijzonder voor scale-ups^{53,54,55}.** Dit probleem stelt zich in diverse sectoren, en is meer uitgesproken voor high-tech sectoren. Het gebrek aan talent uit zich voornamelijk in technologische profielen (bv. Software-ontwikkelaars, data ingenieurs), sales en marketing profielen en productmanagement profielen. Bovendien geven een aantal rapporten aan dat een gebrek aan leiderschapscompetenties scale-ups belemmert in het realiseren van hun groeiambities^{56,57}. Scale-ups hebben nood aan ondersteuning bij het aantrekken en ontwikkelen van talent. Een vraag die zich stelt is de mate waarin VLAIO naast de bestaande focus op het begeleiden van ondernemers, ook aandacht moet besteden aan het aantrekken en opleiden van kritieke managementprofielen voor scale-ups en groeigerichte kmo's. Het ondersteunen van matchmaking events tussen groeigerichte bedrijven en potentiële werknemers en het ontwikkelen van opleidingen voor kritieke managementprofielen kunnen hier mogelijks toe bijdragen. Verder kan het intensiever samenwerken tussen onderwijsinstellingen, middenveldorganisaties en groeigerichte bedrijven de ontwikkeling en instroom van talenten faciliteren (bv. door het opzetten van stages, het opzetten van trainingsprogramma's gericht op het managen van scale-ups).
- ▶ **Het belang van duurzaam ondernemen en impact ondernemerschap⁵⁸ neemt toe^{59,60} en vereist specifieke begeleidingstrajecten.** Dit draagt bij tot het bereiken van de doelstellingen zoals gedefinieerd door de Verenigde Naties in de Sustainable Development Goals (SDG's). Hoewel sommige bedrijven enkel op sociale en/of ecologische impact focussen, combineren andere bedrijven deze doelstellingen met financiële

⁵³ (2021). State of European Tech 2021. Atomico.

⁵⁴ (2022). Scaling Beyond Frontiers : Scaleup Annual Review 2022. Scaleup Institute UK.

⁵⁵ (2022). SCALEUPS BUILDING INCLUSIVE WORKFORCES - WHAT MORE DO THEY NEED?. Scaleup Institute.

⁵⁶ (2021). State of European Tech 2021. Atomico

⁵⁷ (2022). Scaling Beyond Frontiers : Scaleup Annual Review 2022. Scaleup Institute UK

⁵⁸ Het Global Impact Investment Network (GIIN) definieert Impact Investing als volgt: "Impact Investing verwijst naar investeringen in bedrijven, organisaties en fondsen met de intentie om meetbare positieve sociale of ecologische doelstellingen te genereren naast een financiële return."

⁵⁹ (2022). Impact startups and venture capital: Q1 2022. TechNation

⁶⁰ European Commission, Directorate-General for Communication, SMEs, start-ups, scale-ups and entrepreneurship: desk research report, Publications Office, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2775/413656>



doelstellingen. Een studie van de Europese Commissie (2022) toont aan dat te weinig overheidsprogramma's zich vandaag specifiek richten op de omslag van kmo's naar duurzaamheid⁶¹. Ook blijkt uit een recente studie van Impact Finance Belgium (2022) dat er nood is aan het promoten van impact ondernemerschap door het uitwerken van begeleidingsprogramma's en het faciliteren van netwerken tussen diverse spelers in het impact ecosysteem⁶². In hun streven naar duurzaamheid ondervinden start-ups en kmo's specifieke uitdagingen zoals bv. het aantrekken van financiële middelen (bv. impact investeerders), het implementeren van de juiste technologieën en het ontwikkelen van de juiste bedrijfsmodellen^{63,64}. Gegeven het belang van duurzaamheid, stelt zich de vraag of er meer aandacht en kritische massa nodig is om duurzame en impact ondernemers te ondersteunen in hun opstart en groei, en gevestigde kmo's te helpen in hun omslag naar een duurzame bedrijfsvoering. Er zijn duidelijke synergiën met de Europese Green Deal. Een gerichte aanpak met een duidelijke en sterke visie is noodzakelijk.

- ▶ **Het openstellen van kapitaal en het aantrekken van groeifinanciering blijft voor vele bedrijven een struikelblok.** Diverse internationale rapporten tonen aan dat het gebrek aan groeiambitie en een beperkte bereidheid om kapitaal open te stellen, een hinderpaal vormen voor groeiondernemerschap^{65,66,67,68,69,70}. Het bijbrengen van de juiste groeimindset of 'mindset' training is dus essentieel om het groeipotentieel van onze bedrijven te benutten⁷¹. Daarnaast is het noodzakelijk om alternatieve financieringsmodellen te belichten voor diverse groepen ondernemers. Naast het klassieke venture capital model met een focus op het creëren van *unicorns*⁷², worden alternatieve financieringsmodellen waar de focus ligt op gestage en winstgevend groei (cfr. *Camels*) soms onderbelicht. Family offices, business angels en private equity investeerders spelen een belangrijke rol in het financieren van dergelijke ondernemingen. Trainings- en begeleidingsprogramma's die zich specifiek richten op 'investor readiness' voor diverse groepen ondernemers (start-ups, scale-ups, kmo's) verdienen extra aandacht. Dergelijke initiatieven kunnen aangevuld worden met matchmaking events om ondernemers in contact te brengen met diverse lokale en internationale investeerders.
- ▶ **Een belangrijk struikelblok voor ondernemers omvat het vinden van de juiste programma's en het vrijmaken van tijd om deel te nemen aan een programma**^{73,74}. Diverse rapporten benadrukken het belang van proactief relatiemanagement om het vertrouwen te winnen van ondernemers om deel te nemen aan geschikte programma's. Relatiemanagement (bv. CRM systemen en relatiebeheerders) en het ontwikkelen van effectieve instroom- en uitstroomkanalen vormen een essentiële competentie voor de beheerders van programma's. Het rekruteren en het selectief selecteren van deelnemers is een kritische succesfactor voor langlopende, intensieve programma's. Dit vergt een juiste segmentatie en een voldoende brede instroom of gerichte nicheaanpak. Samenwerkingen tussen diverse types organisaties (bv. onderwijsinstellingen, acceleratoren en incubatoren, investeerders, subsidieorganen, exportorganisaties, sectororganisaties, kamers van koophandel, buitenlandse initiatieven) om doorverwijzing te faciliteren is cruciaal. Een duidelijk geformuleerde relatiemanagementstrategie en opvolging is essentieel om ondernemers de juiste weg te wijzen.

⁶¹ European Commission, Joint Research Centre, Pedraza, P., Katsinis, A., SME performance review 2022 : methodological note on nowcasting and forecasting, Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/28272>

⁶² Impact Finance Belgium (2022), The Size and Opportunities for Growth of the Impact Investing Landscape in Belgium, What IF Belgium_Impact Week

⁶³ (2019). Social Scaleups: High growth businesses with impact. Unpicking the challenges and myths in the UK. Scaleup Institute

⁶⁴ OECD (2021), The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.

⁶⁵ Bjerg, J. (2019). Nordic scalers-A study of drivers of growth and barriers to scaling of Nordic companies

⁶⁶ (2022). Scaling Beyond Frontiers : Scaleup Annual Review 2022. Scaleup Institute UK.

⁶⁷ (2020). Impact Report 2020. ScaleUpNation

⁶⁸ (2019). Motivations to Scale How European entrepreneurs think about growth and finance. Nesta

⁶⁹ (2019). Paths to Scale: Finance lessons from European entrepreneurs. Nesta

⁷⁰ (2020). ScaleUp Insights: ONS ScaleUp Landscape The latest national and local level picture. Scaleup Institute.

⁷¹ (2019). Motivations to Scale How European entrepreneurs think about growth and finance. Nesta

⁷² Het begrip Unicorn verwijst naar start-ups/scale-ups met een waardering van 1 miljard, sterk afhankelijk van externe investeerders en venture capital om hun steile groeicurve te financieren. Het recente begrip Camels verwijst naar bedrijven die focussen op gestage, gebalanceerde groei en minder afhankelijk zijn van externe financieringsbronnen. [Startups. It's Time to Think Like Camels — Not Unicorns \(hbr.org\)](#)

⁷³ (2022). Scaling Beyond Frontiers : Scaleup Annual Review 2022. Scaleup Institute UK

⁷⁴ European Commission, Joint Research Centre, Pedraza, P., Katsinis, A., SME performance review 2022 : methodological note on nowcasting and forecasting, Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/28272>



- ▶ **De digitale transformatie van kmo's verdient verdere aandacht. Het is noodzakelijk om doelgerichte programma's op te zetten met een duidelijke doelgroepenbenadering^{75,76,77}.** Hoewel België volgens het OECD gemiddeld tot goed scoort in de mate waarin kleine en middelgrote ondernemingen stappen zetten om te digitaliseren, blijven er veel opportuniteiten onbenut (bv. data analytics). Ondanks het huidige aanbod aan begeleidingsprogramma's en trainingen, vinden ondernemers niet altijd de weg naar deze programma's. Verder geeft een rapport van de Europese Commissie aan dat publieke spelers niet altijd gekend zijn of hun legitimiteit onduidelijk is⁷⁸. Diverse rapporten wijzen ook op het gebrek aan ambitie bij ondernemers om digitaal te transformeren, een tekort aan kennis of financiële middelen om digitale innovaties te implementeren en de moeilijkheid om de juiste experts aan te trekken voor het begeleiden van digitale transformatie. Verschillende studies wijzen op het belang van een geïntegreerde benadering. Naast het voorzien van advies en kennis met betrekking tot het potentieel van nieuwe digitale oplossingen, is veel aandacht nodig op implementatiebegeleiding, eventueel aangevuld met financiële ondersteuning^{79,80}. Aangezien de digitale noden en de mate van digitale transformatie van bedrijven sterk verschillen, is het bovendien noodzakelijk om doelgroepgericht te werken. Programma's moeten opgezet worden vanuit het standpunt van de ondernemer met veel aandacht voor hun specifieke noden en het genereren van korte termijn resultaten. Samenwerkingsverbanden tussen complementaire actoren zijn hierbij noodzakelijk (bv. Ondernemersorganisaties, consultancy bedrijven, software vendors, universiteiten). Een mooi voorbeeld van een geïntegreerde aanpak is het Help to Grow: Digital programma in de UK dat zich richt naar kmo's.⁸¹ In dit programma worden leermodules rond digitale oplossingen gekoppeld aan advies en financiële steun om software aan te kopen. Bovendien werkt het programma samen met software vendors voor de aankoop van software.
- ▶ **Deeptech bedrijven hebben specifieke uitdagingen die een bijzondere aanpak vereisen. Samenwerken met programma's opgezet door de Europese Commissie kan zinvol zijn.** Deeptech bedrijven bedenken en commercialiseren technologische oplossingen voor complexe wetenschappelijke of technologische vraagstukken. Dit vergt langdurige ontwikkelingstrajecten met een hoge mate van technologische- en markt-onzekerheid⁸². Hoewel Europa en Vlaanderen sterk scoren op het ontwikkelen van technologische oplossingen, blijft het schalen van bedrijven in deeptech een uitdaging⁸³. Vooreerst ontbreekt het technologische oprichters niet zelden aan competenties om te commercialiseren. De focus ligt te vaak op de technologie dan wel de marktnoden. Ten tweede, is er een groot gebrek aan talent met wetenschappelijke en commerciële competenties die dergelijke bedrijven willen verwoegen. Ook stelt zich het probleem om goede begeleiding te voorzien (bv. mentoren, raad van advies) gegeven het belang van sectorkennis. Ten derde, omwille van de kapitaalintensiteit en de lange en onzekere ontwikkelingstrajecten, blijft het een grote uitdaging om de juiste investeerders aan te trekken. De Europese Commissie heeft de voorbije jaren verschillende initiatieven ondernomen om deeptech bedrijven te ondersteunen en te helpen groeien (bv. EIC Scaling Up). Dergelijke pan-Europese programma's kunnen synergiën voorzien met lokale initiatieven. Programma's gericht op deeptech bedrijven hebben dus noodzaak aan specifieke kennis en mentoren, en moeten voldoende aandacht besteden aan de problematiek van talent, mentoring en financiering. Daarnaast zijn pan-Europese samenwerkingen (bv. via Europese initiatieven) essentieel om complexe ecosystemen te navigeren.

⁷⁵ European Commission, Joint Research Centre, Pedraza, P., Katsinis, A., SME performance review 2022 : methodological note on nowcasting and forecasting, Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/28272>

⁷⁶ OECD (2021), The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, <https://doi.org/10.1787/dbd9256a-en>

⁷⁷ European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Muller, P., Devnani, S., Ladher, R., et al., Annual report on European SMEs 2020/2021 : digitalisation of SMEs : background document, Hope, K.(editor), Publications Office, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2826/120209>

⁷⁸ Idem

⁷⁹ European Commission, Joint Research Centre, Pedraza, P., Katsinis, A., SME performance review 2022 : methodological note on nowcasting and forecasting, Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2760/28272>

⁸⁰ OECD (2021), The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD, <https://doi.org/10.1787/dbd9256a-en>

⁸¹ <https://www.learn-to-grow-your-business.service.gov.uk/about-the-scheme>

⁸² (2021). State of European Tech 2021. Atomico.

⁸³ [Europe has a deeptech scaling problem, here's why | Sifted](#)



6. Conclusies, SWO-ART, aanbevelingen

Op basis van de analyses van de beschikbare gegevens, de gevoerde gesprekken met partners en stakeholders en de deelnemersconsultatie formuleren we hieronder de conclusies per evaluatieluid:

- ▶ Bereik & performantie (effectiviteit) van de aangeboden dienstverlening en begeleidingen binnen het contract
- ▶ Monitoring & evaluatie (KPI's, datagedreven en evidence informed beheer en uitvoering)
- ▶ Rol & positionering van de dienstverlening en begeleidingen in het contract binnen VLAIO-netwerk en -instrumenten

We maken hierin een onderscheid tussen de ex post of 'as is' analyse, telkens afgesloten door de SWO-ART voor het betreffende luik, en de ex ante of toekomstgerichte 'to be' analyse. Hier benoemen we telkens mogelijke ontwikkelingspistes voor de toekomst van het contract, en aanbevelingen voor VLAIO bij de voorbereiding, beheer en uitvoering daarvan.

6.1. Bereik & performantie

6.1.1. Ex post: 'As is' analyse

Het contract als partnerschaps- en begeleidingskader

Uit alle verzamelde informatie komt naar voren dat de lancering van het contract als kader voor de ontwikkeling en uitvoering van ondernemersondersteuning en – begeleiding een belangrijke stap vooruit is voor dit domein.

Het feit dat de dienstverlening wordt voorzien onder een langere-termijn contract biedt **duidelijkheid en standvastigheid** aan zowel de partners als de ondernemers, waar voordien vaker gewerkt werd met jaarlijkse financiering of ad-hoc (kortere termijn) subsidies. Het contract biedt VLAIO de gelegenheid om enkele (beleids)lijnen uit te zetten en accenten te leggen voor jaren die komen, en zo de coherentie in de dienstverlening te vergroten. Dit laat toe om **vanuit een relatief stabiel kader het aanbod van de partners op herkenbare wijze verder uit te bouwen en te verdiepen, in afstemming en samenwerking met VLAIO op basis van partnerschaps-principes.**

De onderlinge relaties tussen dienstverleners en VLAIO evolueren hierdoor ook positief, meer gericht op het gezamenlijk waarmaken van langetermijndoelstellingen. Over het algemeen zijn de partners ook tevreden over de samenwerking en communicatie met VLAIO omtrent het contract en de rapportage en opvolging ervan in het datalake met behulp van het KRIS-systeem.

Het contract leidt tot hoger en beter/gerichter bereik

Naast de stabiliteit die het contract biedt, komt ook de toepassing van de **levenscyclusbenadering als belangrijke positieve ontwikkeling** naar voren. Deze benadering sluit aan bij de realiteit van ondernemers, en laat de partners toe in te spelen op de specifieke noden en behoeften in hun begeleidingsaanbod. Deze benadering zorgt ook voor een coherente structurering van het aanbod die duidelijkheid biedt naar de beoogde doelgroepen, en ook doorgetrokken kan worden naar andere onderdelen van het VLAIO-instrumentarium en organisatie van het VLAIO-netwerk.

Het contract laat partners toe om in hun begeleidingsaanbod gericht opdelingen te maken naar percelen en levensfasen van ondernemers. De grotere spelers binnen beide contracten (VOKA, Unizo, NSZ) hebben hun aanbod op dit vlak ook in grote mate volgens deze levensfase-logica ingericht en een stuk doorheen de hele organisatie doorgetrokken. Dit laat toe een grotere groep van potentiële deelnemers te benaderen en efficiënt toe te leiden naar de begeleidingen. Zeker voor de begeleidingen volgens levenscyclus binnen perceel 2 ervaren de partners **een ruim bereik** naar ondernemers, vaak zelfs boven verwachting (streefwaarde). Sinds de opstart in 2016 is het



bereik over de gehele lijn ook toegenomen, zeker voor de begeleidingen die over de twee contracten worden voortgezet (gestructureerd volgens levensfasen) – en zit nog steeds in stijgende lijn, ondanks de coronaperikelen van '20-'21.

Bij de begeleidingen onder perceel 3 gaat het juist om de selectiviteit, en laat het contract ook toe hiervoor criteria toe te passen en groepen met de juiste samenstelling en met een gelijkaardig maturiteitsniveau bijeen te brengen.

Evoluties in structurering en inhoud diensten – nieuw perceel en thema's in 2^e contract

De partners en stakeholders verwelkomen de toevoeging van **nieuw thematisch aanbod rond digitalisering / AI / CS en duurzaamheid / circulariteit** naast de algemene bedrijfsvoeringsaspecten in verschillende ontwikkelingsfasen. Hiermee kan het contract ook belangrijke **nieuwe relevante topics en doelgroepen afdekken en bereiken**. De sturing die VLAIO hierbij geeft als coördinator van het contract wordt als positief ervaren.

Met de toevoeging van deze thema's en de lerende netwerken in het nieuwe perceel 4 kunnen **ook nieuwe type ondernemingen in het contract aan bod komen**, met andere noden dan de klassieke doelgroepen van perceel 2 en 3 (starters, groeiers, stoppers), zogenaamde 'innovatievolgers'. Via de nadruk op toepassing van bewezen technologie en vernieuwing van het businessmodel, kan het contract op andere manieren bijdragen aan innovatieversnelling, namelijk via transformatie eerder dan vernieuwing (passend in een filosofie en strategie rond kennisdiffusie).

