



Vlaanderen
is ondernemen

Evaluatie dienstverlening ondernemerschap

2016-2020

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	4
2. Verloop van het evaluatietraject.....	4
2.1. Beloofde evaluatie aan Vlaamse Regering in 2016.....	4
2.2. Gerealiseerde werking.....	6
2.3. Co-Creatietraject met stakeholders.....	7
2.4. Leeswijzer.....	8
3. Tussentijdse evaluaties.....	9
3.1. Monitoring van bereik en output.....	9
3.2. Begeleiding van (pre)starters.....	20
3.2.1. Cijfermateriaal prestarters en starters.....	20
3.2.2. Evaluatie prestartersbegeleiding.....	25
3.3. Studie naar de beleidsopgave inzake opvolging & overname.....	30
3.3.1. Cijfermateriaal opvolging & overname.....	30
3.3.2. Beleidsopgave Opvolging & Overname.....	32
3.4. Groei & Professionalisering.....	33
3.4.1. Cijfermateriaal Groei & Professionalisering.....	33
3.4.2. Evaluatie peterschapsprojecten 2008.....	38
1. Algemene resultaten op basis van de bevraging van deelnemers en peters.....	38
2. Effecten van de peterschapsprojecten op netwerkvorming.....	39
3. Algemene conclusies.....	41
4. Aanbevelingen.....	42
5. Evoluties binnen de huidige contractperiode.....	43
3.5. Financiering.....	43
3.5.1. Cijfermateriaal Financiering.....	43
3.5.2. Studies naar het financieringslandschap in Vlaanderen.....	46
3.6. Andere dienstverlening.....	47
3.7. Bedrijven met een hoog groeipotentieel.....	48
3.7.1. Cijfermateriaal snelle groei.....	48
3.7.2. Studie incubatoren/acceleratoren.....	50
3.7.3. Co-creatie traject Collective Impact.....	52
4. Beleidsaanbevelingen.....	56
4.1. Behoud en verfijn de formule met een overheidsopdracht en een visietekst.....	56

4.2.	Positioneer het dienstverleningsaanbod binnen de gehele werking van VLAIO en het VLAIO Netwerk.....	56
4.3.	Vernieuw de visietekst met de aanbevelingen uit studies en Europese evoluties	57
4.4.	Laat het dienstverleningsaanbod ook binnen de periode van vier jaar evolueren, met voldoende aandacht voor de actualiteit.....	57
4.5.	Evolueer naar een datagedreven ecosysteem.....	57
4.6.	Positionering van de dienstverlening binnen het geheel van het VLAIO Netwerk, doorstroming binnen VLAIO Netwerk.....	58
4.7.	Maak werk van systeemevaluaties, objectiveer de beleidsopgave	58

1. Inleiding

Met de overheidsopdracht 'opdracht inzake het organiseren van dienstverlening aan ondernemingen (3 percelen)' wilde de Vlaamse Regering in 2016 het ondernemerschapsbevorderende beleid hervormen. Deze hervorming werd voorzien in het toenmalige regeerakkoord en maakte deel uit van de vorming van een nieuw agentschap binnen de Vlaamse overheid, het agentschap Innoveren & Ondernemen.

De voorziene hervorming werd eerst beschreven in een conceptnota aan de Vlaamse Regering en nadien vertaald in een bestek met een visienota als bijlage. In deze visienota werden de drempels en uitdagingen die (potentiële) ondernemers ervaren in Vlaanderen beschreven.

Een belangrijke doelstelling van de hervorming was om de dienstverlening aan ondernemingen op een meer continue basis te organiseren, en niet langer met een lappendeken van projectoproepen.

Gezien de opdracht ondernemerschap 2016-2020 nog loopt en de resultaten nog voor geen enkel werkingsjaar volledig definitief zijn, is het te vroeg om een uitgebreide beleidsevaluatie uit te voeren. Om de doelstelling van continue dienstverlening te realiseren is het echter belangrijk om een nieuw pakket dienstverlening in de markt te zetten alvorens het huidige contract afloopt.

Een evaluatie van de werking van het huidige contract is wenselijk alvorens een vernieuwing te realiseren. Om beide doelstellingen (evaluatie en continuïteit) te realiseren besliste VLAIO een evaluatie van de lopende dienstverlening te maken op basis van onderstaande materiaal:

- Een analyse van het cijfermateriaal van de lopende dienstverlening
- Beschikbare evaluaties en studies uitgevoerd m.b.t. de lopende dienstverlening
- Co-creatie georganiseerd met het bestaande stakeholdersveld

Het geheel wordt gebundeld in deze evaluatie.

2. Verloop van het evaluatietraject

2.1. Beloofde evaluatie aan Vlaamse Regering in 2016

In de nota aan de Vlaamse Regering waarbij de beslissing genomen werd tot toewijzing van de dienstverlening aan de geselecteerde partijen werd aangegeven hoe de opdracht zou opgevolgd en geëvalueerd worden.

In deze nota stond:

Essentieel zal zijn hoe de dienstverlening die nu in de markt geplaatst wordt via dit bestek zal opgevolgd worden. Ook hier is een evolutie ten opzichte van het verleden. De opvolging zal op volgende wijze vormgegeven worden:

1. Samenwerking met het steunpunt Economie binnen het departement EWI

Het Agentschap Innoveren en Ondernemen zal, net als in het verleden het geval was, samenwerken met het departement EWI. Belangrijk is dat het steunpunt een aantal longitudinale metadata zal blijven aanleveren zoals in het verleden de GEM en de REDI. Uit deze data kunnen blijvend de noden voor het ondernemerschapsstimulerende beleid gecapteerd worden, zodat bij de jaarlijkse verlengmomenten de nieuwe of bijkomende beleidsnoden kunnen meegegeven worden met de dienstverleners.

Binnen het steunpunt is daarnaast de mogelijkheid van evaluatief onderzoek voorzien (bv. via kortlopende onderzoeken). Uiteraard zal ook ruimer gekeken worden naar de datasets die bv. beschikbaar zijn binnen de studiedienst van de Vlaamse Regering e.d.

Binnen het Agentschap Innoveren en Ondernemen zelf wordt ook een cel opgericht rond monitoring van beleid. Ook met deze cel zal actief samengewerkt worden, zodat bijvoorbeeld op gelijkaardige manier gewerkt wordt als bij de monitoring van het beleid inzake clusters.

2. Samenwerking met externe dienstverleners in opdracht van het agentschap voor Innoveren en Ondernemen

Het Agentschap Innoveren en Ondernemen zal dit aanvullen met een zelf in de markt te plaatsen overheidsopdracht. Het betreft een raamcontract voor het aanstellen van maximaal zes dienstverleners voor het uitvoeren van conceptueel onderzoek, evaluatief onderzoek, monitoring en kwaliteitsbewaking van uitbestede dienstverlening, subsidieprogramma's en adviesverlening in het algemeen binnen de kerntaken van het Agentschap Innoveren en Ondernemen.

Een belangrijke uitdaging voor het ondernemerschapstimulerende beleid is de monitoring en kwaliteitsbewaking van uitbestede dienstverlening om bv. de return on investment van het agentschap aan te tonen en de maatschappelijke impact van de in de markt gezette programma's.