Het blijkt voor het aanbod rond specifieke thema's als AI / CS of circulaire economie echter wel meer moeite te kosten om deelnemers te werven, met name voor de meer intensieve begeleidingstrajecten. De (eenmalige) thematische events en Master Classes rond deze thema's zijn wel succesvol, maar **leiden nog niet tot de gewenste instroom naar de langere begeleidingstrajecten**. Het gaat hier vaak om vrij gespecialiseerde begeleidingen, die wellicht momenteel minder direct aansluiten bij de basale noden of vragen die de meeste ondernemers hebben rond deze thema's, en een ander instroommodel vragen dan de levensfasebegeleidingen.

Ook in perceel 4 is het nog zoeken naar de beste werkvorm om de beoogde doelgroep van 'innovatievolgers' aan te trekken. Uitgangspunt is hier om het meest laagdrempelige instrument te zijn om deze brede groep ondernemingen te sensibiliseren en aan te zetten tot adoptie van technologie en transformatie, complementair aan andere VLAIO-instrumenten (coock, landbouwtrajecten, tetra, blikopener, ...). Het concept van lerende netwerken dat hierin centraal staat bewijst weliswaar haar potentieel om ondernemers samen te brengen en tot productieve uitwisseling te komen over gedeelde uitdagingen en noden, maar kent voorlopig een wisselend bereik. Dergelijke netwerken zijn minder gericht en bindend dan een begeleidingstraject, maar tegelijk niet de meest laagdrempelige vorm voor ondernemers om mee in te stappen. Het betreft immers langere termijn commitment aan een voornamelijk collectief traject, waarin het onderling uitwisselen over mogelijk bedrijfsgevoelige informatie een belangrijke rol speelt. De focus op toepassing van nieuwe technologie of oplossingen, en het daarbij mogelijk aanpassen van de bedrijfsvoering, is ook een duidelijk andere dan de begeleidingen volgens de levenscyclusbenadering in de andere percelen, en trekt deelnemers ook vanuit een andere motivatie aan.

Overigens speelt de coronapandemie duidelijk mee in het achterblijven van het aantal deelnemers aan een deel van de acties. Zeker bij de lerende netwerken maar ook de intensieve begeleidingen wordt de meerwaarde voor de deelnemers mede gegenereerd door de fysieke bijeenkomsten en uitwisselingsmomenten. De opgelegde beperking hiervan in coronajaren 2020 en 2021 zorgde voor een rem op het aantal deelnemers, ondanks inspanningen om de begeleidingen zo goed mogelijk virtueel te laten doorgaan.

Evoluties in structurering en inhoud diensten – focus en stabiliteit

Buiten de thematische toevoegingen zijn **ook in het levensfasegerichte aanbod in perceel 2 in het tweede contract een aantal verschuivingen en aanvullingen** doorgevoerd door enkele partners. Met name Unizo heeft een aantal



nieuwe eerder generieke begeleidingen rond professionalisering en groei opgezet, en daarbij ook het bredere, minder diepgaande aanbod van informerende/sensibiliserende aard aan de bovenkant van de trechter uitgebreid. De begeleidingen rond prestart en start zijn in het 2^e contract inhoudelijk en naar doelgroep wat geïntegreerd, waardoor het lijkt dat de afbakening tussen deze levensfasen wat vervaagt.

Deze toevoegingen en evoluties zijn elk op zich te rechtvaardigen, maar **dragen samen niet bij aan de overzichtelijkheid van het contract als geheel** voor de ondernemer, externe stakeholders in het VLAIO-netwerk, en de verschillende partners zelf. In perceel 2 ontstaat een verzameling begeleidingen rond een veelheid aan thema's en topics onder verschillende namen met verschillende tariefzettingen, zonder dat de werkvormen of insteken onderling ogenschijnlijk veel van elkaar verschillen.

Daarbij komt dat rond een deel van de thematische begeleiding naar een brede ondernemersdoelgroep in perceel 2 (met name financiering en internationalisering) ook al de nodige relevante begeleiding en ondersteuning relevant aanbod uitgebouwd wordt door verschillende andere actoren in het landschap buiten het contract. De onderlinge verhouding of complementariteit tussen begeleiding rond deze topics is niet altijd volledig uitgeklaard tussen de partners, VLAIO en het bredere netwerk.

Zo heeft VLAIO zowel bij het eerste als bij het tweede contract in eerste instantie het thema Internationalisering niet meegenomen in perceel 2 gelet op de rol van FIT. Beide keren werd vanuit FIT en de bevoegde minister na toewijzing van het contract echter gevraagd om alsnog via VLAIO begeleiding op dit thema te voorzien. Inzake het aanbod internationalisering lijkt het nodig te zijn dat FIT en VLAIO opnieuw afstemmen wie dergelijke acties financiert, en wie betrokken wordt bij de stuurgroep en opvolging van dergelijke acties.

De tussentijdse toevoeging van begeleidingen rond internationalisering vanuit bijkomend vrijgemaakte brexit-middelen draagt ook niet direct bij aan een versterking van het aanbod rond dit topic en de betreffende begeleidingen zijn tot nog toe ook weinig succesvol. Het snel in kunnen spelen op acute nieuwe noden bij ondernemers is een belangrijke troef van het contract, maar het is net zo belangrijk dit goed doordacht invulling te geven, complementair aan bestaand aanbod.

Organisatie van grotere partnerschappen

Een laatste belangrijke evolutie met betrekking tot de structurering en organisatie van de diensten in het tweede contract is de vorming van bredere partnerschappen, zoals beschreven onder sectie 2.2. Het gaat zowel om grotere consortia (met name het industriepartnerschap, het NIVB en het social profit partnerschap rond Verso) als om nieuwe één-op-één partnerschappen voor een deeltje van de dienstverlening (Netwerk Ondernemen & Startit@KBC, Sirris & imec.istart, StartersLabo & BirdHouse, Voka & Deloitte).

De gegevens en gesprekken tonen aan dat deze ontwikkeling **belangrijke voordelen heeft om de waaier aan dienstverlening complementair uit te kunnen breiden** en het bereik naar verschillende groepen ondernemers te kunnen versterken. Voorwaarde hiervoor is wel dat er binnen het partnerschap de juiste inhoudelijke en organisatorische afstemming en uitwisseling plaatsvindt, en dat er door alle betrokken partners samen geïnvesteerd wordt in het gezamenlijk op een hoger plan tillen van de begeleidingen.

Het is duidelijk dat deze voorwaarde nog niet in alle gevallen vervuld is. Hoewel er voorzichtige aanzetten worden gegeven, leiden de partnerschappen voorlopig nog te weinig tot een echt gezamenlijk aanbod op basis van wederzijdse krachtenbundeling. Nog te vaak betreft het op dit moment nog verschillende individuele inspanningen in plaats van één gezamenlijke, en blijft de inhoudelijke synergetische meerwaarde (te) beperkt.

Inzichtelijkheid van het aanbod & co-branding

De bevraging en de focusgroepen tonen aan dat de kennis van het gehele aanbod vanuit de ondernemers (zeer) **beperkt is**. Hoewel men tot op bepaalde hoogte wel beseft dat de begeleiding mede gefinancierd wordt door VLAIO (en dus relatief goedkoop is), weet men meestal niet dat de begeleiding wordt aangeboden binnen een groter contract-kader, met een veel breder aanbod dan enkel dat van de individuele dienstverlener.



Ondernemers vinden vaak op zichzelf de weg niet in het landschap aan dienstverleners en hun aanbod naar een passende ondersteuning, en zijn dan van individuele partners (vaak Unizo of Voka) afhankelijk om naar specifieke begeleiding te worden geleid. Dat betekent dat ondernemer ook nog te veel deel moeten uitmaken van of deelnemen aan de netwerken of -informatiestromen van de betreffende partner om zicht te krijgen op de verschillende begeleidingsmogelijkheden.

Deelnemers komen dus meestal via de individuele partners met het begeleidingsaanbod in aanraking, en de betrokkenheid van VLAIO komt pas in 2^e orde aan bod, laat staan het bredere dienstenaanbod van de partners in het contract. Dit is wellicht voor de ondernemers zelf minder van belang, maar geeft wel het risico dat de deelnemers maar beperkt zicht en inzicht hebben op de gehele waaier aan aanbod dat door VLAIO mogelijk wordt gemaakt. Hierdoor komen ze potentieel niet in aanraking met ondersteuning die beter afgestemd zou kunnen zijn op hun noden.

Voor de co-branding van het aanbod met VLAIO komt een **gemengd beeld** naar voren. Partners houden zich over het algemeen aan de afspraken wat betreft communicatie op dit vlak, maar de invulling, uitvoering en ook promotie / branding van het aanbod blijft hun verantwoordelijkheid. In algemene zin wordt het aanbod als 'mede mogelijk gemaakt door VLAIO' gepromoot, maar **individuele begeleidingen met eigen (merk)naam worden niet altijd in de markt gezet als aanbod 'samen met of in partnerschap met VLAIO'**. Bepaalde grootschalige events uitgevoerd door kleinere partners onder perceel 1 worden overigens in de eerste plaats als VLAIO-product in de markt gezet, zonder eigen logo's e.d. tentoon te stellen (bv. van Flanders DC). Sommige partners merken op dat co-branding voor dergelijke begeleidingen de communicatie minder eenduidig en zwaarder maakt, en niet bijdraagt aan haar aantrekkelijkheid.

Het trechtermodel in drie lagen

Met betrekking tot de toepassing en werking van het trechtermodel ligt in het contract en voor de partners met name de nadruk op de structurering van de dienstverlening op zo'n manier dat deelnemers optimaal toegeleid worden naar een begeleiding of advisering.

Het trechtermodel bevat wat ons betreft echter meerdere lagen, die in samenhang het succes en de effectiviteit van het contract in belangrijke mate bepalen (zie ook *Figuur 20*).

- ▶ **Laag 1 – het instroommodel:** dit behelst de bovenkant van de trechter van brede algemene inspiratie- en informatiesessies naar intensieve begeleidingstrajecten, binnen één dienstverlener.

Deze laag van het trechtermodel wordt als zodanig uitgebouwd en toegepast bij de grotere dienstverleners met een breed aanbod doorheen de levenscyclus en de percelen. Zij zijn ook in de positie om deelnemers van de ene naar de volgende begeleiding binnen hun aanbod te leiden. Bij de spelers met een nieuw thematisch aanbod in perceel 2 of 4 werkt het instroommodel nog wat minder goed, zoals we afleiden uit de aantallen deelnemers (zoals hierboven toegelicht).

We stellen vast dat bijna 40% van de deelnemers meerdere acties in de contracten volgt, en in het tweede contract, zien we dat 40% van de deelnemers die via acties aan de 'bovenkant van de trechter' instromen in het contract, ook acties volgen aan het 'einde van de trechter'. Dit toont aan dat de trechter werkt voor een substantieel deel van de deelnemers, maar betekent nog altijd dat een ruime meerderheid van de deelnemers ofwel enkel brede infosessies volgt ofwel direct bij de intensieve begeleiding instroomt. Verreweg de meeste deelnemers blijven ook bij één dienstverlener, doorstroom tussen partners gebeurt slechts in beperkte mate.

Bij het laten instromen van nieuwe deelnemers is het zeker voor de grootschaligere begeleidingsvormen met groot beoogd bereik continu het evenwicht bewaken tussen de laagdrempeligheid van hun begeleidingen met optimale toegankelijkheid (dus: zoveel mogelijk deelnemers i.f.v. de gedefinieerde streefwaardes) en een strikte toepassing van een duidelijke doelgroepsegmentering en -benadering. De deelnemersgegevens en analyse van de doorstroom van deelnemers (aangevuld met interviews) duiden erop dat een proactieve doelgroepbenadering niet altijd systematisch wordt toegepast.



Ook komt naar voren dat het bereik naar diverse maatschappelijke of demografische groepen in het aanbod nog verder versterkt kan worden. De verschillende begeleidingen staan uiteraard open voor alle groepen, maar ervaring leert dat er een specifieke benadering nodig is om de drempel voor deelname voor sommige doelgroepen te verlagen (bv etnische minderheden). Momenteel wordt de deelname van deze groepen niet specifiek opgevolgd, en wordt er ook niet op gestuurd in het contract: de problematiek kan dus ook niet cijfermatig aangetoond worden, zodat er gericht op ingespeeld kan worden.

- ▶ **Laag 2 – de begeleidings'journey'**: het betreft hier de begeleidingstrajecten zelf van de intake (matching van noden van de deelnemers en de insteek en doelstellingen van het traject) naar het eindpunt (versterkte competenties i.f.v. de ontwikkeling van de onderneming).

Belangrijk aandachtspunt is hierbij voldoende te investeren in intake en afstemming op individuele behoeften en doelen van bij de start van elke begeleiding. De meeste begeleidingen starten wel met in intakemoment, maar dit is meestal reeds onderdeel van één specifiek traject als startpunt, en dient niet om verder te oriënteren in het bredere aanbod om daarin de meest passende dienst of begeleiding te vinden. Bovendien kent dit intakemoment soms te weinig doorvertaling in het traject zelf, aangezien die vaak een algemeen stramien volgt waaraan alle deelnemers zich moeten conformeren.

De intake fungeert zo ook niet als werkelijke (selectieve) toegangspoort, die ook de motivatie en bereidheid evalueert van de deelnemer om op basis van de begeleiding concrete stappen te zetten om zijn of haar bedrijf verder te ontwikkelen (start, groei, overname, transformatie,...). Dit leidt er ook toe dat de begeleiding niet voor iedere deelnemer optimaal resultaatgericht werkt, wat ten koste gaat van de effectiviteit van de begeleiding.

Bedoeling van de trechter is niet enkel om zoveel mogelijk deelnemers te laten instromen, maar om hen gericht naar de juiste begeleiding te leiden, en het traject ook waar mogelijk op de individuele situatie af te stemmen. Op basis daarvan zou de deelnemer op weg geholpen moeten worden naar de realisatie van een volgende stap in de ontwikkeling, zij het volledig zelfstandig of via een of andere vorm van vervolgondersteuning. Wanneer deelnemers de smalle kant van de trechter bereiken, zouden ze deze stap moeten kunnen zetten.

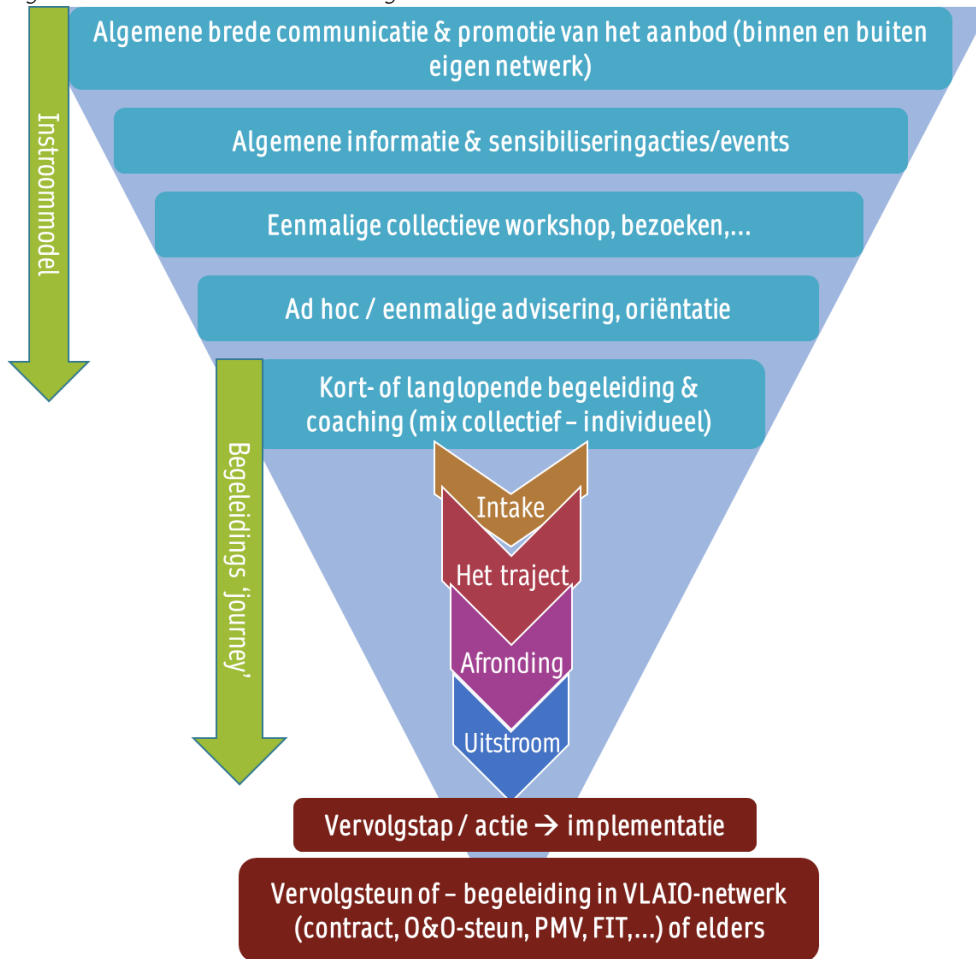
- ▶ **Laag 3 – het uitstroombel**: hier gaat het om de organisatie van de doorstroom naar volgend aanbod, ofwel naar vervolfbegeleiding binnen het contract, ofwel extra ondersteuning financieel of anderszins bij andere spelers in het VLAIO-netwerk/ecosysteem.

Zoals beschreven vindt doorstroom plaats binnen partners met een ruim aanbod, maar een echt gerichte oriëntatie en begeleiding naar vervolgondersteuning in welke vorm dan ook, is dit niet. Het is uiteraard ook niet de bedoeling om deelnemers naar nieuwe begeleidingen te leiden zonder duidelijke aanleiding vanuit vorige begeleiding. Deze laag van het trechtermodel kan verder versterkt worden door er binnen de begeleidingen al meer gericht mee aan de slag te gaan, met de dienstverlener als navigator in het aanbod zowel binnen als buiten het contract.

Bedoeling van de begeleidingen en deze laag van het trechtermodel is dat de ondernemer een sterkere positie zou moeten hebben om bijkomende (ook financiële) steun te verkrijgen, bv. binnen VLAIO, PMV, FIT,... Hoewel deelnemers binnen de trajecten normaliter wel op de mogelijkheden op dit vlak worden gewezen, zijn er momenteel geen concrete positieve signalen of is er momenteel geen informatie beschikbaar dat deelnemers hiervoor ook beter geplaatst zijn dan niet-deelnemers (dit is echter in het algemeen moeilijk met cijfers te onderbouwen).



Figuur 20: Trechtermodel in drie lagen



Sturing op kwaliteit & opvolging begeleidingen

Hoewel de algemene tevredenheid over de begeleidingen vanuit de deelnemers hoog ligt, komen er ook een aantal algemene aspecten naar voren met betrekking tot hun kwaliteit, en wordt er gewezen op het belang om hier permanent in te blijven investeren. Dit ook met name met het oog van het nog versterken van de effectiviteit van de ondersteuning van de deelnemers in functie van de ontwikkeling van hun onderneming en het voorbereiden van een vervolgstap/-actie hierin.

Het betreft hier een aantal aspecten:

- ▶ De begeleidingen hebben over het algemeen een vrij generiek insteek en vaste structuur, en hebben beperkt aandacht voor nieuwe businessmodellen of specifieke uitdagingen op vlak van marktontwikkeling en –bediening (vermarketing), grondstoffengebruik, etc. Ook komt naar voren dat het interne vermogen om hierop binnen de begeleidingen in te spelen of door te kunnen verwijzen naar de juiste expertise beperkt is.
- ▶ De kwaliteit van de begeleiding zou niet te veel mogen afhangen van individuele begeleiders of van de regio waar men de begeleiding volgt. Vanuit de verzamelde informatie komt echter het beeld naar voren dat niet alle partners systematische en effectieve mechanismes voor kwaliteitsbewaking over de begeleidingen en afdelingen heen inbouwen of toepassen.
- ▶ Ook op vlak van werkvormen is de nodige vernieuwing aangewezen, zeker nu post-corona online en op afstand werken, vergaderen en uitwisselen, ingeburgerd is geraakt, en hiervoor ruime tools voor handen zijn om dit efficiënt te faciliteren.



De meeste begeleidingen kennen momenteel in principe voornamelijk een 'fysieke' vorm. Dit heeft uiteraard een grote meerwaarde, en moet ook de centrale pijler blijven, maar kan allicht gecombineerd worden met virtuele onderdelen. Zo ontstaat een hybride geheel, waarbij meer informerende, algemene delen wellicht virtueel kunnen blijven, wat meer tijdsintensief is, en de meer diepgaande delen, gebaseerd op onderlinge uitwisseling, fysiek plaats kunnen vinden.

- ▶ Een andere leemte die tijdens de deelnemersconsultatie naar voren kwam, was de nazorg. Meer bepaald bleek de opvolging door de begeleiders na afloop van het traject om na te gaan welke acties de deelnemer had ondernomen en welke nieuwe problemen men mogelijks tegenkwam, vaak te ontbreken. De geconsulteerde deelnemers wezen op het belang en meerwaarde van de mogelijkheid om -bij voorkeur in groep- achteraf nog eens terug te koppelen over het in de praktijk brengen van de behandelde materie.

Dit aspect van het doorvertalen van de opgebouwde kennis/skills in concrete acties die de groei en performantie van de onderneming bevorderen komt naar voren als meer te benadrukken in de begeleidingen en in het contract als geheel.

Deze punten gelden voor elke partner apart, maar ook in het contract als kader zitten weinig sturende mechanismes op vlak van onder andere kwaliteit(sopvolging), actiegerichtheid, en vervolgondersteuning. Door het financieringsmodel volledig te laten afhangen van de KPI 'bereik' (i.e., aantal deelnemers), worden de partners gestimuleerd in te zetten op het bereiken van zoveel mogelijk deelnemers (tot het vooraf bepaalde maximum), en minder op de kwaliteit, effectiviteit en impact van de begeleidingen. Uiteraard vormen 'aantal deelnemers' en een 'breed bereik' belangrijke parameters voor succes, en vormt het binnen de logica van het contract ook een resultaat op zichzelf maar dit mechanisme kan mogelijks leiden tot een verminderd belang van een scherpe waardepropositie en afbakening van de begeleidingen.



6.1.2. SWO-ART Bereik & performantie

Sterktes	Kansen	Aspiraties
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contract als duidelijk en stabiel kader om herkenbare dienstverlening uit te werken volgens duidelijke structurering ▶ Ruim en toenemend bereik naar relevante doelgroepen van aanbod rond levenscyclusfase – goed uitgewerkte instroomkanalen ▶ Nieuw thematisch aanbod en lerende netwerken werken verrijkend en boren nieuwe relevante doelgroepen aan ▶ Nieuw contractkader geeft gelegenheid voor ontwikkeling ruimere partnerschappen – nieuwe, versterkte samenwerkingen in het landschap ▶ Algemene tevredenheid prijs-kwaliteit, partners investeren hier ook in om continue afstemming te zoeken met noden deelnemers ▶ Deelnemers ervaren versterkte relevante competenties en skills 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Externe erkenning en herkenbaarheid van VLAIO en haar partners ▶ Maatschappelijke en beleidsmatige nadruk op weerbaarheid, veerkracht (transformeren) ▶ Versnelde investeringen in omslag naar circulariteit, digitalisering, etc. ▶ Externe ontwikkeling van nieuwe begeleidingsvormen/methodes (bv hybride fysiek / virtueel) ▶ Ontwikkeling van ondersteuning op EU-niveau rond transities (digital innovation hubs) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kwaliteitsvolle, effectieve begeleiding van een zo breed mogelijke groep ondernemers, zowel generiek als specialistisch ▶ Aanbod is complementair, herkenbaar, inzichtelijk voor ondernemers ▶ Aanbod speelt in op urgente noden & uitdagingen voor verschillende type ondernemingen ▶ Ondernemersskills worden versterkt in functie van realisatie van reële groei, weerbaarheid, innovativiteit,... ▶ Nieuwe, synergetische partnerschappen in het ondersteuningslandschap versterken het aanbod
Zwaktes	Bedreigingen	Gewenste resultaten
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uitbreiding aanbod perceel 2 en 4 verstoort de structuur, zorgt voor overlap, en verwatert de focus ▶ Teveel variatie in kwaliteit van de begeleidingen, kwaliteit afhankelijk van begeleider en locatie ▶ Onderscheid en verhouding begeleiding rond financiering & internationalisering met overig aanbod in VLAIO-netwerk niet volledig duidelijk ▶ Trechtermodel algemeen: focus op maximale instroom dreigt ten koste te gaan van kwalitatieve uitstroom – systeem stuurt op bereik, minder op resultaat en impact ▶ Instroommodel voor thematische begeleiding en perceel 4 nog niet aangepast aan doelgroep ▶ Inzichtelijkheid aanbod & landschap als geheel: ondernemers krijgen nog te weinig zicht het volledige voor hen relevante aanbod binnen het contract ▶ Toegang tot de diensten via individuele aanbieders, weinig proactieve promotie / werving van deelnemers door grotere aanbieders ▶ Praktische toepasbaarheid van begeleidingen aandachtspunt – weinig opvolging/nazorg – te weinig nadruk op implementatie en actiegerichtheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opeenvolgende crisissen, inflatie, ... drukt ondernemers in overlevingsmodus (ten koste van investeren). ▶ Nieuwe uitdagingen en business modellen vragen veel nieuwe expertise van begeleiders (bv. e-commerce) ▶ Veelheid aan aanbod vanuit verschillende niveaus (incl provinciaal/lokaal) en organisaties. Overlap met aanbod contract, maar ook nieuwe eilandvorming ▶ Druk om gehaast, ondoordacht ad hoc zaken / financiering toe te voegen aan contract 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Duidelijke structurering percelen ▶ Complementair aanbod waarin onderneming best mogelijke begeleiding kan bereiken op efficiënte manier. ▶ Gerichte, creatieve/proactieve instroommodellen ▶ Versterkte intake en exit --> resultaats- en actiegerichtere trajecten ▶ Duidelijke positionering & USP voor thematische begeleidingen ▶ Waarborgen en versterken van de kwaliteit van begeleidingen & begeleiders (mechanismes van kwaliteitsbewaking)



6.1.3. Ex ante: 'To be' analyse

Verdere ontwikkeling en verdieping van het aanbod om ondernemers algemeen te sensibiliseren, informeren, oriënteren en begeleiden

We hebben vastgesteld dat het contract een geschikt kader vormt voor de gestructureerde ontwikkeling van begeleidingsaanbod naar verschillende doelgroepen, en dit steeds beter af te stemmen op hun noden en uitdagingen. Ook in een volgende generatie zal het contract dus als zodanig ingezet moeten worden. Het moet actoren in het landschap in de rol van contractpartners de gelegenheid te geven om verschillende groepen ondernemers volgens hun noden zo goed mogelijk te ondersteunen en te begeleiden in de ontwikkeling van de onderneming.

Een centraal uitgangspunt dat bij de lancering van het contract, de beoordeling van de voorstellen, en selectie van de partners bewaakt moet worden, is de logica van **marktfalen**. Met andere woorden, het principe dat VLAIO via het contract publieke middelen investeert in kwaliteitsvolle, betaalbare doelgroepgerichte advisering en begeleiding die er anders niet (voldoende) zou zijn. De voorstellen voor het diensten- en begeleidingsaanbod moeten dus telkens niet enkel op zichzelf beoordeeld worden, maar ook vanuit het oogpunt of dit aanbod zich ook zonder publieke interventie en financiële ondersteuning kan ontwikkelen.

Binnen dit kader laat de evaluatie zien dat er ruimte is voor en behoefte is aan verdere uitbreiding en verdieping van het ondersteunings- en begeleidingsaanbod voor ondernemers, en in het verlengde daarvan een verdere uitbouw en uitkristallisering van het hele landschap van verschillende actoren en diensten.

Deze logica verder volgend komt ook het risico naar voren van een te grote dominantie of financieel gewicht van een beperkt aantal partners binnen het contract. Een te grote concentratie van het aanbod kan immers marktverstrend werken. Het contract zou dus ruimte moeten bieden voor nieuw piloot- of ontwikkelingsaanbod, en hiermee rekening moeten houden in de toelating hiervan ten opzichte van gevestigde trajecten/aanbod.

In deze ontwikkeling is met name **nog meer variatie en combinaties van werkvormen, thema's en aanpakken** mogelijk. Voor zowel de levensfasebenadering als het thematisch of sectoraal aanbod kunnen verschillende types individuele en/of collectieve advisering en begeleiding alsook netwerking van toepassing zijn, ook gedifferentieerd naar diepgang en specifieke inhoud. Een collectief lerend netwerk kan bv. gecombineerd en gelinkt worden aan een individueel voortraject, of een generieke collectieve online introductie aan een fysieke individuele coaching.

Het contract is het aangewezen kader hiervoor de ruimte en structuur te bieden, binnen een ietwat aangepaste structurering en duidelijker afbakening van de percelen bij (zie aanbevelingen). Wel is het essentieel hierbij sterker in te zetten en toe te zien op de (co-)branding van het VLAIO-contract door de partners, om het aanbod als geheel binnen één coherent kader te presenteren en de merkbekendheid ervan te verhogen. Dit om de herkenbaarheid voor ondernemers binnen het diverse aanbod vanuit een zeker inhoudelijk en kwalitatief kader te verzekeren.

Dynamiek in het partnerlandschap – versterking en vernieuwing

Aansluitend op bovenstaande kan het contract ook ruimte bieden voor **nieuwe partners en partnerschappen/consortia**, in continuering van de evolutie in het tweede contract. Het contract biedt het kader voor het toelaten en inpassen van de nieuwe partners met relevant bijkomend aanbod in het landschap, ook actoren met een minder prominente track record of positie binnen het Vlaamse landschap. In de buitenlandse goede praktijken zien we bv dat ook buitenlandse initiatieven aangetrokken en ondersteund worden om een bestaande lacune in et landschap op vernieuwende wijze in te vullen.

Daarbij hebben we ook reeds gewezen op het potentieel van samenwerkende partners, die binnen één consortium gezamenlijk een aanbod uitbouwen. Dergelijke partnerschappen kunnen een versterking opleveren van het landschap als geheel, en zouden dus ook in het nieuwe contractkader de ruimte geboden moeten worden.



Voorwaarde hierbij is wel dat er samengewerkt wordt vanuit een duidelijke complementariteit en samenhang binnen een gemeenschappelijk kader, om inhoudelijk en operationele synergie te bevorderen. Anders hebben zulke partnerschappen in het contract weinig nut.

Meer verfijnde doelgroepsegmentering en -benadering

Deze uitbouw en uitdieping van het aanbod moeten gebeuren op basis van een **duidelijke doelgroepsegmentering en -benadering voor de verschillende types begeleidingen en werkvormen**. Naast meer generieke levensfase of thematische begeleidingen moet er ruimte zijn voor een meer specifiek, gespecialiseerd aanbod, naar gelang de noden of maturiteitsniveau van specifieke doelgroepen. Deze doelgroepen en de manier waarop het aanbod op hun noden inspeelt moeten wel op voorhand duidelijk gedefinieerd en onderbouwd zijn, samen met een strategie of duidelijk kader voor de benadering en werving van deze doelgroepen naar het aanbod toe.

Binnen de huidige periode komt de nood hieraan het meest tot uiting in het thematische aanbod, en **met name de nieuwe lerende netwerken in perceel 4**. Het is duidelijk dit aanbod een andere 'trechter'werking kent dan uitgetekend voor de levensfasebenadering, waarbij met name de onderkant van de trechter er anders uitziet. **De doelgroep van dit aanbod heeft een andere benadering, aanpak en manier van werken nodig** dan de starters en groeiers bereikt in perceel 2 en 3. Voor een stabiel gevestigde ondernemer zal een structurele aanpassing van het business model of bedrijfsvoering in functie van digitalisering, circulariteit, duurzaamheid,... (transformatie) complexer en in sommige gevallen risicovoller zijn dan voor een start-up of ambitieuze scale-up. Het thematisch aanbod is daarom eerder gericht op het aantonen en overtuigen van de doelgroep van het nut en de haalbaarheid van nieuwe toepassingen en oplossingen in plaats van het vraaggericht begeleiden doorheen een specifiek ontwikkelingsfase van de onderneming.

Eenmalige sessies/workshops (zoals nu de Master classes) kunnen hier voor de bulk van de groep voldoende zijn om een aanzet naar verdere acties geven. Meer intensieve begeleiding of een lerend netwerk is in dit geval wellicht voor een meer beperkte groep noodzakelijk; eerder is misschien een individuele praktijkgerichte opvolging of advisering aangewezen.

Door de beoogde doelgroepen en het bijbehorende in- en doorstroom model op deze manier verder door te ontwikkelen, zal het thematisch of ander niet levensfasegebonden aanbod zich ook scherper kunnen onderscheiden en positioneren binnen het hele contract

Proactieve deelnemerswerving en intake

Bij een duidelijke doelgroepafbakening en -benadering hoort ook **een sterkere, meer proactieve werving van deelnemers** binnen die doelgroepen, om gericht ook nieuwe groepen naar een passend (begeleidings)aanbod toe te leiden. Het enkel continueren van aanbod gericht op reeds gekende groepen deelnemers in het netwerk van de partners dient vermeden te worden.

Hierbij moet men dus ook proactief buiten de eigen bestaande kanalen en netwerken durven en kunnen gaan, om meer diverse type ondernemers in te laten stromen, met bv. vernieuwende business modellen, weinig bekende marktniches, om hen ook op een gedegen pad naar succesvol ondernemerschap te zetten of te houden. Ook duurzaam of impact ondernemerschap kan meer specifieke aandacht krijgen in de begeleidingen en bijbehorende deelnemersbenadering.

Partners moeten zich hier intern ook gedegen op organiseren, om verschillende doelgroepen te kunnen aanspreken en betrekken, met behulp van performante CRM-systemen.

Als onderdeel van deze werving en toeleiding is het ook van belang meer gedegen aandacht te geven aan de intake in een specifieke begeleiding, en daar af te toetsen of de deelnemer vanuit het juiste uitgangspunt en de juiste motivatie in de begeleiding stapt (namelijk om de onderneming stappen vooruit te brengen). Hier moet ook meer direct de link gelegd worden met de individuele noden en doelen van de deelnemer, waar deze dan



gedurende de begeleiding/coaching zelf gericht aan kan werken, en waar men tussentijds of na afloop ook weer op kan teruggrijpen om leer- en ontwikkeleffecten en -punten helder in beeld te hebben.

Meer aandacht voor exit en vervolgstap

Bij een meer gestructureerde en gerichte instroom en intake in de passende begeleiding in het contract, past ook **meer resultaatgeoriënteerde 'exit' uit de begeleidingen**. In de toekomst zou de uitstroom uit de begeleidingen meer expliciete aandacht moeten krijgen om het eindpunt voor elke deelnemers te markeren, en voortgang ten opzichte van de start te benoemen. Dit zou bv kunnen aan de hand van een structureel ingebouwd eindfiche in te vullen door elke deelnemer, waarin men samen de (mate van) leereffecten en mogelijke vervolgstappen benoemt ('plan van aanpak').

Dit kan voor langerlopende begeleidingen ook gekoppeld worden aan een terugkeermoment na de begeleiding zelf (maar wel gefinancierd als onderdeel van de begeleiding), waarin de balans wordt opgemaakt en de voorgenomen of reeds gezette stappen gezamenlijk besproken kunnen worden. Via de inbouw van een dergelijk puur implementatiegericht moment komt de focus en nadruk vanzelf meer op de effecten en het vervolgtraject van elke deelnemer te liggen. Bovendien is dit een manier om de binding van de deelnemers onderling en met de dienstverlener nog te versterken.

Het inbouwen van meer aandacht voor de uitstroom en de volgende stap zal ook meer gestructureerd gebeuren indien voor elke begeleiding of type aanbod per doelgroep de mogelijke vervolfbegeleiding / ondersteuning wordt benoemd. Opnieuw moet het aanbod niet enkel op zichzelf of per individuele partner gepresenteerd of beoordeeld worden, maar duidelijk in gebed in een ruimer (vervolg)aanbod in het ruimere landschap. Reeds in de voorgestelde opzet en invulling van de begeleidingen/diensten in de voorbereiding van het contract moet hier gedegen aandacht aan besteed worden.