Binnen dit raamcontract kunnen de dienstverleners bijvoorbeeld ingeschakeld worden om:

- 1) een verdiepende werking te organiseren inzake de te hanteren KPI's;*
- 2) de kwaliteit van de aangeboden dienstverlening periodiek te evalueren en aanbevelingen te doen naar het agentschap en de dienstverlening in kwestie tot verbetering (bv. over de gehanteerde begeleidingsmethodieken, over hoe in te spelen op de noden van de ondernemer, ...);*
- 3) tevredenheidsenquêtes uit te voeren bij deelnemers aan in de markt gezette dienstverlening;*
- 4) algemeen ondersteunend conceptueel onderzoek te doen;*
- 5) benchmarkonderzoek te doen met vergelijkbare regio's;*
- 6) ...*

3. In eerste instantie, tegen 1 juli 2016, zal het agentschap een dynamische overzichtstabel opmaken met indicatoren en KPI's die nu in offertes staan

Deze tabel zal dynamisch, naar aanleiding van elk facturatiemoment (4x per jaar) aangevuld worden met het effectieve bereik en output van de dienstverlening. Op deze wijze kan snel ingeschat worden of het agentschap met deze overheidsopdracht haar doelstellingen bereikt. Bovendien geeft het inzicht in welke dienstverleners op schema zitten, voorsprong hebben of achterlopen op het vooropgestelde ritme van uitrol en bereik van de dienstverlening. Deze overzichtstabel kan dan het centrale beheerdocument worden op basis waarvan ook beslist wordt om bijvoorbeeld evaluatie-onderzoeken op te starten via het steunpunt of de externe dienstverleners.

De overzichtstabel maakt het ook mogelijk om via groepswerking, ondersteund door een externe dienstverlener, verdiepend te werken aan de gehanteerde KPI's, doorheen de uitvoeringsperiode van het contract. Zo zal al zeker een opdracht toegewezen worden om een voorstel uit te werken van harmonisatie van KPI's en het resultaatgericht maken van de dienstverlening.

Om evaluatie-onderzoeken mogelijk te maken zijn met alle dienstverleners afspraken gemaakt rond het bijhouden van identificatiegegevens (rijksregisternummer en/of ondernemingsnummer) en het bronmateriaal van de aangeboden dienstverlening.

4. Groepswerking, relatiebeheer en kwaliteitsbewaking

Elke dienstverlener zal een contactpersoon toegewezen krijgen binnen het Agentschap Innoveren en Ondernemen. Deze contactpersoon fungeert als relatiebeheerder naar de dienstverlener toe. Intern organiseert deze relatiebeheerder ook de kwaliteitsbewaking van de aangeboden dienstverlener, door het betrekken van interne of externe specialisten en het geven van feedback aan de dienstverlener. Om de drie maanden organiseert de relatiebeheerder een stuurgroep met de dienstverlener. Hier wordt het verloop van de overheidsopdracht en de kwalitatieve feedback op de dienstverlening besproken.

Over het geheel van dienstverleners heen wordt een groepswerking opgezet met als doelstelling om 1) elkaars dienstverlening te leren kennen; 2) na te gaan waar onderlinge doorverwijzing of samenwerking mogelijk is en 3) gemeenschappelijke leermomenten, kennisdeling en ervaringsuitwisseling te organiseren met de directe contactpersonen van het agentschap, maar ook met de personen die de dienstverlening ten velde effectief uitrollen.

5. Jaarlijkse verlengmomenten

De dienstverlening wordt toegewezen voor één jaar. Elk jaar moet ze verlengd worden. Deze momenten kunnen actief benut worden om de dienstverlening bij te sturen op basis van de ervaringen van het afgelopen jaar, uitgevoerd evaluatie-onderzoek of de bevindingen vanuit de kwaliteitsbewaking, of op basis van nieuwe beleidsinzichten of –prioriteiten. Maar ook bijvoorbeeld op basis van de vastgestelde onderbenutting van toegekende kredieten. Deze verlengmomenten kunnen dus benut worden om ook wijzigingen aan de dienstverlening door te voeren.

Dit geheel aan initiatieven moet het mogelijk maken om de in de markt gezette dienstverlening kwalitatief op te volgen en tijdig bij te sturen waar nodig. Binnen het Agentschap Innoveren en Ondernemen zal via de centrale cel monitoring de eenvormige werking bewaakt worden, zodat een gelijkaardige manier van werken ontstaat naar bv. ook FDC, de innovatiecentra of de clusters toe.'

2.2. Gerealiseerde werking

De in de nota aan de Vlaamse Regering beloofde werking werd de voorbije vier jaar opgebouwd en uitgerold. Dit gaf aanleiding tot:

1. Een bilateraal relatiebeheer met elke aangeduide partner om de dienstverlening op te volgen. Vier keer per jaar wordt met de dienstverleners een stuurgroep georganiseerd. Daarnaast bestaat er veel informele contacten;
2. De start van de uitbouw van het VLAIO Netwerk waar niet enkel met de partners ondernemerschap wordt samengewerkt, maar ook breder met alle partners innoveren en ondernemen;
3. Een monitoring van de dienstverlening ondernemerschap in de vorm van kwartaalrapporten en een accesbestand;
4. Enkele diepgaandere evaluaties, of studies naar de beleidsopgave in een bepaald thema
 - a. evaluatie van de dienstverlening gericht op prestarters (Idea Consult);
 - b. beleidsopgave inzake opvolging en overname (AMS);
 - c. financieringslandschap in Vlaanderen (AMS);
 - d. incubatoren en acceleratoren (KPMG);
5. De voorzichtige start van de uitbouw van een datagedreven ecosysteem voor innoveren en ondernemen.

De resultaten van deze werking worden verwerkt in voorliggende evaluatie. De studies en evaluaties worden toegevoegd als bijlage.

2.3. Co-Creatietraject met stakeholders

Ter voorbereiding van de nieuwe overheidsopdracht vanaf 2020, werd eind 2018 een co-creatietraject opgestart met de VLAIO-stakeholders. Deze werksessies fungeerden tegelijkertijd als evaluatiemoment op de lopende overheidsopdracht. Met andere woorden: de deelnemers werden aangespoord inzichten en ideeën aan te leveren, ook op basis van hun ervaringen met de overheidsopdracht 2016-2020.

Er werden 5 werksessies georganiseerd door VLAIO. De uitnodiging om deel te nemen, ging uit naar alle relevante actoren in het VLAIO Netwerk. De organisaties die een rol spelen in de huidige opdracht, waren allen aanwezig. Tegelijkertijd nodigden we ook andere actoren uit die op de een of andere manier bezig zijn met de ondersteuning of bevordering van ondernemerschap en/of innovatie. De bedoeling bestond erin dat zij tijdens deze sessies hun interesse konden laten rijpen om eventueel in een later stadium in te dienen op de nieuwe overheidsopdracht. Voor elk van deze sessies registreerden we ongeveer 70 deelnemers.

De **eerste sessie** vond plaats op 13 november 2018 in Leuven. In de voormiddag kaderden we onze ambitie en gaven we een overzicht van enkele relevante macro-ontwikkelingen. De inleidende presentatie door VLAIO kan hier gedownload worden:

<https://drive.google.com/open?id=1McnUSXgUeU1cWSqrczKnnTdZpDbID-P4>



In de namiddag dachten we na over de concrete uitdagingen die voor ons liggen, en wat mogelijke oplossingen daarvoor zouden kunnen zijn. Er werd in groepjes gewerkt rond een strategische tool (Value Proposition Canvas van Strategyzer). De bedoeling bestond erin om op een gestructureerde manier na te denken over enkele cruciale, klantgerichte vragen: in welke uitdagingen kunnen we de ondernemer bijstaan? Wat zijn de huidige pijnpunten in de dienstverlening aan de ondernemer, en hoe kunnen we die wegnemen?

De **tweede sessie** vond plaats in de voormiddag van 23 november 2018, in Leuven. Op die dag dachten we na over hoe we met de verschillende actoren zouden kunnen samenwerken om van Vlaanderen het meest performante ecosysteem voor ondernemen en innoveren te maken. Twee vragen stonden centraal:

- Welke organisaties spelen vandaag een rol in de thema's innovatie en ondernemerschap?
- Hoe kunnen we beter samenwerken in het VLAIO Netwerk op het vlak van scouting, intake, doorverwijzing, nazorg en opvolging, enz., om de ondernemer beter te helpen?



Sessie 3 vond plaats in de voormiddag van 11 december, in Gent. We focusten daar op de ambitie van VLAIO om tot meer en betere gegevensverzameling en -uitwisseling te komen binnen het VLAIO Netwerk, op een manier die voordelig is voor zowel de ondernemers als de netwerkpartners zelf. We vroegen aan onze partners welke rol VLAIO en welke rol zichzelf in dit verhaal wilden en konden spelen.

De **vierde sessie** werd georganiseerd op 9 januari 2019 in Brussel. Deze workshop richtte zich enkel naar de stakeholders die mogelijks een rol zouden kunnen spelen in de versnelde introductie van innovaties (technologieën, diensten, ...) bij zogenaamde 'innovatievolgers'. Deze sessie werd apart georganiseerd, omdat dit vraagstuk zich beperkt tot een kleinere groep van gespecialiseerde dienstverleners.

Op 4 februari 2019 vond de **vijfde en laatste sessie** plaats. Daarin werd teruggekoppeld over het afgelegde traject. De presentatie die daar gegeven werd, kan hier gedownload worden:

https://www.vlaio.be/sites/default/files/documenten/2019-04/round_up_cocreatie.pdf

De resultaten uit de vier co-creatiesessies werden verwerkt in de vormgeving van de nieuwe overheidsopdracht, en in de visietekst die aan de basis ligt daarvan.

We merken hier op dat dit co-creatietraject werd georganiseerd bovenop alle andere vormen van relatiebeheer met de organisaties die betrokken zijn in de huidige overheidsopdracht. Elke organisatie krijgt daarin één of twee toegewijde VLAIO-relatiebeheerders toegewezen, die op continue en dagelijkse basis openstaan voor gesprek en dialoog over het verloop van de dienstverlening. Bovendien organiseert VLAIO geregeld momenten (bilaterale stuurgroepen, plenaire vergaderingen, co-creatiewerkshops, enz.), waarin dit nog eens op een gestructureerde manier gebeurt.

2.4. Leeswijzer

Deze evaluatie is een overzichtsdokument waarbij regelmatig verwezen wordt naar ruimere studies of documenten. Die documenten worden toegevoegd als bijlage voor de lezer die de broninformatie wil consulteren.

Naast deze evaluatie werd ook een visiedocument gemaakt. Waar de evaluatie eerder inzoomt op het verleden, duidt het visiedocument, rekening houdende met de evaluatie, de prioriteiten voor de toekomst. Het is het visiedocument dat aan de potentiële inschrijvers op de vernieuwing van de dienstverlening voorgelegd werd om hun offerte op te baseren.

Als bijlagen bij deze evaluatie worden toegevoegd

- Onderzoek naar het ecosysteem van incubatoren en acceleratoren in Vlaanderen
- Detectie van knelpunten en oplossingen voor start-ups en scale-ups
- 8 vaststellingen studie bedrijfsoverdracht 2019
- Onderzoeksrapport Bedrijfsoverdracht 2019
- Infographic Bedrijfsoverdracht 2019
- Presentatie Bedrijfsoverdracht 2019
- Onderzoeksrapport Pre-starters en overname 2019
- Infographic Pre-Starters overname 2019
- Onderzoeksrapport Starten door overname 2019
- Infographic Starten door overname 2019
- Onderzoeksrapport Groei door overname 2019
- Infographic Groei door overname 2019
- Presentatie Starten en groeien door overname 2019
- Aanbevelingen op basis van studie “Bedrijfsoverdracht in Vlaanderen”
- Aanbevelingen uit het onderzoek “Starten versus overnemen van een zaak (pre-starters)”
- Aanbevelingen op basis van het onderzoek “Starten versus overnemen van een zaak (starters)”
- Aanbevelingen op basis van studie “Groei door overname”
- Evaluatie peterschapsprojecten 2008
- Studie financieringslandschap 2019

3. Tussentijdse evaluaties

3.1. Monitoring van bereik en output

Hieronder worden een aantal statistieken weergegeven over de stand van zaken in de huidige opdracht. Vooraleer hier op in te gaan, een aantal korte kanttekeningen:

1. De dienstverlening wordt ingedeeld in levensfases/thema's en type (begeleiding, netwerking,...). Deze indeling werd met de dienstverleners afgestemd alvorens ingevoerd te worden in de opvolgingsdatabank;
2. Als er een grafiek over één jaargang van de opdracht wordt getoond, is dit in principe steeds voor jaargang 3 (die liep van 24 mei 2018 tot 23 mei 2019). Jaargang 1 was voor heel wat acties en een aantal dienstverleners een opstartjaar, waardoor de bereikte aantallen minder representatief zijn. Voor jaargang 4 zijn de aantallen en bedragen nog maar beschikbaar tot 31 december 2019. Enkel jaargang 2 en jaargang 3 zijn dus goed bruikbaar. Er wordt geopteerd om jaargang 3 te tonen, ook al is die nog niet volledig afgerond en zullen vooral de uitbetaalde bedragen nog toenemen. We tonen toch jaargang 3 omdat deze recenter is, waar er een groot verschil is met jaargang 2 zal dit zichtbaar zijn in de grafiek met evolutie over de jaargangen heen en zal dit ook in de tekst worden opgenomen.

Verschillende dienstverleners passen het zogenaamde trechtermodel toe in hun acties. Dit wil zeggen beginnen met brede sensibilisering via grootschalige activiteiten, dan informeren en bewustmaken via bijvoorbeeld infosessies, om dan met de deelnemers die aangeven een meer diepgaande aanpak te wensen, via begeleidingen en/of vormen van netwerking verder te gaan. Over de gehele dienstverlening heen is dit trechtermodel ook duidelijk aanwezig. In de onderstaande grafiek voor werkjaar 3 zijn de acties naar beeldvorming en sensibilisering niet opgenomen omdat de andere acties anders niet zichtbaar zouden zijn.

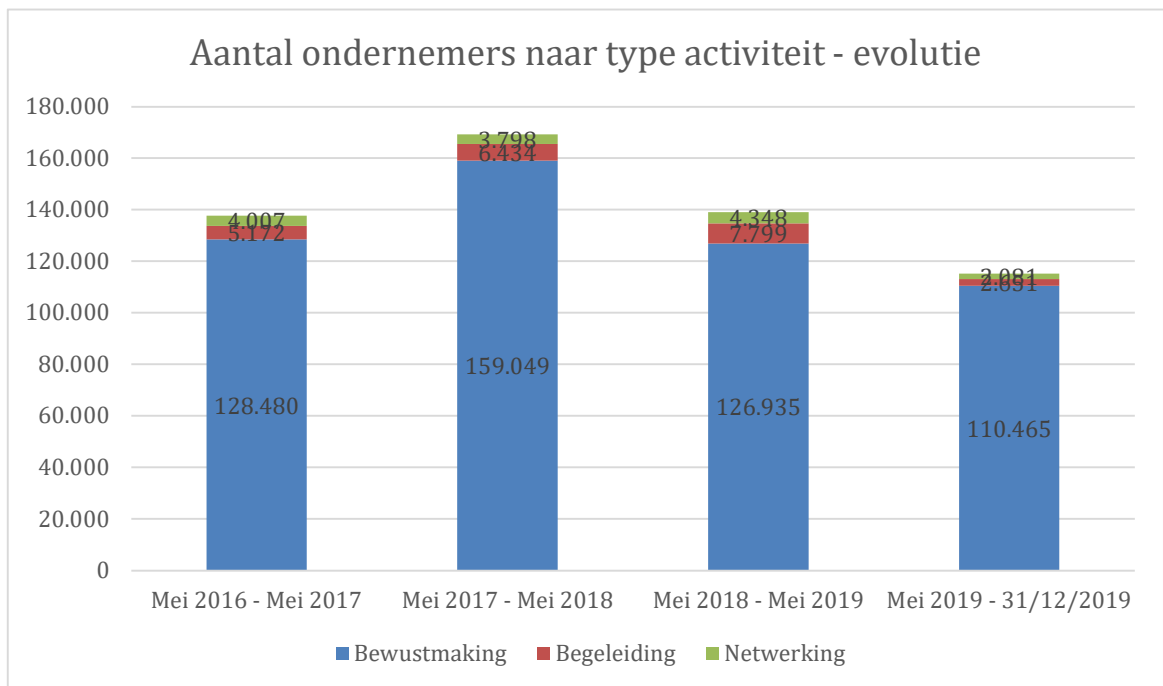
Er werden in jaargang 3 met de acties naar beeldvorming en sensibilisering 8,8 miljoen mensen bereikt.