Rol VLAIO in versterking trechtermodel

Ook VLAIO zelf kan een actieve rol spelen bij het versterken van het trechtermodel voor verschillende type diensten en begeleidingen. Zo kan het zelf gericht instroom naar begeleidingen bevorderen door zowel continue en/of op gezette momenten aandacht te besteden aan specifieke thema's of levensfasen, bv via communicatie en events die de koppeling maken met de waaier aan relevant aanbod op dit vlak.

Daarbij kan de expertisedatabank sterker gepositioneerd en verbonden worden aan het aanbod in het contract, om zo de inbedding en doorstroom vanuit de begeleidingen mee te ondersteunen. Hoewel uit de evaluatie blijkt dat deze databank nog te weinig gevonden en gebruikt wordt door ondernemers, kan het wel sterker in de markt gezet worden als tool voor de partners om ondernemers te navigeren in vervolgondersteuning. Ook de accountmanagers van VLAIO binnen het contract zijn in de positie de navigatierol van de partners te faciliteren, zeker als ze hierbij gebruik kunnen maken van de KRIS-databank om inzicht te vergaren in de informatie in het datalake (zie later).

Mogelijk kan ook het VLAIO-contactcenter een meer geëxpliciteerde rol in het contract toegekend krijgen als verbindende factor voor deelnemers tussen begeleidingen en vervolgstapen.

6.1.4. Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Trechtermodel versterken

- ▶ Investeren in meer proactieve en creatieve wervingsstrategieën naar diverse groepen ondernemers. Ruimte bieden in begeleidingen voor vernieuwende business modellen of weinig bekende marktniches
- ▶ Trechtermodel versterken en differentiëren door een sterkere doelgroepsegmentering, de instroom richting de 'smalle kant' doelgroepgericht aan te pakken en de intake naar een begeleiding te verscherpen, met meer afstemming op noden/doelen deelnemer (resultaatsgericht).



- ▶ Vervolgstap/-actie (implementatie) en navigatie naar bijbehorende vervolgondersteuning meer centraal zetten in de begeleidingen. Begeleidingen moeten meer proactieve voorbereiding en toeleiding naar vervolgondersteuning inbouwen, en kunnen waar relevant ook een onderdeel 'nazorg' opnemen, waarbij er een opvolging naar vervolgacties gebeurt.

Voor dit laatste punt kunnen bv. terugkeermomenten worden ingebouwd (ook gefinancierd) als onderdeel van de begeleidingen, om uit te wisselen over lessen en (mogelijke) implementaties na afloop.

Aanbeveling 2: Aanbod duidelijker structureren

Algemeen pleiten wij voor een **hernieuwde focus in de percelen**, met scherpere afbakening tussen verschillende levensfasen en thematisch aanbod. Hierbinnen kan een grotere variatie en gecombineerde toepassing van werkvormen en aanpakken worden toegelaten: eenmalige events, sessies, collectieve en individuele begeleidingen, (lerende) netwerken, etc.

Dit leidt ook tot een herdefiniëring van de percelen waarin deze focus en afbakening eenvoudiger kan worden volgehouden

- ▶ Vervangen van het huidig Perceel 1 door een perceel 'Prestart', met zowel acties gericht op algemeen aanzetten tot ondernemerschap als gerichte prestartbegeleidingen;
- ▶ Behouden van Perceel 2 maar puur volgens levenscyclusfasen, met focus op start, eerste groei & professionalisering, overname & opvolging en moeilijkheden. Hierin ook telkens aandacht voor financieringsmogelijkheden & internationalisering. Ook aanbod voor gevestigde ondernemers kan hierin een plek krijgen (bv Plato en de Unizo ondernemersfora).
- ▶ Perceel 3 blijft behouden voor de ambitieuze snelle groeiers, met ook daarbij aandacht voor financiering en internationalisering (in afstemming met FIT);
- ▶ Perceel 4 wordt gericht op groep 'transformeerders' (nu innovatievolgers), met daarin plaats voor het thematisch aanbod begeleidingen. Dit kan de juiste kadering vormen om dit aanbod verder uit te bouwen en in te passen in de bredere strategie rond kennisdiffusie en de omzetting van O&O&I naar productiviteitsverhoging, zoals de bedoeling is van het thematische aanbod en het huidige perceel 4.

Aanbeveling 3: Sturen op kwaliteit en effectiviteit

In de ex post conclusies stellen we vast dat het nodig is de kwaliteit van de begeleidingen en de begeleiders zelf op uniforme wijze te onderhouden en vergroten. Tegelijk zijn er in het contract momenteel weinig mechanismes die hierop sturen, en gerichte investering in effectiviteit en impact stimuleren. Daarom bevelen we aan in de volgende overheidsopdracht meer nadruk te leggen op en te sturen op investeringen in kwaliteit en effectiviteit.

- ▶ Het gaat hier met name om het inbouwen van overkoepelende systemen van kwaliteitsbewaking en expertise-ontwikkeling van de begeleiders binnen de partnerschappen (van zowel intern uitgevoerde als uitbestede zaken), zeker rond nieuwe thema's die specifieke technische kennis vereisen.
- ▶ Ook de ontwikkeling van vernieuwende werkvormen of -wijzen vormt hier een onderdeel van, bv de combinatie van virtuele en fysieke begeleiding, inbouw van nieuwe methodieken en inhoudelijke kaders etc
- ▶ Een ander belangrijk aspect dat hier een rol in speelt is het financieringsmodel dat momenteel puur gebaseerd is op bereik/aantal deelnemers per individuele actie. We bevelen hierin alternatieven of mogelijkheden voor meer differentiatie te verkennen, bv



- Meer flexibiliteit / variatie toelaten in de 30/70 – regel voor cofinanciering. Voor acties in de bovenkant van de trechter vormt de vraagprijs soms een drempel voor deelname, dus zou de VLAIO-financiering verhoogd kunnen worden om de vraagprijs te verlagen (wellicht zelfs gratis). Aan de onderkant is er in een aantal gevallen mogelijk marge voor verhoging van de vraagprijs
- Een deel van de financiering van communicatiegerichte events of acties aan de bovenkant van de trechter zou ook op basis van output kunnen gebeuren (dus per event) ipv per deelnemer
- Financiering op basis van aantal deelnemers van verschillende type acties samen, per levensfase of boven-/onderkant van de trechter. Dit zal de druk om ieder actielijntje van voldoende deelnemers te voorzien wat doen afnemen.
 - Tenslotte kan een (beperkt) deel van de financiering gebeuren op een aantal resultaat-gebaseerde KPI's (zie volgende sectie), gelinkt aan de uitstroom en vervolgacties van deelnemers uit de begeleidingen (bv uitgevoerde 'exit'-gesprekken, deelnemers aan een 'terugkeermoment' na afloop, aantal deelnemers doorgestroomd naar vervolgstap,...).

Om de werking van (potentiële) deelnemers- of gebruikerstrajecten binnen het aangescherpte trechtermodel te verduidelijken en beter voorstelbaar te maken werkten we de visualisatie hieronder uit. Deze afbeelding beeldt een mogelijk pad van een deelnemers/ondernemer op basis van de bovenstaande aanbevelingen, van instroom naar begeleiding tot uit-/doorstroom.

De visualisering verbeeldt een OV-knooppunt (station) in drie verdiepingen (instroom, begeleiding, doorstroom), van het volgende idee:

- ▶ Het aanbod is toegankelijk via verschillende toegangen/kanalen.
- ▶ Iedereen springt op een 'eigen' trein en heeft een andere eindbestemming.
- ▶ Iedereen reist op zijn tempo (afhankelijk van het voertuig).
- ▶ Een trein heeft duidelijk eind- en beginpunt met daartussen tussenhalthes



Figuur 21: Visualisatie trechtermodel als gebruikerstraject



6.2. Monitoring & evaluatie

6.2.1. Ex post: 'as is' analyse

KPI bereik zeer relevant, maar geeft beperkte inzichten in performantie en effecten begeleidingen

Voor wat betreft de monitoring en evaluatie van het contract stellen we ten eerste vast dat de KPI 'bereik' een zeer relevante algemene indicator is, met directe link naar de één van de centrale doelstellingen van het contract. De positionering van het contract is immers ook dat dit het meest laagdrempelige instrument van VLAIO is om de brede doelgroep van generieke ondernemers te sensibiliseren, informeren, oriënteren, en een breed bereik is dus een duidelijk resultaat op zich. Het bereik van het contract naar verschillende doelgroepen voor verschillende type begeleidingen is dus zonder twijfel een belangrijke parameter voor het succes ervan.

We stellen echter ook vast dat een opvolging op basis van deze ene KPI belangrijke beperkingen kent om goed zicht te krijgen op performantie en effecten van de begeleidingen.

Het bereik per individuele actie / begeleiding zegt bv weinig over het werkelijke aantal unieke deelnemers per actie en over de acties heen. Er zijn immers veel dubbeltellingen over verschillende subacties en over de jaren heen (deelnemers die aan meerdere jaren aan een netwerk of begeleiding blijven deelnemen), waardoor de gegevens moeilijker te verifiëren en te interpreteren zijn.

Er is ook weinig gradatie in deelname (fysieke of virtuele aanwezigheid, eenmalig of volledig traject, bereik als downloads/clicks,...), en bij virtuele events is de KPI ook moeilijker te verifiëren (unieke deelnemers die niet van de organisator + de tijdsduur dat ze sessies volgen). We stellen hierbij ook vast dat de capaciteit voor verificatie van de aangeleverde data door de partners zeer beperkt is, en dat er op dit vlak zeker versterking mogelijk is

Daarnaast bevat het huidige opvolgingskader maar zeer beperkte informatie over de resultaten en effecten van de begeleidingen aan de onderkant van de trechter (doorstroom, vervolgacties, implementatie, ...). Voor sommige acties is de KPI 'Opgestarte vervolgtrajecten of implementaties' toegevoegd, maar deze is voorlopig nog maar beperkt ingevuld.

De KPI bereik (instroom – aantal deelnemers) wordt bv ook niet gekoppeld aan een duidelijk verifieerbaar eindpunt van de deelname (exit of uitstroom), bv een businessplan met financiële haalbaarheid of een gezamenlijke eindbeoordeling over het doorlopen traject. Het merendeel van de begeleiding heeft een dergelijk eindpunt of output bepaald, maar dit wordt niet structureel opgevolgd en gerapporteerd aan VLAIO. Dit vormt wellicht geen kwantitatieve KPI, maar kan wel dienen voor kwaliteitscontrole en als basisinzicht in de performantie van de begeleidingen.

Datalake als solide basis voor een datagedreven en evidence based contract

In vergelijking met het eerste contract is er in het tweede contract een flinke stap vooruit gezet om beter inzicht te kunnen krijgen in de unieke deelnemers en hun gedrag in het contract (en mogelijk ook doorstroom buiten het contract) en dit over alle partners heen.

In de eerste contractperiode waren deelnemersgegevens vooral versplinterd beschikbaar per partners in een veelheid aan excel- en andere bestanden die periodiek werden aangeleverd. Dit maakt het bijvoorbeeld zeer moeilijk om een globaal beeld te krijgen van het aantal unieke deelnemers.

VLAIO heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in het gestructureerd opvragen, bijhouden en analyseerbaar maken van de gegevens van deelnemers aan de dienstverlening. Deze gegevens worden via ons datalake ontsloten. Dit maakt het voor VLAIO naar de toekomst toe mogelijk om deze deelnemers te analyseren naar hun gedrag binnen het VLAIO Netwerk op vlak van deelnemen aan dienstverlening, gebruik maken van steun- en financieringsmogelijkheden. De kansen die dit biedt om de producten van VLAIO en haar partners doelmatiger te maken, moeten ten volle benut worden



Ook vanuit de partners is er algemeen tevredenheid over de aanlevering van de data naar het ontwikkelde datalake (via de KRIS-databank), al waren er bij start enkele kinderziektes die logischerwijze voorkomen bij de introductie van nieuwe systemen.

In deze evaluatie-opdracht werd een eerste poging ondernomen om de deelnemersdata in het datalake nog verder te verrijken via een doelgroepenanalyse (door een koppeling te maken Belfirst-data) en via een analyse van hoe deelnemers doorstromen doorheen het contract (aantal gevolgde begeleidingen, aantal partners, binnen en tussen percelen, combinatie van thema's en levensfasen, ...). Dit levert interessante inzichten op rond de dynamiek die er binnen het contract aanwezig is. In die zin kan een periodieke herhaling van dit soort analyses zeker verder bijdragen tot een datagedreven en evidence based beheer van het contract.

Tevredenheidsbevragingen van partners missen een gemeenschappelijke sokkel binnen het contract

Wel hebben de meeste partners eigen tevredenheidsbevragingen gekoppeld aan hun begeleidingen. Hierdoor hebben ze elk voor zichzelf wel een goed zicht op onderdelen en aspecten van het begeleidingsaanbod die deelnemers positiever of negatiever ervaren. Men gebruikt dit over het algemeen ook om de lacunes in de inhoud en structurering van hun aanbod ten opzichte van de noden van de deelnemers te kunnen identificeren, en waar mogelijk aan te vullen.

Dit is echter wel puur op individuele basis, waardoor er geen duidelijk beeld kan worden gegeven van de globale tevredenheid over de begeleidingen in het contract heen, en dus ook niet overkoepelend evaluatief kader kan worden gebruikt



6.2.2. SWO-ART Monitoring & evaluatie

Sterktes	Kansen	Aspiraties
<ul style="list-style-type: none"> ▶ KPI bereik is een relevante indicator, direct gelinkt aan een centrale doelstelling van het contract ▶ KPI bereik wordt consequent opgevolgd, en is na verificatie vrij betrouwbare indicator ▶ Ontwikkeling van het datalake met gestructureerde monitoring en mogelijke analysemogelijkheden van deelnemersgegevens via de KRIS-databank ▶ Tevredenheidsbevragingen per partner 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valorisatie van het datalake via de koppeling met het CRM-systeem Team bedrijfstrajecten en ander VLAIO-dienstverlening ▶ Koppelbare registratiesystemen FIT, PMV,... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inzicht in doorstroom, resultaten en effecten van de begeleidingen ▶ Tracking en tracing van de doorstroom van de ondernemer binnen het VLAIO-Netwerk
Zwaktes	Bedreigingen	Gewenste resultaten
<ul style="list-style-type: none"> ▶ KPI Bereik per individuele actie / begeleiding is moeilijk interpreteerbaar als het gaat om het werkelijk bereik naar uniek aantal deelnemers ▶ Weinig gradatie in deelname (fysieke of virtuele aanwezigheid, eenmalig of volledig traject, deelnemers/sprekers/sponsors...) en is bij virtuele events ook moeilijker te verifiëren (unieke deelnemers die niet van de organisator + de tijdsduur dat ze sessies volgen) ▶ Gebrek aan uniforme registratiesystemen, afgestemd over de partners heen ▶ Beperkte uniforme KPIs mbt tevredenheid, resultaat / effecten (doorstroom, vervolgactie, implementatie) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ GDPR-regels ▶ Uitbouw individuele system bij partners met onderlinge variatie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uniforme registratie unieke deelnemers over partners heen, gefaciliteerd door het datalake ▶ Uniforme tevredenheidsbevraging na afloop ▶ Koppeling met gegevens partners in VLAIO-netwerk



6.2.3. Ex ante: 'to be' analyse

Verder gaan dan enkel opvolgen van bereik binnen het contract

Uiteraard blijft het nodig om via monitoring een beeld te krijgen van het bereik van de verschillende begeleidingen, maar dit biedt geen inzichten in de performantie en effecten van begeleidingen, en dus ook de impact ervan. Zeker indien men als overheid een beter inzicht wil krijgen in welke mate instrumenten of programma's bijdragen aan vooropgestelde beleidsdoelstellingen, moet er verder gekeken worden dan puur de (korte termijn) input en output. Ook de resultaten en de impact van programma's moeten in kaart gebracht worden, al zijn we ons ervan bewust dat in het bijzonder dit laatste uitdagend is.

Het aangepaste monitoringsinstrument zou met het oog op het beheer van het contract zelf minstens de volgende elementen in kaart moeten brengen:

- ▶ Het **bereik** van de begeleidingen (reeds het geval).
- ▶ het **aantal unieke deelnemers** aan de verschillende begeleidingen: zowel vanuit analytisch als vanuit evaluatief oogpunt is het interessant om ook hier doorheen het contract een nader zicht op te krijgen. De nieuwe wijze van verzameling en structureren van deelnemersgegevens maakt het mogelijk het doelgroepbereik beter te analyseren (los van eventuele dubbeltellingen), en doorstroom en paden van deelnemers te identificeren.

Vergelijkbare analyses zoals we binnen deze evaluatie hebben uitgevoerd (op basis van ondernemingsnummer of rijksregisternummer) zouden periodiek beschikbaar moeten zijn. Interessante aspecten hierbij zijn de combinatie van het type begeleidingen doorheen de tijd, en de doorstroom in de trechter van breed informerend aanbod naar meer specifieke en intensieve begeleidingen.

- ▶ De **kwaliteit en effecten** van de begeleidingen: er is nood om voor elke begeleiding (of minstens voor elke intensievere begeleidingsvorm) op een consistente wijze de kwaliteit ervan te meten. Dit gebeurt nu reeds bij heel wat partners, maar doordat elke partner zijn eigen tevredenheidsbevraging organiseert, zijn de resultaten niet aggregaerbaar over begeleidingen en partners heen. Elementen die minstens in kaart moeten gebracht worden in elke bevraging zijn:
 - de mate waarin de ondernemer het traject aanbeveelt aan andere ondernemers met dezelfde noden (NPS-score)
 - of er vervolgacties binnen de onderneming worden voorzien⁸⁴ (op verschillende domeinen zoals interne bedrijfsvoering, product/dienstenontwikkeling, businessmodel,...
- ▶ Naast een dergelijke bevraging van deelnemers over hun tevredenheid/eigen kwaliteitsbeoordeling en vervolgacties, biedt de combinatie van de KPI bereik per type begeleiding met een **duidelijk verifieerbaar eindpunt** van de begeleiding extra zicht op de performantie van de begeleidingen (bv exit-gesprek/verslag, business- of ontwikkelingsplan). Dit biedt de mogelijkheid een KPI toe te voegen gelinkt aan het aantal deelnemers dat een dergelijk eindpunt/-resultaat effectief realiseren.