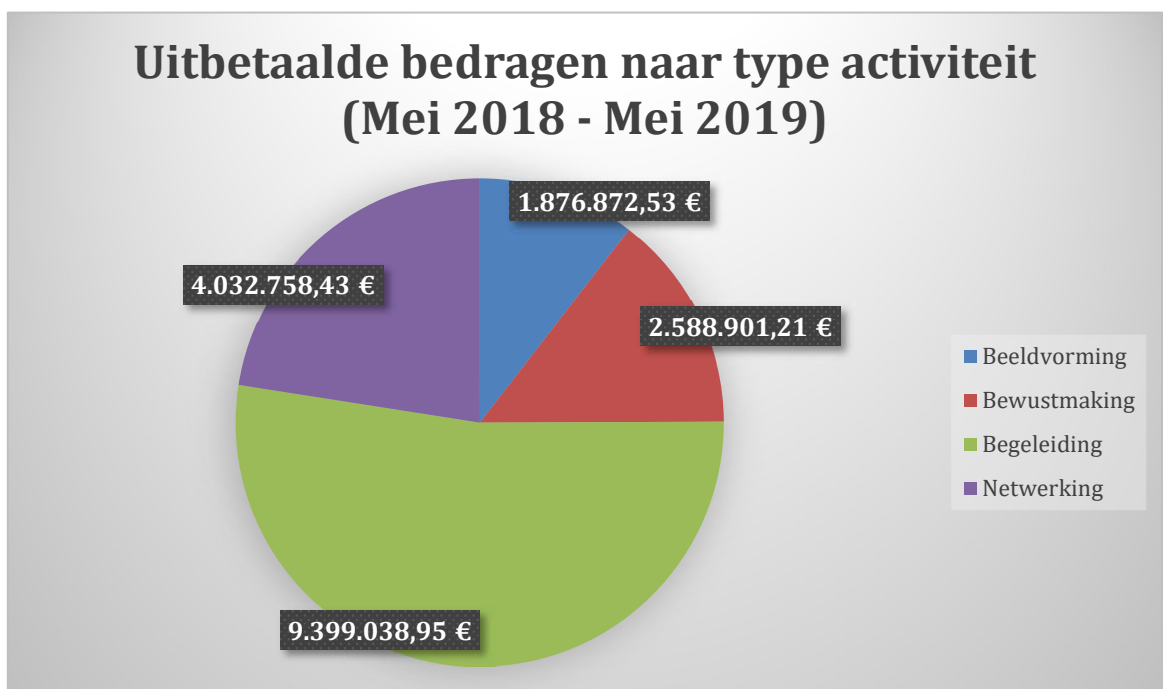
Bij de bewustmakingsacties moet worden gezegd dat hier één actie van UNIZO, met name Overnamemarkt.be, zorgt voor de grote vertekening, hiermee werden in jaargang 3 in totaal 102.421 ondernemers bereikt, wat dus het grootste deel van het totale aantal is. Niettemin worden met de andere bewustmakingsacties nog ongeveer 25.000 ondernemers bereikt.

Over de jaargangen van de opdracht heen, blijft dit beeld gelijk. De verschillen in de aantallen van de bewustmakingsacties zijn bijna volledig te wijten aan het bereik van Overnamemarkt.be dat verschilt over de jaren heen.

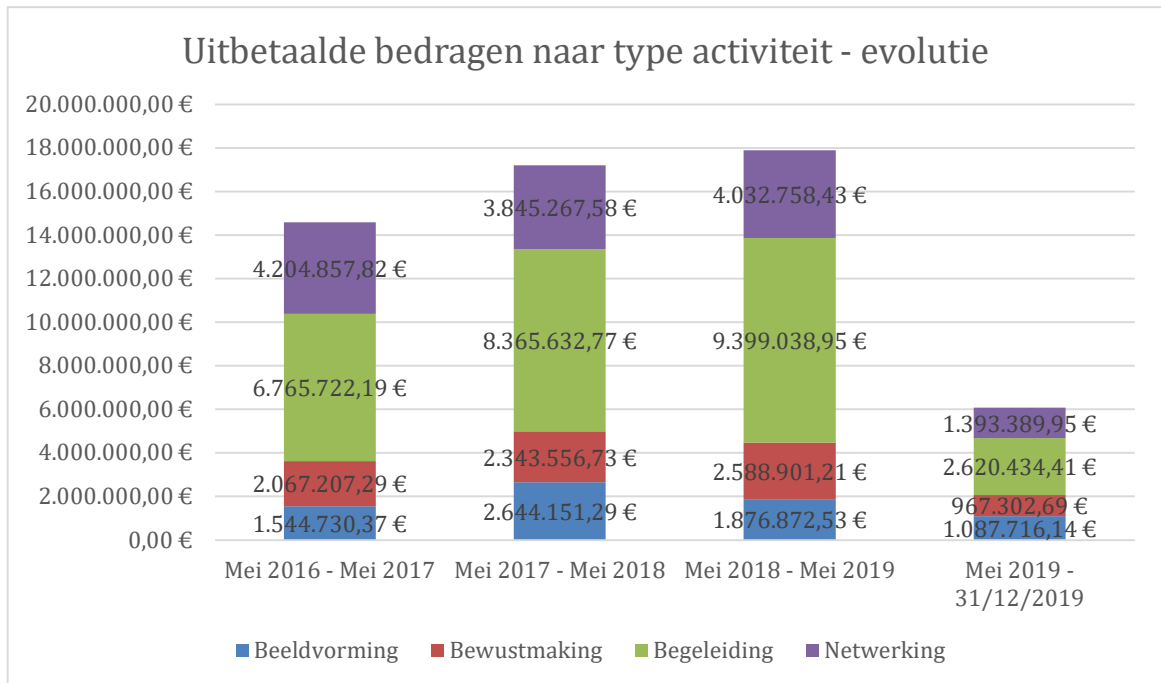
Het aantal begeleidingen neemt elke jaargang toe van 5.172 in jaargang 1 tot 7.799 in jaargang 3. Het bereik van de netwerkinsacties vertoont minder toename. Merk op dat de aantallen van jaargang 3 (in het bijzonder van de begeleidingen) nog wat zullen toenemen.



Wanneer we kijken hoe de uitbetaalde bedragen zich verhouden voor de verschillende types van activiteiten, zien we logischerwijs dat de begeleidingen en netwerkingsacties in verhouding meer kosten dan de beeldvorming en bewustmakingsacties. Iets meer dan de helft van de uitbetaalde bedragen vergoedt de begeleidingsacties.



Over de jaargangen heen zien we een toename van de uitbetaalde bedragen, met een steeds groter aandeel van de begeleidingsacties. Dit hangt samen met hun grotere deelnemersaantallen. Het bedrag van de bewustmakingsacties neemt licht toe, bij de netwerkingsacties fluctueert het rond de 4 miljoen euro.