Aan bovenstaande elementen kunnen KPI's gekoppeld worden die deels ook de financiering van de begeleidingen kunnen beïnvloeden en/of corrigerend kunnen werken indien nodig. Hierbij is het wel zaak om hier intelligent mee om te gaan omdat het risico bestaat dat KPI's de werking op een onwenselijke wijze gaan sturen (zoals nu de focus teveel dreigt te komen te liggen op het bereik). Het toevoegen van KPI's zou moeten gebeuren in overleg en afstemming met de partners, bv als het gaat om standaardisering in bevragingen over vervolgacties of het definiëren van het eindpunt van de verschillende begeleidingen.

⁸⁴ Indien de bevraging enige tijd na het volgen van de begeleiding wordt uitgevoerd (bv. in het kader van opvolgmomenten) kunnen meer dan enkel de intenties tot vervolgacties worden bevestigd, nl. of er ook al feitelijke acties zijn ondernomen.



Maar ook de samenhang met het ruimere VLAIO-netwerk beter in kaart brengen

Daarnaast is er ook nood om de samenhang tussen het contract en het ruimere VLAIO-netwerk beter in kaart te brengen en te monitoren. Op dit moment is dit nog te veel een black box en werken elk van deze natuurlijke partners nog te veel in silo's. Er zijn hierbij door een afwezigheid van de koppeling tussen databestanden van de actoren binnen het VLAIO-netwerk geen zicht op hoe ondernemers doorstromen naar vervolgondersteuning binnen het VLAIO-instrumentarium of -netwerk. In eerste instantie lijkt het ons raadzaam om deze koppeling van bestanden vooral in het kader van een systemische evaluatie te gebruiken (om te kijken welke evolutie er zit in de samenhang tussen het contract ondernemerschap en innovatieversnelling en het ruimere VLAIO-netwerk) en niet zozeer om er een continue monitoring, eventueel gekoppeld aan KPI's rond te maken.

Integratie in meer gestructureerd evaluatiekader en methodologie

De bovengenoemde elementen kunnen ook deel uitmaken van een verder uitgedacht en uitgewerkt kader voor de evaluatie van de effecten en impact van de begeleidingen in het contract. De huidige evaluatie brengt op basis van de deelnemersgegevens enkele interessante zaken in beeld, maar is expliciet geen impactevaluatie. Hiervoor zijn andere methodieken en parameters nodig, die best op voorhand worden bepaald en voorbereid.

Voortbouwend op werk van het IGL beschreven in sectie 5.3 kan hierbij gewerkt worden aan de opzet van evaluatieve experimenten met de nodige onderzoeksmatige ondersteuning om deze impact nader in beeld te brengen.

De analytische meerwaarde hiervan moet wel afgewogen worden ten opzichte van de praktische haalbaarheid ervan. De evaluatieve experimenten bevatten vaak een vergelijking tussen een behandelde groep en een vergelijkbare niet-behandelde controlegroep. Deze controlegroep is echter zeer moeilijk op voorhand samen te stellen, zeker als deze groep niet vooraf kan worden uitgesloten van deelname (wat tegen de principes van het contract in zou gaan). Wel kunnen verschillende groepen deelnemers binnen het contract onderling vergeleken worden, die verschillende paden of trajecten binnen het contract doorlopen hebben (bv enkel bovenkant of onderkant trechter, of beide).

6.2.4. Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Gemeenschappelijke sokkel voor kwaliteits- en resultaatsbevragingen

- ▶ Werk in samenspraak met alle partners een **standaard kwaliteitsbevraging** uit die op eenvoudige wijze voor alle acties die ondersteund worden binnen het contract de kwaliteit en resultaten van de begeleiding meet. Het voordeel van deze gestandaardiseerde kwaliteitsbevraging is om over trajecten en partners heen een beter zicht te krijgen op de mate waarin deelnemers een toegevoegde waarde ervaren van de gevolgde begeleiding. Dit kan aanleiding geven om de focus van het contract tussentijds bij te sturen en dit op een cijfermatig onderbouwde manier.
- ▶ De alombekende **Net Promotor Score** die nu al door enkele partners wordt gebruikt, kan een toegankelijke en haalbare manier zijn om te polsen in welke mate de ondernemer het gevolgde traject ook zou aanbevelen aan andere ondernemers met dezelfde noden. Hoewel elke perceptiemeting ook methodologische beperkingen heeft, lijkt de NPS ons de makkelijkste te implementeren methode te zijn om de kwaliteit van begeleidingen breed en consistent te meten. Hierbij is het vooral de bedoeling om de evolutie van de NPS te monitoren en hierop te sturen. Indien een negatieve NPS zou optreden, kan een verplicht traject opgestart worden, in samenspraak met de partner, om de inhoud of de aanpak te verbeteren.
- ▶ Ook lijkt het ons aangeraden om standaard in de bevraging te polsen naar de intenties van de ondernemer om ook effectief **acties te koppelen aan de gevolgde begeleiding**.
- ▶ Naast de uniforme vragen (om de gemeenschappelijke sokkel te voeden), moeten de partners uiteraard ook de mogelijkheid behouden om in een tevredenheidsbevraging ook **eigen vragen** op te nemen in functie



van interne evaluatie van de begeleidingen. In die zin lijkt het ons dan ook aangewezen om de bevraging vanuit de partners te laten vertrekken, ook omdat in dit scenario de kans op een hoge respons het hoogste is.

- ▶ Vraag aan de partners om de resultaten van de gemeenschappelijke kwaliteits- en resultaatsbevraging te integreren in hun periodieke kwartaalrapportering naar VLAIO zodat deze informatie ook meteen kan geïntegreerd worden in het datalake.

Aanbeveling 2: Koppel KPI bereik aan verifieerbaar eindpunt van de begeleidingen

Om de KPI bereik te verrijken, bevelen we aan voor elke intensieve of langlopende begeleiding een duidelijk verifieerbaar eindpunt te definiëren (in samenspraak tussen VLAIO en de betreffende dienstverlener). Door voor iedere deelnemer een duidelijke realisatie of resultaat aan het eind van de begeleiding te verwachten, wordt een verifieerbaar en op te volgen element toegevoegd aan de begeleidingen.

Dit element voegt extra inzicht toe rond de performantie en effectiviteit van de begeleidingen, en kan vertaald worden in een extra KPI, bv aantal deelnemers dat het definieerde eindpunt realiseert.

Aanbeveling 3: Breng de doorstroom van deelnemers systematischer in kaart

- ▶ Wij pleiten ervoor om de meer geavanceerde deelnemersanalyse (zoals uitgevoerd in het kader van deze systeemevaluatie) periodiek te herhalen vooral met het oog op een monitoring van de evolutie in de doorstroming binnen het trechtermodel, tussen partners, tussen percelen, de combinatie van thema's ... Evoluties in de patronen zullen een beter beeld scheppen in de doorstroom van deelnemers waardoor er ook gericht kan gestuurd worden om deze doorstroom te verbeteren indien logische combinaties zich niet schijnen voor te doen. Dit kan ook helpen om logische stappen in de customer journey van de ondernemer in kaart te brengen en zo actiever in het voor- en natraject mogelijke vervolgstappen te kunnen suggereren, zonder evenwel het op maat karakter van begeleidingen op de schop te doen.
- ▶ Onderzoek ook de mogelijkheden om het datalake met deelnemersgegevens te koppelen aan **vergelijkbare CRM-systemen van andere actoren binnen het VLAIO-netwerk**, rekening houdend met geldende GDPR-regelgeving. Als unieke sleutel kan het ondernemingsnummer of het rijksregisternummer van de deelnemer gebruikt worden. Een interne koppeling binnen VLAIO (VLAIO steuninstrumenten, Team Bedrijfstrajecten) is reeds gemaakt, en de verwachting is dat hiermee de komende al een partieel deel van de mogelijke trajecten van de customer journey van ondernemers in kaart kan gebracht worden. In een latere fase en in functie van de mogelijkheden die de GDPR-regelgeving biedt, kan een koppeling aan de databestanden van andere partners in het VLAIO-netwerk worden overwogen (bv. PMV, FIT, BAN, ...)

Aanbeveling 4: Opzet en voorbereiding evaluatieve experimenten voor impact

We bevelen aan om werk te maken van een duidelijk ex ante uitgewerkt evaluatiekader voor het contract, met name ook met het oog op het nader analyseren en evalueren van haar impact. Ondanks praktische uitdagingen kunnen selectief ingezette evaluatieve experimenten waardevolle inzichten opleveren voor grondige kosten-batenanalyses van verschillende programmadesigns.

Hierbij raden we ook aan de nodige gerichte onderzoeksmatige (wetenschappelijke) ondersteuning in te roepen.



6.3. Onderling rolverdeling en positionering in het contract en met VLAIO-netwerk en -instrumenten

6.3.1. Ex post: 'as is' analyse

Beperkte afstemming en samenhang binnen het contract

Voor de positionering van het contract als geheel gaan we eerst in op de onderlinge afstemming en positionering van de partners binnen het contract. We stellen hier aan de ene kant vast dat het contract heeft bijgedragen aan duidelijkere en eenduidigere partnerschapsrelaties tussen de aanbieders en VLAIO, en hen elk op zich de gelegenheid geeft zich duidelijker te positioneren in het landschap.

Zoals we eerder beschreven in de conclusies, vertrekt de overheidsopdracht onderliggend aan het contract van een duidelijke overkoepelende visie en aantal algemene uitdagingen en doelstellingen vanuit VLAIO. Doordat de partners met hun voorstel van dienstverlening hierop intekenen en inspelen, functioneert het contract zo als duidelijk inhoudelijk kader voor om deze dienstverlening op coherente wijze uit te bouwen. Ook biedt het de mogelijkheid voor de partners zich onderling duidelijker te positioneren, en daarover constructief af te stemmen met VLAIO.

Aan de andere kant gedragen de partners en hun begeleidingen zich onderling niet meer dan voorheen als samenhangend geheel. Voor de buitenwereld is er weinig merkbaar van het contract als één samenhangend kader, en blijven de begeleidingen veelal op zichzelf staan (buiten het feit dat ze door VLAIO gefinancierd worden).

Daarbij komt uit de gesprekken met partners en deelnemers naar voren dat coördinatoren en zeker begeleiders niet volledig op de hoogte zijn van het (relevante) aanbod van de andere dienstverleners. Er worden initiatieven genomen door VLAIO (bv. de als positief ervaren ochtendshows) om het aanbod wijdbekend te maken binnen het contract zelf, maar in de praktijk blijft het moeilijk dit ook te laten doorstromen naar het meer operationele niveau van de coaches.

Er vindt daarnaast ook weinig inhoudelijke of organisatorische afstemming plaats tussen de verschillende partners, zowel op voorhand als tijdens de uitvoering van de diensten in het contract. De inspanningen van de relatie-beheerders bij VLAIO om uitwisseling tussen partners te organiseren, wordt gewaardeerd, maar men ervaart toch enig gebrek aan structurele mogelijkheden rond inhoudelijk-strategische afstemming. Dit wordt als spijtig ervaren omdat het op punten nuttig en belangrijk kan zijn om events en acties samen te kunnen plannen en inhoudelijk op elkaar af te stemmen. Op deze basis zou binnen het contract tussen partners meer uitwisseling van kaders, praktijken, deelnemers en experts kunnen ontstaan.

Aan de andere kant merken partners op dat netwerken en onderlinge afstemming ook niet de overhand mag krijgen of als doel op zich kan dienen, maar consequent in functie moet gebeuren van het beter van dienst zijn van de ondernemers en de ondersteuning verder te versterken.

Beperkte doorstroom en doorverwijzing

We hebben reeds vastgesteld dat er slechts beperkte doorstroom is tussen partners, en er meestal niet actief wordt doorverwezen naar elkaars aanbod. Dergelijke doorverwijzing is geen doel op zich in het kader van het contract, en moet uiteraard enkel gebeuren waar het relevant is en ook binnen de logica van individuele ondernemers past. Er moet uiteraard voldoende onderscheidend vermogen en complementariteit tussen verschillende types begeleiding binnen het contract zijn om doorverwijzingen doelgericht te laten verlopen.

Slechts in een bepaald aantal gevallen zullen begeleidingen van verschillende contractpartners duidelijk op elkaar aansluiten. Verschillende groepen deelnemers zouden ook bij verschillende partijen met vergelijkbaar aanbod geholpen kunnen worden. Voornamelijk de grote partners hebben immers zelf een heel breed aanbod; waarbij het al een uitdaging is dit zo complementair mogelijk te structureren en te organiseren.



Toch identificeren we dit als een tot nu toe niet geëxploiteerd potentieel van het contract, om binnen een gedeeld kader ondernemers verder wegwijs te maken in het gehele aanbod bij verschillende actoren, en hen actief te wijzen op mogelijk relevante aansluitende begeleidingen elders. Dit past ook in een versterking van de rol van de partners als navigator in het landschap van verdere ondernemersondersteuning.

VLAIO-netwerk

Voor de belangrijke partners in het VLAIO-netwerk is het contract als geheel al een vaste waarde geworden en eigenlijk al niet meer weg te denken uit het landschap. Het zorgt ook voor een duidelijkere structurering in het landschap en de verschillende type begeleidingen, en stelt dienstverleners ook in staat om sterkere en meer functionele link en relaties binnen het VLAIO-netwerk uit te bouwen, zoals bv. met PMV en FIT. Deze externe partners dragen dan ook regelmatig bij als experts in begeleidingen.

Wel hebben deze andere spelers in het landschap uiteraard ook hun eigen relaties met dienstverleners binnen en buiten het contract, en zij maken hierin geen onderscheid (of voorkeur). Dit onderscheid moet eigenlijk door de partners zelf gecreëerd worden, door sterkere ondernemers uit de begeleiding voort te brengen en toe te leiden naar de spelers in het VLAIO-netwerk/bredere ecosysteem.

Deelnemers vanuit begeleidingen binnen het contract zouden beter voorbereid en in staat moeten zijn vervolgondersteuning te verkrijgen, bv financieel (bij VLAIO zelf, PMV, micro-financiering, ...), of specialistische begeleiding (bv rond internationalisering bij FIT,...). Dit is echter voor betrokken stakeholders in het ecosysteem voorlopig niet merkbaar in een hogere succesratio.

Uit de deelnemersconsultatie blijkt ook dat de begeleidingen vaak geen navigerende rol voor hen vervullen in de rest van het landschap, en/of hen consequent actief toeleiden naar vervolgondersteuning in het VLAIO-ecosysteem, terwijl dit voor veel deelnemers wel een essentieel aspect is om verder te gaan na de begeleiding.

Het vraagt constante wederzijdse inspanning om het begeleidingsaanbod te linken aan andere relevante diensten op vlak van financiering, internationalisering, R&D&I (bv de SPC's of de SOC's) en andere VLAIO-beleidsinstrumenten. Deze link blijken momenteel nog beperkt systematisch uitgewerkt. Team Bedrijfstrajecten kan hier voor bepaalde groepen ondernemers en/of begeleidingen een belangrijke verbindende rol spelen, binnen haar taakstelling en beschikbare capaciteit.



6.3.2. SWO-ART rol en positionering contract in VLAIO-netwerk

Sterktes	Kansen	Aspiraties
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Partnerschapsprincipe zorgt voor betere relatie, werken aan gezamenlijke doelstellingen ▶ Visietekst bij het contract biedt gemeenschappelijke sokkel voor dienstverleners om in te spelen op algemene doelstellingen, en rol, positionering en bijdrage van de diensten in landschap scherp te bepalen ▶ Contract is in netwerk als geheel al vaste waarde geworden, niet meer weg te denken, en zorgt ook voor duidelijker structurering hierin. ▶ Sterkere en meer functionele linken en relaties binnen het VLAIO-netwerk, zoals bv. PMV en FIT in functie van relevante begeleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sterke spelers in het netwerk, met eigen ondernemersgerichte werking ▶ Netwerk & werking Team Bedrijfstrajecten ▶ Uitbouw en versterking van het VLAIO-netwerk – rijkheid aan aanbod, sturing in rolverdeling door VLAIO ▶ Aansluiting bij aanbod van specifieke partners in het VLAIO-netwerk, mogelijkheden tot gezamenlijke opdrachten met bv FIT, VDAB om tot diepgaandere relaties en afstemming te komen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Coherent ecosysteem van verschillende types ondersteuning voor ondernemers – complementair en afgestemd ▶ Gerichte doorstroom naar relevante vervolgondersteuning
Zwaktes	Bedreigingen	Gewenste resultaten
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beperkte onderlinge afstemming binnen contract, beperkt zich op wederzijds aanbod ▶ Doorstroom en toeleiding naar externe dienstverleners beperkt ▶ Navigatiefunctie van de begeleiders/contract beperkt 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Spelers in het VLAIO-netwerk bouwen eigen partnerschappen en toeleidingssystemen uit. Nieuwe partners of niet-traditionele partners kunnen hierdoor te weinig kansen krijgen. ▶ Op onderdelen overlap en gebrekkige afstemming tussen aanbod binnen en buiten het contract. ▶ Enkele dominante spelers in contract beperken te ruimte voor nieuwe niet-klassieke spelers 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Versterkte navigatiefunctie voor partners in het contract ▶ Duidelijke rolverdeling tussen de contract-partners en VLAIO (incl team bedrijfs-trajecten, accountmanagers, contact center) met betrekking tot de toe- en doorleiding /verwijzing van deelnemende ondernemers binnen het VLAIO-netwerk



6.3.3. Ex ante: 'to be' analyse

Naar een meer samenhangend geheel

Voortbouwend op via het contract gecreëerde inhoudelijke kader voor de ontwikkeling van dienstverlening voor ondernemers (zoals hierboven beschreven), zou er in de volgende contractperiode meer moeten worden ingezet op het vergroten van de operationele samenhang binnen het contract, met name de inhoudelijke en organisatorische afstemming tussen partners. Gefaciliteerd door VLAIO leren de partners elkaars aanbod hierbij beter kennen en voorziet men gerichte uitwisseling van kennis en intelligence, zowel tussen coördinatoren als begeleiders.

Bij voorkeur gebeurt er al bij de start van het contract een strategische oefening om de logische samenhang binnen het contract helder in beeld te brengen. VLAIO kan hierin het initiatief nemen door de organisatie van een collectieve strategische sessie. Hier kan VLAIO zelf haar visie op de inrichting van het contract en de onderlinge en externe positionering uit de doeken doen, en op basis daarvan kunnen gezamenlijk logische linken geïdentificeerd worden. Zo wordt de verhouding tussen de partners en hun aanbod onderling van bij aanvang verduidelijkt, en kunnen de partners zelf wellicht verdere afspraken maken over mogelijke afstemming of doorverwijzing.

Begeleidingen als navigatie-instrument

Naast een duidelijkere positionering ten opzichte van elkaar, duidt de evaluatie ook op de noodzaak een duidelijkere rolafbakening van het begeleidings- en adviesaanbod in het ruimere VLAIO-netwerk. Op basis van de noden van ondernemers zelf, zouden de partners via hun begeleidingen een pro-actievare en strategische navigatierol kunnen opnemen richting vervolgstapen binnen dit netwerk (binnen VLAIO zelf of bij externe Vlaamse actoren).

De partners kunnen zich hierbij rond thema's als internationalisering, financiering, digitalisering, innovatie presenteren als toegangspoort naar het VLAIO-instrumentarium, FIT, PMV, de Sociale InnovatieFabriek, de SPC's, binnen het kader van breder opgezette begeleidingen. Zij vermijden de uitbouw van begeleidingen of dienstverlening die dergelijke partners zelf ook al aanbieden, bv individuele advisering rond buitenlandse vestiging/investering, opmaak investerings- of subsidiedossiers, opzet van projectpartnerschappen,...

Het is hier overigens niet de bedoeling dat de dienstverleners binnen hun begeleidingen zelf directe door-/toeleiding naar vervolgondersteuning op te nemen. Er is hier nood aan nader strategische afstemming tussen contractpartners en verschillende geledingen binnen VLAIO (de accountmanagers, Team Bedrijfs-trajecten, VLAIO contactcenter) om tot duidelijke, gezamenlijk begrepen rolafbakening te komen over de manier waarop deelnemers na de begeleiding verder georiënteerd worden naar vervolgondersteuning. Ook actoren in het VLAIO-netwerk (bv. met FIT, PMV) kunnen hierbij betrokken worden.

Meer functionele koppelingen met nieuw of bestaand VLAIO-instrumentarium

Een andere belangrijke stap die vanuit het contractkader gezet kan worden, is de meer functionele koppeling met het overige VLAIO-instrumentarium. Zo zien we in de buitenlandse goede praktijken voorbeelden van bepaalde subsidies voor transformatiegerichte implementaties in het bedrijf, direct gelinkt worden een bepaalde opleiding/begeleiding. Dit geeft een bijkomende actiegerichtte incentive, en bevordert tegelijk een kwaliteitsvolle implementatie op de lange termijn (in de dagdagelijkse werking). Een opleiding rond cyber-security zou hierbij bv. gepaard kunnen gaan met het gesubsidieerd inhuren van een cybersecurity consultant om op dit vlak binnen het bedrijf aanpassingen te doen.

Bijkomend voordeel is dat dit de mogelijkheid biedt om op te volgen wat het verschil is tussen een groep die het begeleidingstraject heeft gevolgd en een groep die hier bovenop ook nog financiële steun erbij heeft ontvangen.

Uiteraard is het hierbij wel van belang dat een dergelijke koppeling niet te koste gaat van de toegankelijkheid van het bestaande VLAIO-instrumentarium voor groepen die niet deelnemen in het contract. Het is niet de bedoeling via het contract een beperking in te bouwen op de instroom naar deze instrumenten. Het zal hier dus



zeker niet het gehele instrumentarium betreffen, maar slechts specifieke gekoppelde financiële steun betreffen, enkel bedoeld voor gerichte implementatie direct gelinkt aan de gevolgde begeleiding.

Verbindende functies in het VLAIO-netwerk versterken

Zoals hierboven benoemd kunnen de partners in het contract niet volledig zelf de rol van verbinder en navigator in het VLAIO-netwerk opnemen. Er zijn meerdere dergelijke verbindingsspelers in het netwerk nodig, en hun positie dient ook versterkt te worden naarmate het netwerk uitbreidt, om het ook daadwerkelijk als netwerk te laten functioneren.

Het VLAIO contact center is hierbij de eerstaangewezen partij om de brede ondernemersgroepen te helpen hun weg te vinden in het (vervolg) ondersteuningsaanbod. Zij zou haar relaties met de partners in het contract kunnen versterken om uitstromers uit de begeleidingen die daar behoefte aan hebben gericht van dienst te kunnen zijn op dit vlak.

Ook het Team bedrijfstrajecten neemt op dit moment een dergelijke rol op, en heeft daarmee een interessante positie om ondernemers te helpen doorstromen in het landschap aan ondersteuning. Dit team werkt echter wel vanuit haar eigen specifieke taakstelling en focus op innovatieve en groeiende ondernemers, en haar capaciteit laat momenteel niet toe hier een groter engagement op te nemen.

Ook de accountmanagers zouden een rol kunnen spelen tussen de begeleidingen en het vervolgaanbod. Belangrijk hierbij is het verder uitbouwen van het datalake, met de KRIS-databank als gebruikstool binnen VLAIO, waardoor de accountmanagers snel zicht kunnen krijgen op reeds gevolgde begeleidingen van ondernemers, en idealiter ook de koppeling kunnen maken met deelname aan andersoortige VLAIO-ondersteuning.

6.3.4. Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Samenhang en rol van begeleidingen in contract richting VLAIO-netwerk versterken

- ▶ Samenhang en afstemming binnen het contract van bij aanvang gestructureerd stimuleren. Onderlinge inhoudelijke uitwisseling actief versterken, zowel voor coördinatoren als begeleiders, door meer gerichte gezamenlijke sessies.
- ▶ Investeren in rol van partners als navigator in het landschap en 'toegangspoort' naar vervolgondersteuning. Over deze rolinvulling en taakafbakening dienen ook op voorhand en/of bij aanvang duidelijke afspraken gemaakt te worden tussen VLAIO, de contractpartners en spelers in het landschap die dergelijke vervolgstun aanbieden.
- ▶ Versterken van de verbindende functies binnen het VLAIO-netwerk vanuit VLAIO zelf, met name door duidelijker rolverdeling met de accountmanagers, het contact center, Team bedrijfstrajecten (gebruik makend van het datalake.)



Bijlagen



A. Evaluatieluiken, - vragen en methodes

Voor deze opdracht zetten we een mix van onderzoekstechnieken en -methoden in. Via datatriangulatie (i.e., het gebruik van verschillende databronnen) kan een onderbouwd antwoord geformuleerd worden op de vooropgestelde evaluatievragen. In het bestek werden de evaluatievragen onderverdeeld in drie luiken, zijnde:

- ▶ het bereik en performantie van het Contract Ondernemerschap en Innovatieversnelling;
- ▶ evaluatie en monitoring van het Contract Ondernemerschap en Innovatieversnelling; en
- ▶ de rol en positionering van het Contract Ondernemerschap en Innovatieversnelling.

In functie van de methodologische aanpak hebben we per luik de evaluatievragen, waar nodig, herordend en geherformuleerd. Onderstaande tabel (Tabel 34) geeft een overzicht van de onderzoekstechnieken en -methoden die worden ingezet per (geherformuleerde) evaluatievraag. Verder geven we nog een korte toelichting bij de evaluatievragen.



Tabel 34 Mix van onderzoekstechnieken en -methodes per evaluatievraag

Evaluatievraag	Onderzoeksmethodes					
	Document analyse	Data analyse (bv. KRIS data)	Diepte-interviews	Survey bij ondernemingen	Focusgroepen met ondernemingen	Design workshop(s)
1) Bereik en performantie van het Contract						
▶ Bereikt het Contract Ondernemerschap en Innovatieversnelling een relevante populatie aan ondernemers?	✓	✓✓	✓	✓		
▶ Hoe wordt de dienstverlening binnen het Contract Ondernemerschap en Innovatieversnelling gepercipieerd in termen van reputatie, ownership, branding ?			✓✓	✓	✓✓	
▶ In welke mate slaagt het Contract Ondernemerschap en Innovatieversnelling erin om de dienstverlening voldoende af te stemmen naar de behoeften van de ondernemer ? Op welke manier kan dit versterkt worden?			✓	✓✓	✓✓	✓✓
▶ In welke mate is de begeleiding en dienstverlening gericht op de verschillende doelgroepen effectief (prestarters, spin-outs, blijvers, snelle groeiers, innovatievolgers)?		✓✓	✓	✓✓	✓✓	✓✓
▶ Leiden de begeleidings- coaching- en adviesdiensten in voldoende mate toe naar ander bestaand aanbod gericht op ondernemingen obv goede 'customer journeys'? Op welke manier kan dit worden versterkt?		✓	✓	✓	✓✓	✓✓
2) Evaluatie en monitoring van het Contract						
▶ Hoe en in hoeverre zijn de in het lopende contract geformuleerde strategische en operationele doelstellingen gealigneerd met de huidige KPI's? Zijn deze KPI's een toegevoegde waarde om eventuele activiteiten te kunnen sturen, problemen te detecteren en zo nodig bijstellingen te maken aan de dienstverlening van de verschillende contractanten?	✓	✓	✓✓			
▶ Welke set aan indicatoren is noodzakelijk om de impact van het contract ondernemerschap en innovatieversnelling in de toekomst verder te monitoren en evalueren?	✓		✓✓			✓✓



Evaluatievraag	Onderzoeksmethodes					
	Document analyse	Data analyse (bv. KRIS data)	Diepte-interviews	Survey bij ondernemingen	Focusgroepen met ondernemingen	Design workshop(s)
3) Rol en positionering van het Contract binnen het VLAIO Netwerk						
▶ Hoe positioneert Het Contract zich tot andere beschikbare instrumenten van VLAIO en andere actoren? In welke mate is er sprake van geïntegreerde dienstverlening obv het trechtermodel en een goede customer journey? Hoe kan dit worden versterkt?	✓	✓	✓✓	✓	✓✓	✓✓
▶ In welke mate heeft VLAIO zicht op de werking van het VLAIO Netwerk binnen het contract met dienstverleners als belangrijke knooppunten ?	✓	✓	✓✓			✓✓
▶ In welke mate heeft de vernieuwde businesscasegerichte aanpak in het lopende Contract bijgedragen aan de realisatie van VLAIO als laagdrempelig loket voor de Vlaamse ondernemer?			✓✓		✓	✓✓
▶ In welke mate laat het Contract en de onderliggende governance structuur voldoende bijsturing, flexibiliteit of lenigheid toe bij veranderde omgevingsfactoren?	✓		✓✓		✓	✓✓

Noot: Het aantal vinkjes in de tabel geeft het belang weer van de evaluatiemethode voor het beantwoorden van de specifieke evaluatievraag. Hoe meer vinkjes, hoe belangrijker de methode om de evaluatievraag te beantwoorden.

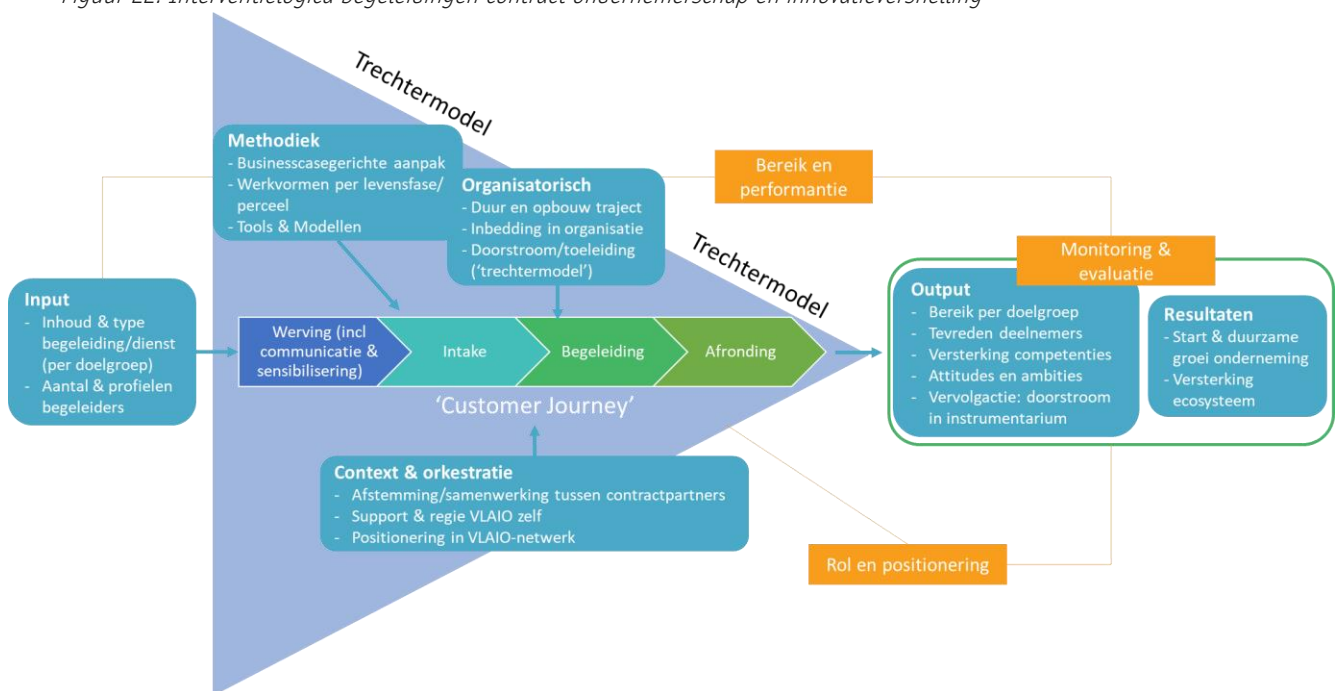


B. Methodologisch evaluatiekader

Voor de juiste focus in de evaluatie werken we vanuit een scherpe **interventiologica**, die de samenhang tussen de inspanningen en activiteiten in het kader van het contract en haar realisaties en resultaten in beeld brengt. Dit dient als richtinggevend kader voor de evaluatieve invalshoek en methodes.

In Figuur 22 geven wij onze conceptualisering van de algemene interventiologica voor de begeleidingstrajecten voor ondernemers binnen het contract, gebaseerd op een bestaand model van kwaliteit van begeleiding⁸⁵. De interventiologica stelt ons in staat de verschillende onderdelen van de drie evaluatielijken gericht te onderzoeken, op basis van kwantitatieve en kwalitatieve analyse, en dit vanuit een ex post en ex ante perspectief: 1) bereik en performantie/effectiviteit; 2) monitoring & evaluatie; 3) rol en positionering

Figuur 22: Interventiologica begeleidingen contract ondernemerschap en innovatieversnelling



De figuur toont dat de kwaliteit en effectiviteit van deze begeleiding een proces is waarin verschillende factoren en diverse partijen op verschillende niveaus een rol in spelen:

- ▶ Links staat de input, in de vorm van de ingezette middelen voor de activiteiten en begeleidingen zelf in de vier percelen (verschillende types per doelgroep, aantal en competenties van begeleiders)
- ▶ Centraal in het schema staat het begeleidingstraject zelf, bestaande uit opeenvolgende fasen: werving, intake, begeleiding en afronding. Hierin vindt de interactie tussen begeleiding en deelnemer plaats, en krijgt dus de 'customer journey' zoals benoemd in het bestek plaats.
- ▶ Rondom het begeleidingstraject benoemen we verschillende randvoorwaarden die de kwaliteit van het begeleidingstraject en de 'customer journey' mee beïnvloeden, gelinkt aan de methodische invulling, interne organisatie en externe context en 'orkestratie' van de begeleidingen.

De bovenste twee blokken zijn gerelateerd aan de toepassing van de centrale uitvoeringsprincipes in het contract, bv de businesscase gerichte aanpak, de doelgroepgerichte inzet van werkvormen, tools,..., de opbouw

⁸⁵ Van den Tillaart, H., van Diemen, C., Warmerdam, J., Heijink, J. & Poutsma, E. (2009). Coaching van startende ondernemers. Onderzoek naar vorm, inhoud en kwaliteit van de coaching in de optiek van aanbieders en gebruikers. Nijmegen: ITS

van het begeleidingstraject, inbedding in de organisatie, en de toeleiding naar andere instrumenten /actoren (volgens het trechtermodel).

Daarnaast speelt de samenhang met de context van de begeleidingen een belangrijke rol voor het functioneren van het contract als geheel, met name de samenwerking en afstemming met andere contractpartners, rol en positionering in het VLAIO-netwerk, incl. de support & regierol vanuit VLAIO).

- ▶ Rechts staan de uitkomsten van diensten en begeleidingen in het contract op twee niveaus: de output als onmiddellijke realisaties van de begeleiding (o.a. bereik, tevredenheid, ontwikkeling van competenties, attitudes en ambities bij de deelnemers, hun concrete vervolgacties na de begeleiding,...) en de resultaten als bredere effecten op de bereikte doelgroep (vb. start en duurzame groei onderneming, ontwikkelingsstappen van de ondernemer – investeringen, innovatie,...).

Dit kader dient ook vanuit informatieverzameling over de individuele begeleidingen van de verschillende partners, uitspraken te kunnen doen over het contract als geheel. We hebben oog voor de verschillende invulling van de vier percelen en hun doelgroepen, en van daar de rol en positionering van de partners en hun aanbod binnen het contract alsook de rol en positionering van het contract binnen het ondernemersecosysteem.