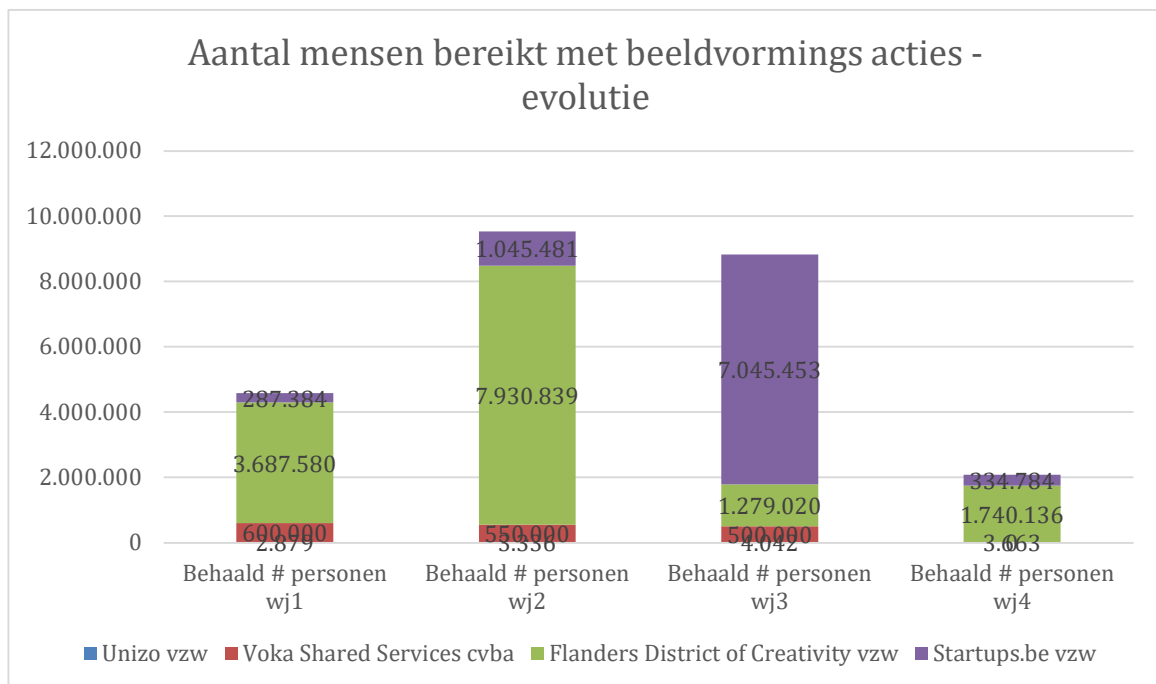


De toename van de uitbetaalde bedragen wordt deels verklaard door de toevoeging van een aantal acties in de loop van de opdracht en de verhoging van de middelen voor een aantal dienstverleners. Voor Flanders DC (perceel 1) was het bedrag in jaargang 2 en 3 veel hoger dan voor jaargang 1 en 4. De toename wordt ook deels verklaard door een hogere realisatiegraad in jaargang 2 en 3 ten opzichte van jaargang 1. In de tabel hieronder worden de totale vastgelegde bedragen per jaargang vergeleken met de uitbetalingen, er wordt tevens aangegeven welke dienstverleners de grootste onderbenutting laten noteren.

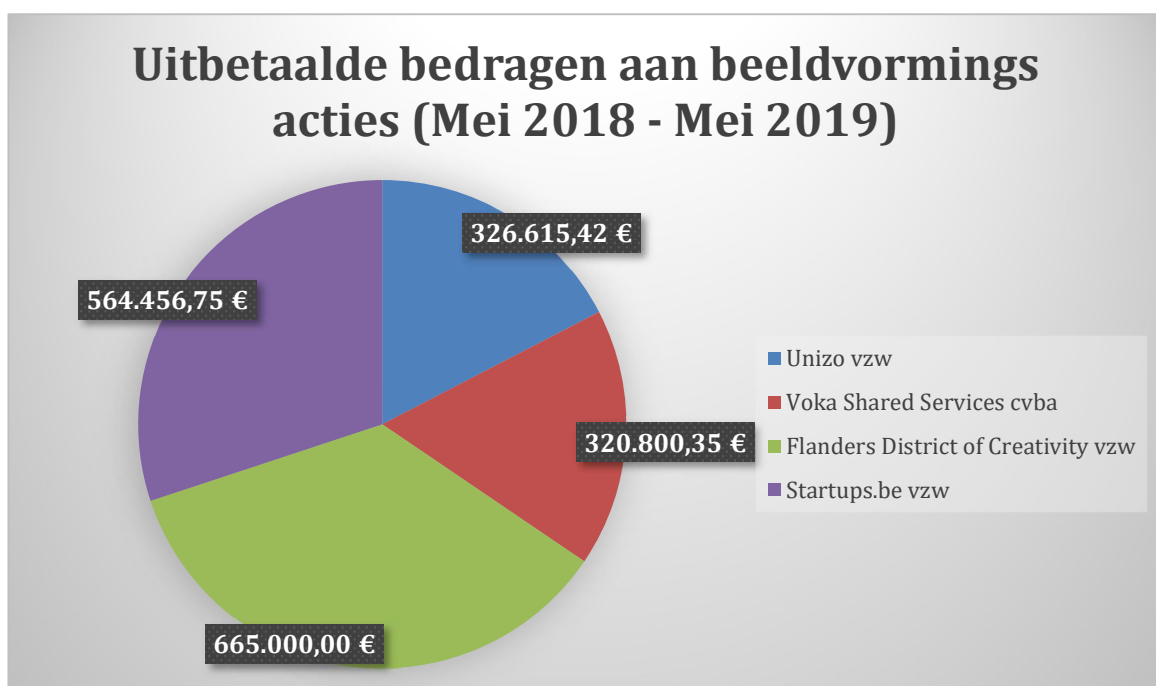
Jaargang	Vastgelegd bedrag	Uitbetaald bedrag	Realisatie	Onderbenutting?
1	€ 16.290.089,98	€ 14.616.780,67	89,73 %	EY (65%), UNIZO (83%)
2	€ 18.601.386,10	€ 17.255.507,72	92,76 %	EY (59%), UNIZO (91%)
3	€ 19.629.430,11	€ 17.897.548,15	91,18%	Nog betalingen te verwachten
4	€ 19.491.689,35	€ 6.082.805,73	31,21%	Jaargang loopt nog

Merk in de bovenstaande tabel op dat de realisatie van jaargang 3 allicht hoger zal komen dan deze voor jaargang 2, er zijn nog een aantal betalingen te verwachten voor KPI's die pas na x maanden kunnen worden gerapporteerd. Dit is onder meer het geval bij EY, dat per 31/12/2019 in jaargang 3 reeds een veel kleinere onderbenutting heeft dan in de vorige jaargangen (81,5%).

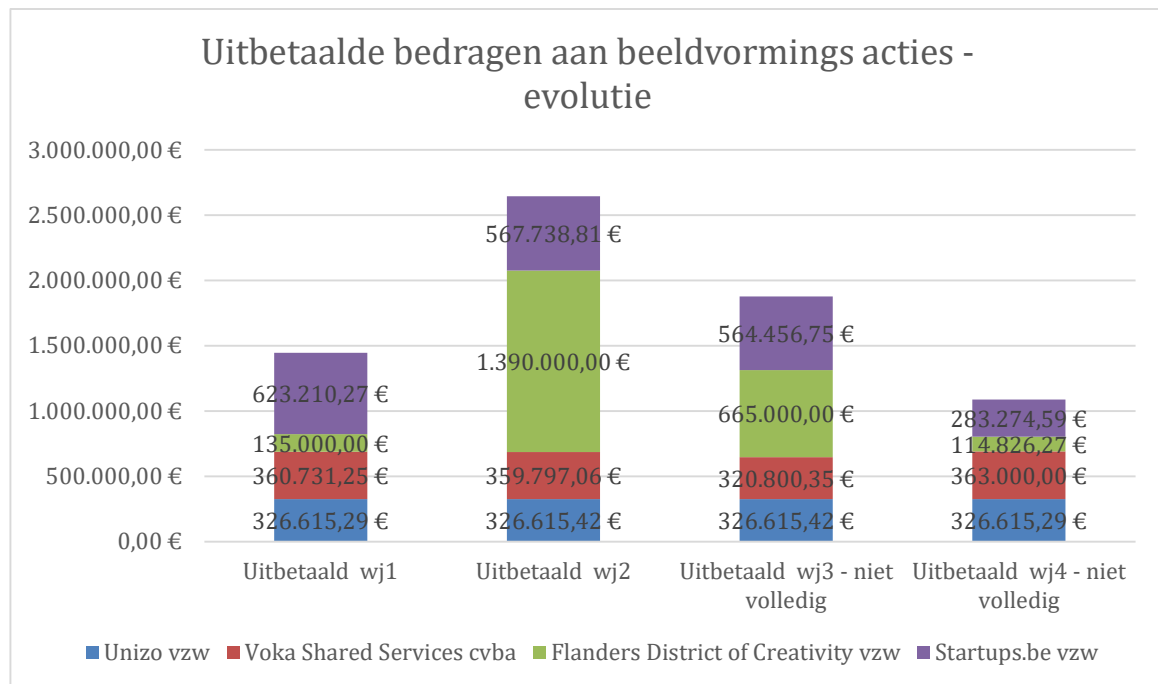
Wanneer de verschillende types van activiteiten nader onder de loupe worden genomen, zien we dat voor de beeldvormingsacties de campagnes Ondernemers Ondernemen voor Iedereen van Flanders DC en Met Falen en Opstaan (Failing Forward) van Startups.be gezorgd hebben voor het overgrote deel van het bereik. Omwille van de pieken op verschillende momenten, had Flanders DC het overwicht in jaargang 2, en Startups.be in jaargang 3.



Naar uitbetaalde bedragen is in jaargang 3 duidelijk dat de grootschalige campagnes relatief, verrekend naar bereik, goedkoper zijn dan de eendagsevents van UNIZO en VOKA, die wel een diepgaandere werking hebben.



Over de jaren heen gezien, is het duidelijk welke sprongen de toegekende bedragen aan Flanders DC maken, dit omwille van het feit dat het zwaartepunt van de campagne met onder meer het Tv-programma 'De Leeuwenkuil' in jaargang 2 viel. De bedragen voor de andere dienstverleners waren veel constanter, Startups.be kreeg meer middelen in jaargang 1 voor de ontwikkeling van de campagne.

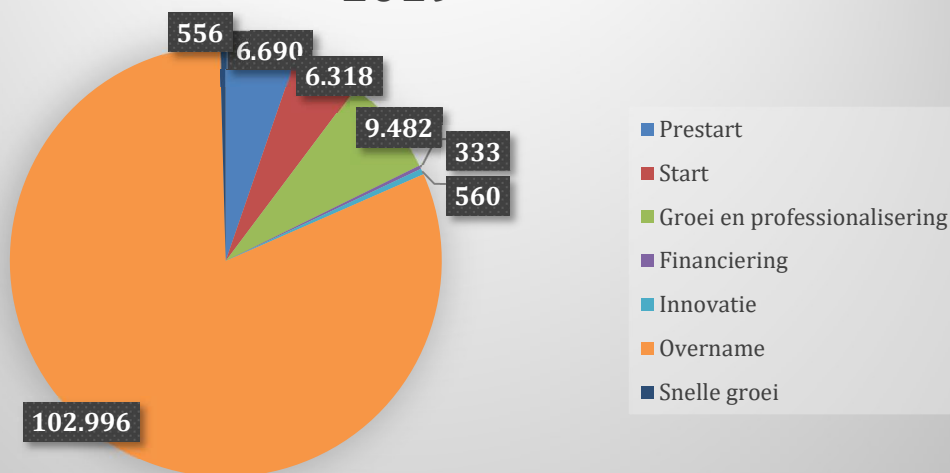


Voor de andere types van activiteiten worden hier de aantallen getoond per levensfase of thema, bij de bespreking van die levensfasen en thema's wordt er dan nader in gegaan op de aantallen.

Op vlak van bewustmaking wordt de grafiek gedomineerd door de acties in de levensfase opvolging en overname, dit is in het bijzonder het reeds eerder vermelde Overnamemarkt.be van UNIZO.

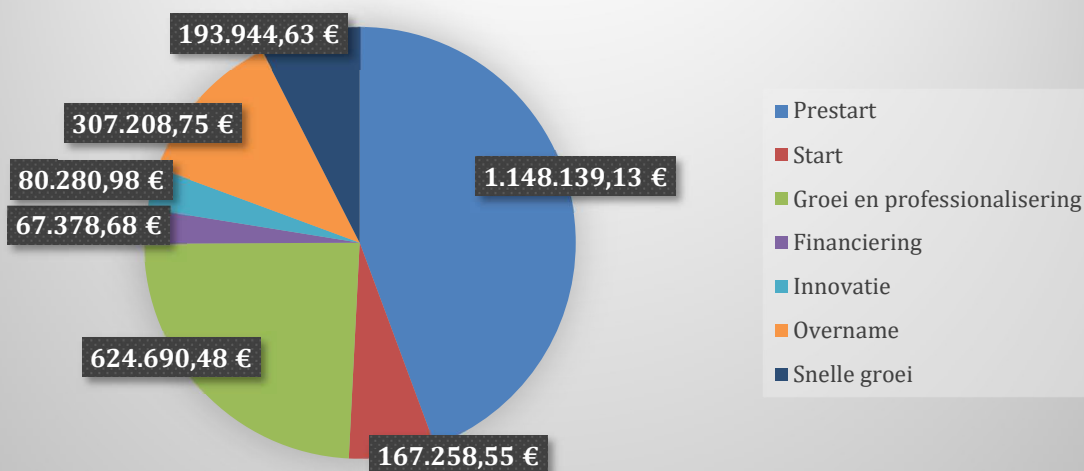
Het beeld is gelijkaardig over de jaargangen heen. In de aantallen van de andere levensfasen is er niet veel evolutie.