C. Aantal deelnemers Contract 2016-2019: Perceel 2 en 3

Tabel 35 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2016-2019 Perceel 2 per levensfase/thema – detail

	2016	2017	2018	2019	Totaal
Préstart	3 655	5 998	6 613	4 441	20 707
UNIZO	3 179	5 433	5 089	3 423	17 124
Go4Business		265	609	280	1 154
Inspiratiecafés	989	1 185	1 080	1 871	5 125
Online startevent	2 053	3 874	3 288	1 139	10 354
Starterssessies & workshops 50+	137	109	112	133	491
VOKA	476	565	1 524	1 018	3 583
Langlopende, intensieve trajecten: Bryo Stand up	0	102	105	132	339
Langlopende, intensieve trajecten: Bryo Stand up student	105	124	150	188	567
Pitching sessies studenten	371	339	1 269	698	2 677
Start	5 583	10 440	8 210	15 062	39 295
EY	763	1 106	1 195	1 102	4 166
Bootcamps starters		14	27	21	62
Co-creation track perceel 2			7		7
Eynovation start	13	17	22	34	86
Hackathon Start	32			160	192
In the spotlight Start (ism derden)	145		73	181	399
Investment events Start	194	210	226	235	865
Launchpad meetups Start	8		21		29
Matchmaking events Start	310	724	677	215	1 926
Vision to Value	15				15
Workshop voor starters (ism derden)	17		29		46
Workshops voor starters	29	141	113	256	539
UNIZO	323	1 025	465	3 715	5 528
Actua van bij naar hoofdberoep	159	821	288	3 421	4 689



	2016	2017	2018	2019	Totaal
Road To Action	164	204	177	294	839
VOKA	4 497	8 309	6 550	10 245	29 601
Community Starten	400	366	289		1 055
Inspiratie- en informatiesessies: Start	450	449	450	852	2 201
Inspiratie- en informatiesessies: Start student	3 147	7 171	5 507	9 012	24 837
Kortlopende, intensieve trajecten: START	100	89	76	105	370
Langlopende, intensieve trajecten: Bryo Start up	400	234	228	276	1 138
Groei en Professionalisering	13 589	14 067	15 432	19 079	62 167
VCB	159	158	164	163	644
Bouwradar	159	158	164	163	644
EY		36	9	31	76
Corporate start-up perceel 2		36	9	31	76
NSZ	2 071	2 151	2 516	2 663	9 401
Advies op maat	250	251	250	225	976
Diagnosegesprek met eerstelijns advies	1 201	1 195	1 195	1 223	4 814
Netwerkmomenten	221	265	543	236	1 265
Workshops	399	440	528	979	2 346
UNIZO	10 208	10 548	11 409	13 878	46 043
Actuasessies groeibedrijven	191	250	478	244	1 163
Bedrijfsbezoek groeibedrijven	377	431	453	278	1 539
Coaching over alle levensfasen	97	119	160	116	492
Corona Recovery				1 315	1 315
Future Forward		102	581	654	1 337
Groeitraject eerste medewerker	265	134	233	1 142	1 774
In the picture	7 525	7 525	7 525	7 525	30 100
Inspiration@lunch	164	77	111	160	512
Ondernemersforum	1 097	1 143	1 215	1 613	5 068
Ondernemersforum Start	50				50
Road2Growth	203	254	156	52	665



	2016	2017	2018	2019	Totaal
Ten huize van	239	513	497	779	2 028
VOKA	1 151	1 174	1 334	2 344	6 003
Inspiratie- en informatiesessies: Groei	140	140	276	1 165	1 721
Kortlopende, intensieve trajecten: Groei	36	56	93	153	338
Langlopende, intensieve trajecten: Bryo Scale up	0	30	50	53	133
Langlopende, intensieve trajecten: PLATO	975	948	915	973	3 811
Overname	109 211	132 719	103 204	102 001	447 135
EY	27		7		34
Event voor de week van de bedrijfsoverdracht	27		7		34
UNIZO	108 425	131 999	102 467	101 349	444 240
Actuasessies overnemen-overlaten	349	949	306	298	1 902
Overdracht kleine transacties		7	46	41	94
Overnamemarkt.be	106 142	129 979	100 000	100 000	436 121
Roadshow bedrijfsoverdracht	1 292		1 357		2 649
Vlaamse adviesmarkten overnemen/overlaten		384		252	636
Waarderingstool	642	680	758	758	2 838
VOKA	759	720	730	652	2 861
Events: Overname	358	375	365	236	1 334
Inspiratie- en informatiesessies: Overname	210	200	210	275	895
Kortlopende, intensieve trajecten: Overname	87	82	34	86	289
Langlopende, intensieve trajecten: Familio	60	31	79	38	208
Langlopende, intensieve trajecten: Transfer Readiness	44	32	42	17	135
Financiering	629	606	572	1 937	3 744
UNIZO	115	148	152	184	599
Go4Finance	115	148	152	184	599
VOKA	514	458	420	1 753	3 145
Expertenpanel FinMix	30	19	9	3	61
Inspiratie- en informatiesessies: Financiering	340	309	333	1 584	2 566
Kortlopende, intensieve trajecten: Financiering	144	130	78	166	518



	2016	2017	2018	2019	Totaal
Innovatie	1 121	1 111	1 091	1 455	4 778
VOKA	1 121	1 111	1 091	1 455	4 778
Innovatiecommunity	400	400	400	400	1 600
Inspiratie- en informatiesessies: Innovatie	560	560	560	872	2 552
Kortlopende, intensieve trajecten: Innovatie	56	56	47	107	266
Langlopende, intensieve trajecten rond innovatie: Innovatieclub	105	95	84	76	360
Snelle groei	522	431	764	540	2 257
EY	187	303	423	265	1 178
Bootcamps scale-ups		9	25	28	62
Eynovation scale-up	3	7	8	21	39
Go Global Missions	18	33	26	24	101
In the spotlight Groei	111	150	183	69	513
Investment events Groei	50		10		60
Launchpad meetups Groei	5	19	30		54
Workshops voor groeiers		85	32		117
Workshops voor groeiers (ism derden)			109	123	232
VOKA	335	128	341	275	1 079
Community rond snelle groeiers	335	128	341	275	1 079



Tabel 36 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2016-2019 Perceel 3 per levensfase/thema – detail

	2016	2017	2018	2019	Totaal
Groei en Professionalisering	358	252	254	366	1 230
VCB	190	208	219	212	829
BRICS-Alumni	22	20	22	22	86
BRICS-Doorgroei	106	110	109	119	444
BRICS-Internationaal	9	16	27	9	61
BRICS-Start	53	62	61	62	238
EY	55		20	37	112
JiGMO	23				23
MiGMO	32		20	37	89
Netwerk Ondernemen	60	28			88
Netwerk: Laureatenfeest	60	28			88
UNIZO	53	16	15	117	201
Go4Growth	53	16	15	117	201
Snelle groei	825	988	1 132	1 471	4 416
EY		27	11	21	59
Co-creation track perceel 3		1		1	2
Corporate scale-up perceel 3		26	11	20	57
Netwerk Ondernemen	370	486	630	716	2 202
Bewustmaking: Mentor Talks (ex conferentie)	60	69	100	105	334
Groeitraject: International growth camp	9	21	24	25	79
Groeitraject: Local growth camp	9	23	25	24	81
Groeitraject: Pitching night	16	28	36	28	108
Money room pitches			7		7
Netwerk: Internationale Biënnale	5		8		13
Netwerk: Laureatenclubs	50	137	180	180	547
Netwerk: Ledenclubs	75	112	132	214	533
Netwerk: Round table CEO	78	16			94



	2016	2017	2018	2019	Totaal
Netwerk: Starterscafé	41	47	71	93	252
Selectie laureaten	27	33	47	47	154
Sirris	126	123	116	134	499
Events voor brede doelgroep	47	50	34	50	181
Intakes scaleups	39	33	42	48	162
Selectief netwerk zeer hoge groei digitale bedrijven	40	40	40	36	156
VOKA	329	352	375	600	1 656
Inspiratie- en informatiesessies: Snelle Groei	240	238	239	435	1 152
Kortlopende, intensieve trajecten: Snelle Groei	79	84	79	132	374
Langlopende, intensieve trajecten: Snelle Groei	10	30	57	33	130



D. Aantal deelnemers Contract 2020-2024: Perceel 2, 3 en 4

Tabel 37 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 2 per levensfase/thema – detail (2020-2021)

	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Préstart	864	1584	979	1740
NSZ	48	84	211	86
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment	5	16	26	16
Oriëntatie en Actieplan	43	68	45	70
Whatsapp	0	0	140	0
Starterslabo Vlaanderen	431	568	423	417
START!	369	380	363	357
Van ondernemingszin naar ondernemingskills	62	188	60	60
UNIZO	0	536	0	900
Startersroadshow	0	536	0	900
VOKA	385	396	345	337
Langlopende intensieve trajecten - Bryo StandUp	169	167	150	150
Langlopende intensieve trajecten - Bryo StandUp Students	216	229	195	187
Start	3555	4327	3271	4255
NSZ	64	142	223	146
Begeleiding 24u	0	1	1	1
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment	11	28	27	28
Oriëntatie en Actieplan	53	113	55	117
Whatsapp	0		140	
UNIZO	2087	1767	1868	1845
Begeleiding starten	1046	824	968	885
Begeleiding starten: doorverwijzing PMVz	0	46	0	60
Inspiratiecafés	1041	897	900	900
UNIZO - Brexit	0	799	0	1070



	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Dag van de freelancer	0	96	0	70
Starterssessies	0	703	0	1000
VOKA	1404	1619	1180	1194
Community-event	596	377	400	400
Inspiratie- en infosessies	462	857	460	458
Kortlopende intensieve trajecten	92	125	80	96
Langlopende intensieve trajecten - Bryo StartUp	254	260	240	240
Groei en Professionalisering	4764	4701	4668	4424
NSZ	505	599	664	611
Begeleiding 24u	2	6	2	6
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment	13	60	27	66
Oriëntatie en Actieplan	490	533	495	539
Whatsapp	0	0	140	0
Het Industriepartnerschap	0	0	0	51
Individuele coaching	0	0	0	25
Master Classes	0	0	0	0
Oriënterend advies	0	0	0	26
Thematische events	0	0	0	0
Starterslabo Vlaanderen	893	620	862	666
Financials voor startups	436	294	421	308
Marketing voor startups	405	277	391	309
Talent aanwerven voor startups	52	49	50	49
UNIZO	2411	2147	2390	2070
Actua- en infosessies fysiek	977	1195	977	1197
Begeleiding leiderschap	131	117	130	117
Begeleiding optimaliseren	648	175	632	235
Begeleiding strategie en groei	135	162	134	159
Bootcamp persoonlijke ontwikkeling	14	0	14	12



	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Corona Recovery Retail - online verkopen	285	0	282	0
Keynotes light versie	221	498	221	350
UNIZO - brexit	0	122	0	274
Begeleiding online verkopen	0	122	0	274
VOKA	955	1213	752	752
Community-event	578	348	400	400
Inspiratie- en infosessies	256	664	240	240
Kortlopende intensieve trajecten	121	201	112	112
Ondernemers in moeilijkheden	28	16	196	16
NSZ	28	16	196	16
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment	8	6	30	6
Oriëntatie en Actieplan	20	10	26	10
Whatsapp	0	0	140	0
Opgvolging en overname	2085	1156	1833	1040
NSZ	46	37	200	38
Begeleiding 24u	3	6	3	6
Individuele begeleiding 2u; 4u; 8/12u; terugkeermoment	10	17	22	17
Oriëntatie en Actieplan	33	14	35	15
Whatsapp	0	0	140	0
UNIZO	1241	306	937	306
Adviesmarkt Ondernemen op een kruispunt	0	250	0	250
Begeleiding bedrijfsoverdracht	57	56	57	56
Roadshow Overname	1184	0	880	0
VOKA	798	813	696	696
Community-event	370	358	320	320
Inspiratie- en infosessies	285	306	240	240
Kortlopende intensieve trajecten	125	128	112	112
Langlopende intensieve trajecten - Familio	18	21	24	24



	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Innovatie	1526	1477	1405	1277
Het Industriepartnerschap	530	212	389	261
Groepscoaching	0	0	8	8
Individuele coaching	8	10	11	9
Master Classes	31	32	31	60
Meet and Peek	172	51	45	60
Oriënterend advies	22	8	24	24
Thematische events	297	111	270	100
VOKA	996	1265	1016	1016
Community-event	326	363	400	400
Inspiratie- en infosessies	517	722	480	480
Kortlopende intensieve trajecten	96	130	96	96
Matchmaking	57	50	40	40
AI	201	313	738	945
Het Industriepartnerschap	201	313	738	945
AI applicatiedomein Manufacturing, energie, logistiek, voeding, operation & maintenance	0	0	60	0
AI discovery	2	0	75	0
AI Inspiratiesessie	0	150	0	240
Individuele coaching	5	22	25	60
Master Classes	57	30	150	120
Oriënterend advies	8	2	28	25
Thematische events	129	109	400	500
Circulaire economie	417	427	438	444
Het Industriepartnerschap	417	427	438	444
Groepscoaching	7	0	8	24
Individuele coaching	11	15	16	22
Master Classes	163	116	190	180
Meet and Peek	46	67	45	45



	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Oriënterend advies	16	12	19	23
Thematische events	174	217	160	150
Klimaat	226	286	360	297
Het Industriepartnerschap	226	286	360	297
Groepscoaching	0	0	0	0
Individuele coaching	0	1	0	2
Master Classes	67	38	45	45
Meet and Peek	0	0	0	0
Oriënterend advies	0	0	15	0
Thematische events	159	247	300	250
Cybersecurity	181	68	280	105
Het Industriepartnerschap	181	68	280	105
3 Expert invalshoeken	0	0	36	0
Individuele coaching	0	0	4	0
Master Classes	67	68	82	105
Oriënterend advies	0	0	8	0
Thematische events	114	0	150	0
Digitalisering	2077	1680	1634	1669
Het Industriepartnerschap	871	676	750	785
Groepscoaching	6	10	32	8
Individuele coaching	26	24	36	36
Master Classes	150	152	150	240
Meet and Peek	178	60	45	45
Oriënterend advies	36	10	87	56
Thematische events	475	420	400	400
VOKA	1206	1004	884	884
Community-event	72	93	200	200
Digitale quick scan - Deloitte	719	358	300	300



	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Inspiratie- en infosessies	278	407	240	240
Kortlopende intensieve trajecten	70	89	48	48
Kortlopende intensieve trajecten - Deloitte	67	57	96	96
Financiële geletterdheid	842	906	808	789
UNIZO	192	161	193	174
Begeleiding financieel optimaliseren	192	161	193	174
VOKA	650	745	615	615
Inspiratie- en infosessies	374	439	340	340
Kortlopende intensieve trajecten	159	186	160	160
Langlopende intensieve trajecten - Investor Readiness	40	39	40	40
Matchmaking	77	81	75	75
Internationalisering	634	1710	596	1577
Het Industriepartnerschap - Brexit	0	51	0	120
Master Classes	0	51	0	120
UNIZO - Brexit	0	415	0	434
Actua- en infosessies fysiek	0	56	0	124
Begeleiding internationaal starten en groeien	0	7	0	10
Begeleiding PBT	0	187	0	195
Keynotes light versie	0	139	0	75
Masterclass	0	26	0	30
VOKA	634	790	596	596
Inspiratie- en infosessies	506	683	480	480
Kortlopende intensieve trajecten	72	70	56	56
Langlopende intensieve trajecten - Mercurio Gointernational	56	37	60	60
VOKA - brexit	0	454	0	427
Businessclub Strategic sourcing & Import	0	53	0	48
Inspiratie- en infosessies	0	249	0	229
Kortlopende intensieve trajecten	0	114	0	96



	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Kortlopende voortrajecten - Tech-Scaleups go International	0	17	0	24
Langlopende intensieve trajecten - Mercurio Gointernational 4 Services	0	21	0	30

Noot: de aantallen zijn opgenomen voor de acties met KPI "het aantal deelnemers"



Tabel 38 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 3 per levensfase/thema – detail (2020-2021)

	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Innovatie	21	20	25	23
Scale-up Vlaanderen	21	20	25	23
Goeroesessie Access2TechScreening	21	20	25	23
Snelle groei	1291	1463	1277	1410
Netwerk Ondernemen	593	717	596	719
Boost Me	12	12	12	12
Founder Room	107	162	107	162
Market Me	46	49	50	50
Mentor Me	37	38	37	38
Mentor Room	100	107	100	107
Scale Up Marathon	200	260	200	260
Women in tech	91	89	90	90
Sirris	163	168	180	169
Coaching Internal Scaling	8	7	8	8
CoachingScaling2.0	26	28	30	30
Masterclass Access2Growth	22	21	32	21
Selectief netwerk hoge groei: De 1 million Club	57	54	60	60
Thematische inspiratie rond Groei	50	58	50	50
UNIZO	15	24	15	36
Geïntegreerde begeleiding voor startups/scaleups	15	24	15	36
VOKA	520	554	486	486
Inspiratie-en infosessies snelle groei	253	250	240	240
Kortlopende intensieve trajecten snelle groei	116	138	96	96
Langlopende intensieve trajecten - Accelero	56	64	60	60
Langlopende intensieve trajecten - Bryo ScaleUp	95	102	90	90
Financiële geletterdheid	9	8	10	10



	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Sirris	9	8	10	10
Matchmaking Access2Finance	9	8	10	10
Internationalisering	45	33	22	38
Netwerk Ondernemen - Brexit		12		12
Fund Me		12		12
Sirris	45	21	22	26
Internationale missies	37	18	14	18
Internationalisatie coaching voor Su's	8	3	8	8

Noot: de aantallen zijn opgenomen voor de acties met KPI "het aantal deelnemers"



Tabel 39 Aantal deelnemers/bereikte personen Contract 2020-2024 Perceel 4 per levensfase/thema – detail (2020-2021)

	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Groei en Professionalisering	2295	2159	2229	2537
NIVB	250	137	240	240
Lerend Netwerk Bedrijfsvoering korte type	65	70	60	60
Lerend Netwerk Bedrijfsvoering lange type	185	67	180	180
Het Industriepartnerschap		0		60
Lerend netwerk		0		60
UNIZO	930	921	912	1160
Ondernemersforum	930	921	912	1160
VERSO	182	150	177	177
Bootcamp	156	137	151	151
Lerend netwerk	26	13	26	26
VOKA	933	951	900	900
Langlopende intensieve trajecten - Plato	933	951	900	900
Innovatie	339	243	366	306
Het Industriepartnerschap	84	23	105	45
Lerend netwerk	84	23	105	45
Syntra West	28	0	40	40
HTL 4.0	10	0	20	20
Industry 4.0	18	0	20	20
UNIZO	227	220	221	221
Innovatieforum	227	220	221	221
AI	0		15	
Het Industriepartnerschap	0		15	
Lerend netwerk	0		15	
Circulaire economie	47	57	75	90
Het Industriepartnerschap	47	57	75	90