Aantal ondernemers bereikt via bewustmakingsacties in Mei 2018 - Mei 2019

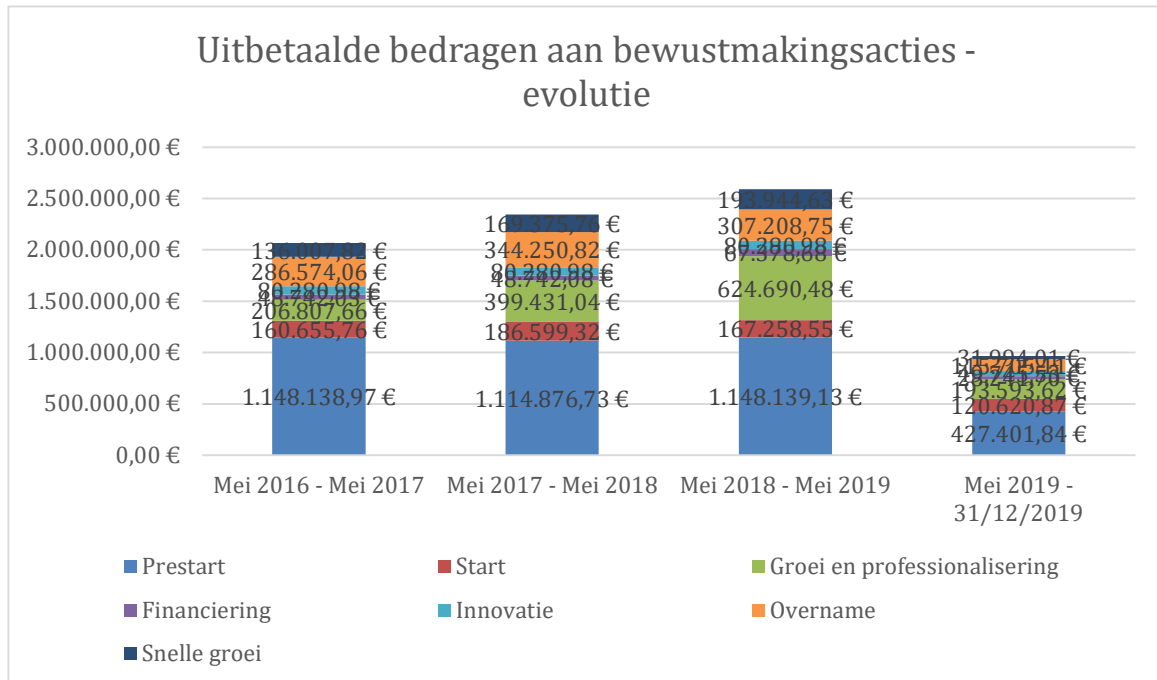


Dat Overnamemarkt.be reeds geruime tijd bestaat en mede door de opzet ervan een relatief goedkope activiteit is, blijkt uit de onderstaande grafiek van uitbetaalde bedragen in jaargang 3 aan de bewustmakingsacties. Bijna de helft van de middelen gaat naar de levensfase prestart en bijna een kwart naar de levensfase groei en professionalisering.

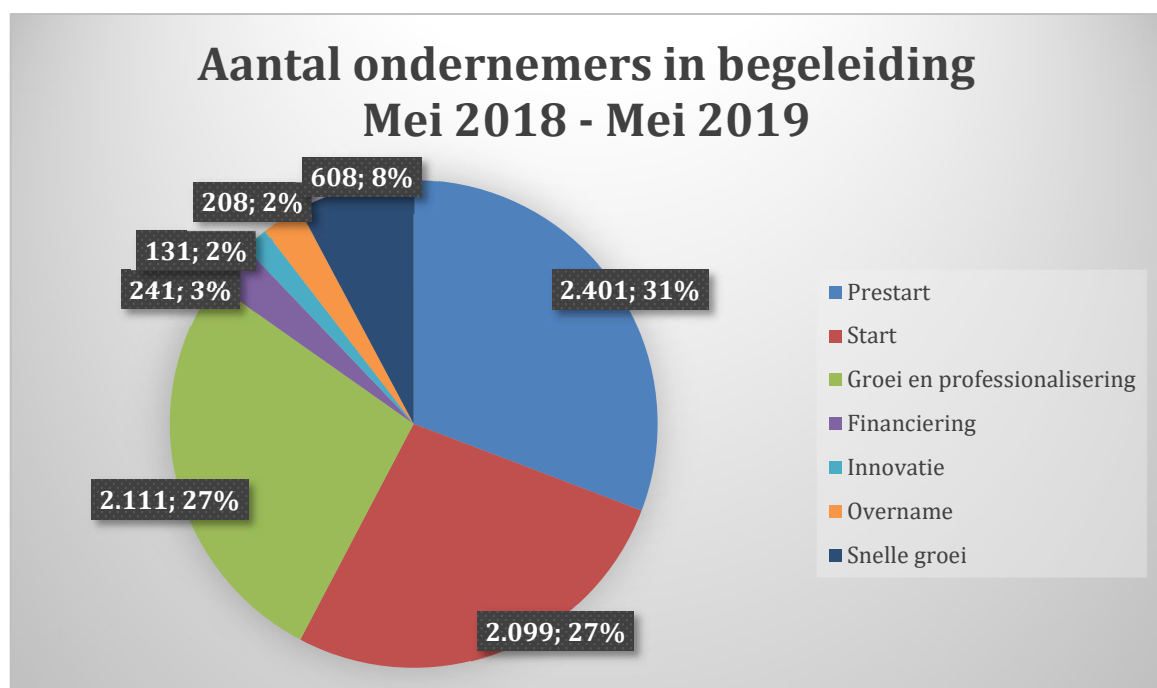
Uitbetaalde bedragen aan bewustmakingsacties in Mei 2018 - Mei 2019



Over de jaren heen zien we dat de bedragen voor prestart weinig veranderen. Er is wel een duidelijke toename in de bedragen in de levensfase groei en professionalisering merkbaar.

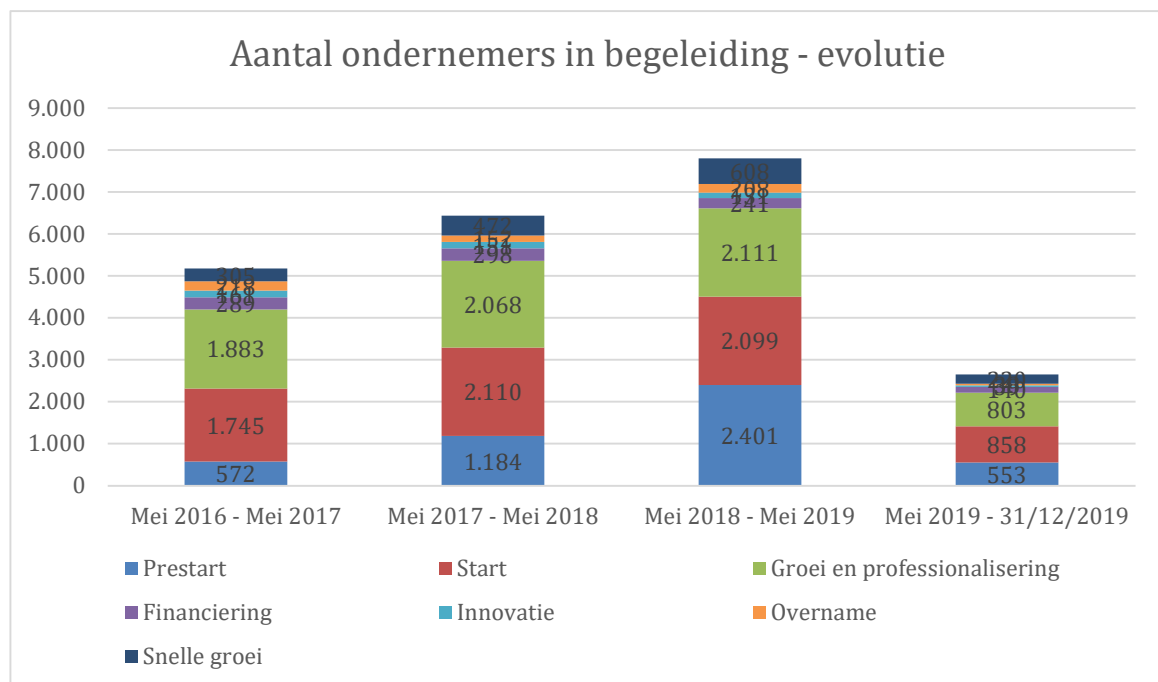


Ondanks het belang van de activiteiten rond beeldvorming en bewustmaking, ligt het hoofdaccent van de opdracht op de begeleidingen en netwerkingsactiviteiten. Op vlak van de begeleidingen zien we in jaargang 3 het belang van de levensfases prestart, start en groei & professionalisering.



Het gaat hier dan ook vaak om begeleidingen op meer generieke thema's of op organisatiebreed niveau, waar de andere levensfasen een meer specifieke aanpak vereisen en de modale ondernemer hiermee minder frequent geconfronteerd wordt.