	Aantal deelnemers		Streefdoel deelnemers	
	2020	2021	2020	2021
Lerend netwerk	47	57	75	90
Klimaat	66	77	75	75
Het Industriepartnerschap	66	77	75	75
Lerend netwerk	66	77	75	75
Cybersecurity	11	14	30	15
Het Industriepartnerschap	11	14	30	15
Lerend netwerk	11	14	30	15
Digitalisering	2099	2092	2216	1896
NIVB	1942	1967	1949	1644
Lerend Netwerk Innovatie korte type	124	244	132	262
Lerend Netwerk Innovatie lange type	105	32	105	32
Sensibiliseringsactie groot	450	569	450	300
Sensibiliseringsactie klein	1263	1122	1262	1050
Het Industriepartnerschap	75	52	105	90
Lerend netwerk	75	52	105	90
VOKA	82	73	162	162
Langlopende intensieve trajecten - Digitaal Deloitte	14	0	72	72
Langlopende intensieve trajecten - ScOUTing 4.0	68	73	90	90
Internationalisering		0		15
Het Industriepartnerschap		0		15
Lerend netwerk		0		15

Noot: de aantallen zijn opgenomen voor de acties met KPI "het aantal deelnemers"



E. Doorstroom matrix in absolute cijfers

Figuur 23: Doorstroom tussen levensfasen en thema's binnen het contract in absolute cijfers

	Préstart	Start	Groei en Snelle groei	Profession alisering	Overname	Internation- alisering	Financiering	Financiële geletterdheid	Innovatie	Ondernemers chapscultuur	AI & digitalisering	Actie(s) met meerdere thema's/ levensfasen	Totaal aantal die levensfase/ thema van deze rij volgen
Préstart	207	83	23	20	5	10	12	2	2	11	3	87	355
Start	83	1361	494	606	181	23	218	36	317	18	132	728	2781
Snelle groei	23	494	956	1133	449	77	450	46	755	28	320	1245	3236
Groei en Professionalisering	20	606	1133	8849	705	103	541	146	966	46	693	2026	12657
Overname	5	181	449	705	1315	29	316	10	413	16	226	651	2618
Internationalisering	10	23	77	103	29	139	24	10	60	3	42	130	349
Financiering	12	218	450	541	316	24	405	7	433	12	171	575	1531
Financiële geletterdheid	2	36	46	146	10	10	7	141	23	1	25	69	354
Innovatie	2	317	755	966	413	60	433	23	1054	31	385	1117	3078
Ondernemerschapscultuur	11	18	28	46	16	3	12	1	31	70	23	60	168
AI & digitalisering	3	132	320	693	226	42	171	25	385	23	1632	800	2926
Actie(s) met meerdere thema's/levensfasen	87	728	1245	2026	651	130	575	69	1117	60	800	3941	7955

Bron: data van contract 1 (aangeleverd van EY, NSZ, Sirris, VOKA, Netwerk Ondernemen) en contract 2 (KRIS databank)

Noot: lees de matrix als volgt: 207 organisaties volgen enkel een actie binnen préstart, 83 combineren préstart met start, 23 combineren préstart met snelle groei, enz. In totaal volgen 355 ondernemingen een actie binnen préstart. De matrix is symmetrisch en kan dus per rij en kolom gelezen worden.

F. Vragenlijst deelnemersconsultatie



Bedankt voor jouw deelname aan onze enquête. Deze bevraging is onderdeel van een brede evaluatie van het contract ondernemerschap en innovatieversnelling, gecoördineerd door VLAIO. De bevraging geeft jou de gelegenheid jouw mening te geven over de meerwaarde van begeleidingstrajecten. Hiermee draag je direct bij aan de verdere ontwikkeling van een kwaliteitsvol aanbod dat optimaal aansluit bij de noden van ondernemers. Jouw deelname wordt zeer op prijs gesteld door VLAIO. Al uw antwoorden in deze enquête zijn persoonlijk en vertrouwelijk.

Verder in deze bevraging spreken we over 'begeleidingstraject' als een generieke term voor alle vormen van ondersteuning die ondernemers wordt aangeboden binnen het VLAIO-contract ondernemerschap & innovatieversnelling. Dit gaat om bv. informatie- en sensibiliseringssessies, workshops, bootcamps, één-op-één advisering, het volgen van intensieve begeleidingen en coaching, deelname aan lerende netwerken, ... Indien we spreken over 'jouw begeleidingstraject', doelen we naar het laatst door jou gevolgde begeleidingstraject. Gelieve te antwoorden met dit laatst gevolgde begeleidingstraject in het achterhoofd.

*

1. Hoe oud was jouw onderneming toen je het laatst gevolgde begeleidingstraject startte?

- Pre-starter
- 0 tot 4 jaar
- 5 tot 9 jaar
- 10 tot 20 jaar
- Meer dan 20 jaar
- Weet ik niet

*

2. Bij welke organisator heb je jouw laatste begeleidingstraject gevolgd?

- Unizo (Unizo, Markant, Overnamemarkt, Integraal vzw, Dyzo, Liantis)
- VOKA
- Netwerk Ondernemen (Netwerk Ondernemen, Start it @KBC)
- Netwerk voor Innovatieversnelling in de Bouw NIVB (Vlaamse Confederatie Bouw, Bouwunie, NAV, Ori)
- NSZ Zeker van je Zaak/Boost2Success (NSZ, Securex, Multiple Choice, Altradius, KVABB)
- Scaleups.eu / Startups.be
- Industriepartnership Sirris-Agoria
- Sirris (tot 2020)
- Starterslabo (Starterslabo, Stebo, The Birdhouse, Youthstart)
- Verso vzw (Verso, Vlaamse Welzijnsverbond, Zorgnet-Icuro, SOM, Sociare, Zorggezond, Groep Maatwerk, Herwin)
- Syntra West



- EY
- Andere:
.....

*

3. Onder welke noemer kan jouw laatst gevolgde begeleidingstraject het beste geplaatst worden?

- Begeleiding bij een specifieke levens- of ontwikkelingsfase (vb. pre-start, start, (snelle) groei, scale-up, opvolging & overname, onderneming in moeilijkheden, ...)
- Begeleiding rond een thema (vb. internationalisering, financiële geletterdheid, HR, digitalisering, artificiële intelligentie, cybersecurity, circulariteit, klimaat...)
- Kan ik niet inschatten

*

4. Hoe zou je jouw laatst gevolgde traject omschrijven?

- Eenmalige sessie of event, eenmalige advisering
- Langer lopend traject met meerdere sessies
- Kan ik niet inschatten

*

5. Op welke levensfase richtte dit begeleidingstraject zich vooral?

- pre-start
- start
- groei en professionalisering
- scale-up
- opvolging & overname
- onderneming in moeilijkheden
- andere, nl.
.....
- Weet ik niet

*

6. Op welk thema richtte dit begeleidingstraject zich?

- internationalisering
- financiële geletterdheid
- HR (incl. leiderschap)



- digitalisering
- artificiële intelligentie
- cybersecurity
- circulariteit & klimaat
- andere, nl.
.....
- Weet ik niet

*

7. Wanneer startte jouw laatst gevolgde begeleidingstraject op?

- Voor juli 2020
- Na juli 2020
- Weet ik niet meer

*

8. Op welke manier kwam je in aanraking met het begeleidingstraject?Meerdere antwoorden zijn mogelijk

- Mailing of promotie door de organisator van het begeleidingstraject (vb. nieuwsbrief, mailing, website, TV, radio, kranten en magazines, ...)
- Aangeraden door andere ondernemers, vrienden, familie, ...
- Kende het aanbod reeds door eerder contacten met de organisator
- VLAIO-website of VLAIO-adviseurs (vb. expertisedatabank op VLAIO website, team bedrijfstrajecten, ...)
- Doorverwezen door een andere organisator die werkt rond ondernemerschap
- Eigen zoektocht (vb. web search, organisator zelf gecontacteerd, ...)
- Andere, nl:
.....



*

9. In welke mate ben je akkoord met onderstaande uitspraken over het aanbod aan begeleiding met steun van VLAIO?

	Helemaal akkoord	Eerder wel akkoord	Eerder niet akkoord	Helemaal niet akkoord	Geen mening
Het aanbod is makkelijk terug te vinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het aanbod is inhoudelijk duidelijk en inzichtelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het aanbod is laagdrempelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het aanbod biedt een antwoord op de drempels en uitdagingen waar ik als ondernemer mee te maken krijg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben me ervan bewust dat het gevolgde begeleidingstraject kadert in een breed programma rond ondernemerschap en innovatieversnelling, in coördinatie van VLAIO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het is duidelijk voor mij dat ik niet de volledige kostprijs van het begeleidingstraject betaalde (dankzij financiële steun van VLAIO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



10. In welke mate ben je bekend met andere door VLAIO ondersteunde begeleidingstrajecten bij de volgende organisators?

	Nooit van gehoord	Ken ik enkel van naam	Heb ik mij actief over geïnformeerd, maar heb geen plannen om deel te nemen	Heb ik aan deelgenomen
Unizo (Unizo, Markant, Overnamemarkt, Integraal vzw, Dyzo, Liantis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VOKA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netwerk Ondernemen (Netwerk Ondernemen, Start it @KBC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netwerk voor Innovatieversnelling in de Bouw NIVB (Vlaamse Confederatie Bouw, Bouwunie, NAV, Ori)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NSZ Zeker van je Zaak/Boost2Success (NSZ, Securex, Multiple Choice, Altradius, KVABB)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scaleups.eu / Startups.be	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Industriepartnership Sirris/Agoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sirris (tot 2020)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Starterslabo (Starterslabo, Stebo, The Birdhouse, Youthstart)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verso vzw (Verso, Vlaamse Welzijnsverbond, Zorgnet-Icuro, SOM, Sociare, Zorggezond, Groep Maatwerk, Herwin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Syntra West	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*

11. In welke mate ben je akkoord met onderstaande uitspraken met betrekking tot jouw begeleidingstraject?

	Helemaal akkoord	Eerder wel akkoord	Eerder niet akkoord	Helemaal niet akkoord	Geen mening / niet relevant
De inhoud en aanpak kwamen overeen met mijn verwachtingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De doelstellingen en het mogelijke eindpunt waren voor mij duidelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het traject vormde een logisch en samenhangend opgebouwd geheel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het traject werd uitgevoerd zoals op voorhand voorgesteld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het traject kwam tegemoet aan mijn behoeften en uitdagingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het traject was voldoende actiegericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De totale geïnvesteerde tijd in het traject woog op tegen het resultaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik was tevreden over de prijs/kwaliteit van het traject	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*

12. In welke mate ben je akkoord met onderstaande uitspraken? Door het volgen van het begeleidingstraject..

	Helemaal akkoord	Eerder wel akkoord	Eerder niet akkoord	Helemaal niet akkoord	Geen mening / niet relevant
zijn mijn skills en competenties als ondernemers versterkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
geloof ik meer in mijn mogelijkheden als ondernemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hebben we concrete acties in onze onderneming ondernomen of plannen we dit te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kon ik mijn onderneming een stap verder brengen in haar ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is mijn onderneming professioneler geworden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is mijn onderneming innovatiever geworden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is mijn onderneming competitiever geworden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
is mijn netwerk uitgebreid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
heb ik bijgeleerd van collega-ondernemers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

13. Hoe waarschijnlijk is het dat je het begeleidingstraject zou aanraden aan andere ondernemers met vergelijkbare uitdagingen en vragen als jij?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zeer onwaarschijnlijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zeer waarschijnlijk



14. Werd je door de organisator doorverwezen naar andere actoren binnen het VLAIO-netwerk voor verdere steun in de ontwikkeling van jouw onderneming?

	Ja	Neen	Geen nood aan verdere ondersteuning
Andere partijen in het contract ondernemerschap & innovatieversnelling (Unizo, Voka, NSZ, Netwerk Ondernemen, Sirris/Agoria, Verso, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VLAIO-steun voor opleiding, investeringen, advies en Onderzoek & Ontwikkeling (O&O)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clusterorganisaties (Catalisti, SIM, Flux50, VIL, Flanders' FOOD, Blauwe Cluster, MEDVIA, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiële instellingen en kapitaalverstrekkers (PMV/z-lening, banken, VC's, BAN Flanders, Microstart, hefboom, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flanders Investment & Trade (FIT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incubatoren en acceleratoren (zie voor een lijst op https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/expertisedatabank/zoek?f[0]=thema:79)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere, nl:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*

15. In welke mate ervaar je de volgende drempels om begeleidingstrajecten te volgen?

	Helemaal niet	In beperkte mate	In sterke mate	Geen mening
Kostprijs van langer lopende begeleidingstrajecten met meerdere sessies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostprijs van informatiesessies en eerstelijnsadvies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vereiste tijdsinvestering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inhoudelijke invulling van de begeleidingstrajecten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktijk-gerichtheid van de begeleiding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktische organisatie van de begeleiding (mix collectief/individueel, fysiek / virtueel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere, nl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*

16. In de toekomst moet de focus in ondersteuning van de ondernemer liggen op...

	Minder	Evenveel	Meer	Geen mening
begeleiding bij een specifieke levens- of ontwikkelingsfase (vb. pré-start, start, (snelle) groei, scale-up, opvolging & overname)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
begeleiding rond een thema (vb. internationalisering, financiële geletterdheid, digitalisering, artificiële intelligentie, cybersecurity, circulariteit, klimaat...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enmalige sessies of events, ad-hoc advisering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langer lopend trajecten met meerdere sessies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Welke leemtes ervaar je nog met betrekking tot ondersteuning aan ondernemers (vb. thema's, werkvormen, ...) die door de bestaande organisators niet worden ingevuld?

18. Welke suggesties heb je met betrekking tot de huidige begeleiding voor ondernemers (door de organisators binnen het contract)?



*

19. In het najaar organiseren we samen met VLAIO online focusgroepen. Hierbij zullen we samen dieper ingaan op de ontwikkeling van de ondersteuning aan ondernemers in de toekomst. Indien je interesse hebt om hieraan deel te nemen, kan je hieronder jouw beschikbaarheden aanduiden.

- Dinsdag 25/10 van 8u30-10u30
- Donderdag 27/10 van 16-18u
- Vrijdag 28/10 van 8u30-10u30
- Ik kan/wil niet deelnemen

20. Kan je jouw naam en emailadres achterlaten zodat we je binnenkort de uitnodiging kunnen toezenden met verdere details.

Voornaam + naam

Naam onderneming

Email

Uw antwoorden zijn geregistreerd!

Hartelijk dank dat u de tijd genomen hebt om deze enquête in te vullen. Uw antwoorden zijn zeer waardevol voor ons.



G. Profielkenmerken deelnemersconsultatie











Hieronder worden de belangrijkste profielkenmerken van de respondenten beknopt opgesomd om een duidelijk beeld te krijgen van wie deelgenomen heeft aan de bevraging

Leeftijd van de onderneming toen het laatst gevolgde begeleidingstraject startte

	Aantal	% van de antwoorden	%
Pre-starter	29		9%
0 tot 4 jaar	62		19%
5 tot 9 jaar	53		16%
10 tot 20 jaar	55		17%
Meer dan 20 jaar	128		39%
Weet ik niet	5		2%

N 332

Partner waarbij het laatste gevolgde begeleidingstraject gevolgd werd

	Aantal	% van de antwoorden	%
VOKA	252		76%
Verso vzw (Verso, Vlaamse Welzijnsverbond, Zorgnet-icuro, SOM, Sociare, Zorggezond, Groep Maatwerk, Herwin)	29		9%
Unizo (Unizo, Markant, Overnamemarkt, Integraal vzw, Dyzo, Liantis)	13		4%
Starterslabo (Starterslabo, Stebo, The Birdhouse, Youthstart)	9		3%
Andere:	9		3%
Netwerk voor Innovatieversnelling in de Bouw NIVB (Vlaamse Confederatie Bouw, Bouwunie, NAV, Ori)	8		2%
NSZ Zeker van je Zaak/Boost2Success (NSZ, Securex, Multiple Choice, Altradius, KVABB)	7		2%
Syntra West	2		1%
EY	2		1%
Industriepartnership Sirris-Agoria-imec	1		0%
Netwerk Ondernemen (Netwerk Ondernemen, Start it @KBC)	0		
Scaleups.eu / Startups.be	0		
Sirris (tot 2020)	0		

N 332

Het valt hierbij op dat deelnemers van VOKA oververtegenwoordigd zijn in deze bevraging. Dit hangt in sterke mate samen met het feit dat VOKA als grote partner binnen het contract in staat was om deelnemers aan begeleidingen op maat aan te schrijven, terwijl andere partners (waaronder Unizo) deelnemers via algemene nieuwsbrieven hebben aangeschreven wat tot een veel lagere respons geleid heeft.

Begeleiding bij levensfase of thematische begeleiding tijdens laatste gevolgde begeleidingstraject

	Aantal	% van de antwoorden	%
Begeleiding bij een specifieke levens- of ontwikkelingsfase (vb. pre-start, start, (snelle) groei, scale-up, opvolging & overname, onderneming in moeilijkheden, ...)	166		50%
Begeleiding rond een thema (vb. internationalisering, financiële geletterdheid, HR, digitalisering, artificiële intelligentie, cybersecurity, circulariteit, klimaat...)	154		46%
Kan ik niet inschatten	12		4%

N 332



Bij een begeleiding rond een levensfase was het in 46% van de gevallen een begeleiding rond groei en professionalisering en in 26% van de gevallen (pre-)startbegeleiding. In 13% van de gevallen betrof het scale-up begeleiding.

Bij de thematische begeleiding sprong HR-begeleiding (incl. leiderschap) eruit net als algemene managementbegeleiding. Slechts 9% van de respondenten volgden een begeleiding inzake digitalisering in de brede zin (dus inclusief AI, CS).

Deelname aan eenmalige sessie of langer lopend traject tijdens laatste gevolgde begeleidingstraject

	Aantal	% van de antwoorden	%
Enmalige sessie of event, eenmalige advisering	23		7%
Langer lopend traject met meerdere sessies	305		92%
Kan ik niet inschatten	4		1%

N 332