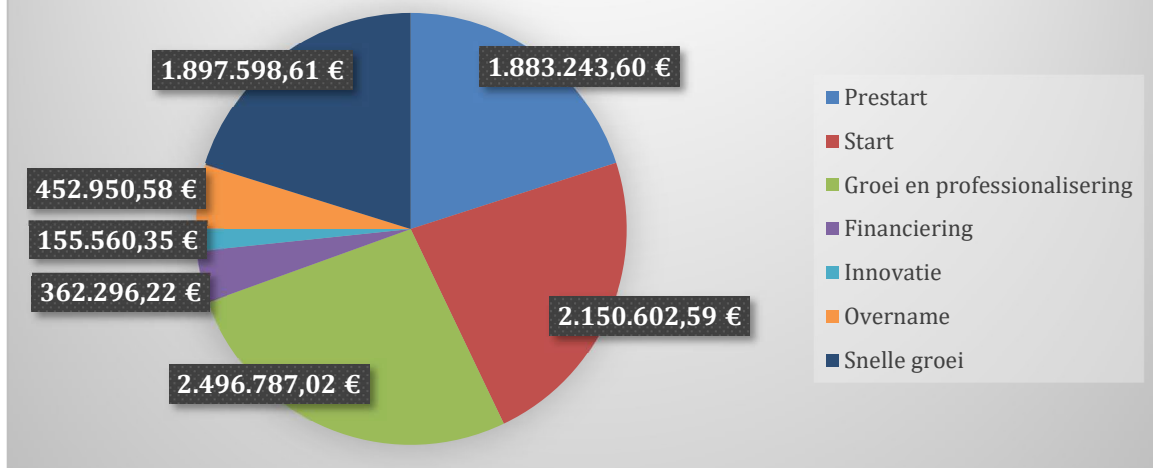
De evolutie doorheen de jaren toont enerzijds het stijgende totaal aantal begeleidingen en anderzijds de forse toename van het aantal prestarters begeleidingen. Hierbij moet wel de opmerking worden gemaakt dat de prestarters begeleiding van UNIZO, Go4Business, tot in de loop van jaargang 2 nog liep via een andere overheidsopdracht. In jaargang 3 zijn alle begeleidingen in kader van Go4Business wel meegeteld. UNIZO voerde in de andere overheidsopdracht in 2016 140 Go4Business begeleidingen uit en in 2017 waren dit er 487.



Het aantal begeleidingen in de levensfase snelle groei stijgt gestaag.

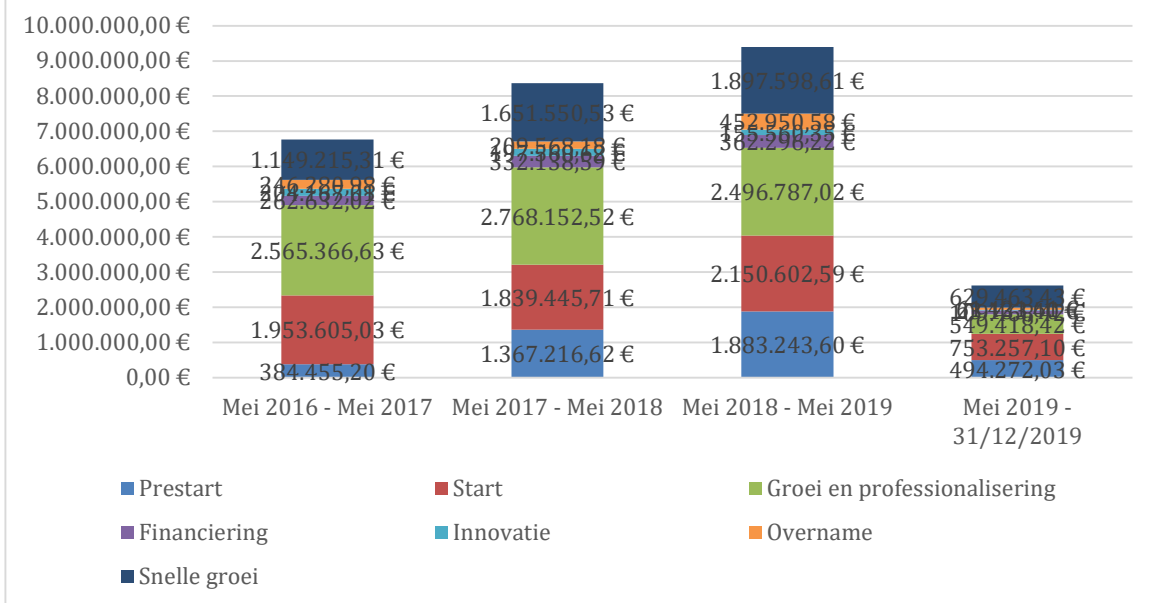
Naar uitbetaalde bedragen in jaargang 3 valt op dat het gewicht van levensfase snelle groei in vergelijking met de aantallen hierboven, veel groter is. De begeleidingen in deze levensfase zijn dan ook intensief en omvattend met de bedoeling om de snelle groeier ook echt zijn potentieel te laten benutten, hierdoor zijn deze begeleidingen relatief duurder.

Uitbetaalde bedragen voor begeleidingen Mei 2018 - Mei 2019

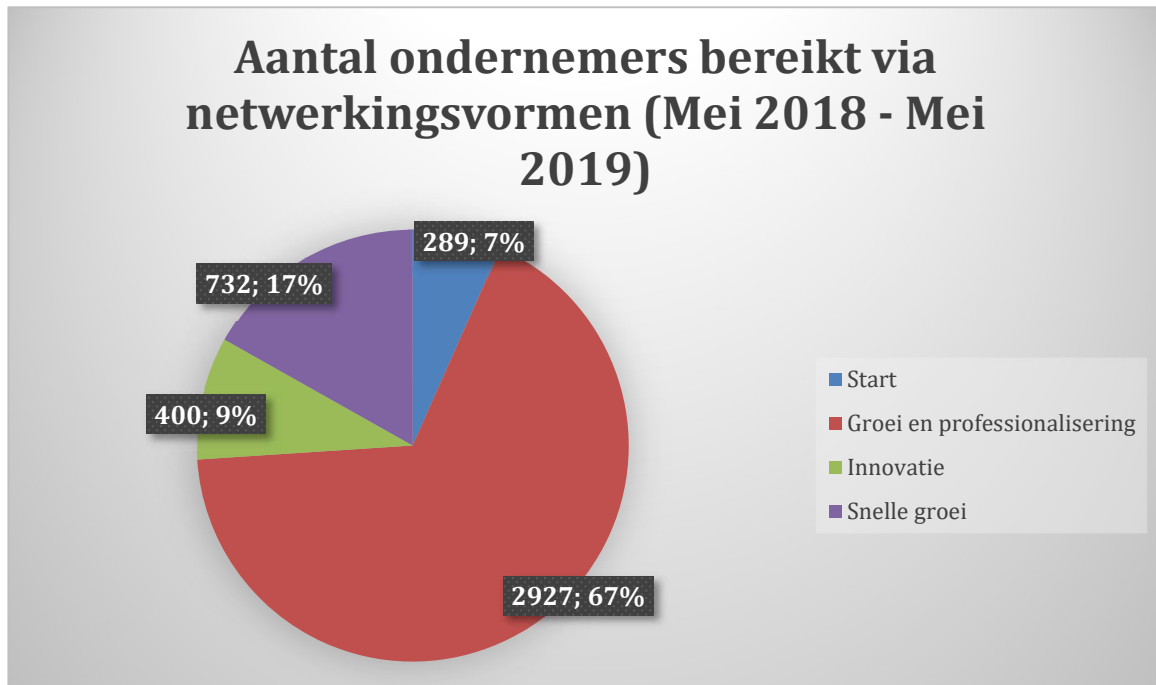


Deze verhoudingen qua uitbetaalde bedragen per levensfase zijn ongeveer dezelfde, gezien over de verschillende jaargangen, weliswaar rekening houdend met het toenemend aantal begeleidingen en het toenemend gewicht van de levensfase prestart.

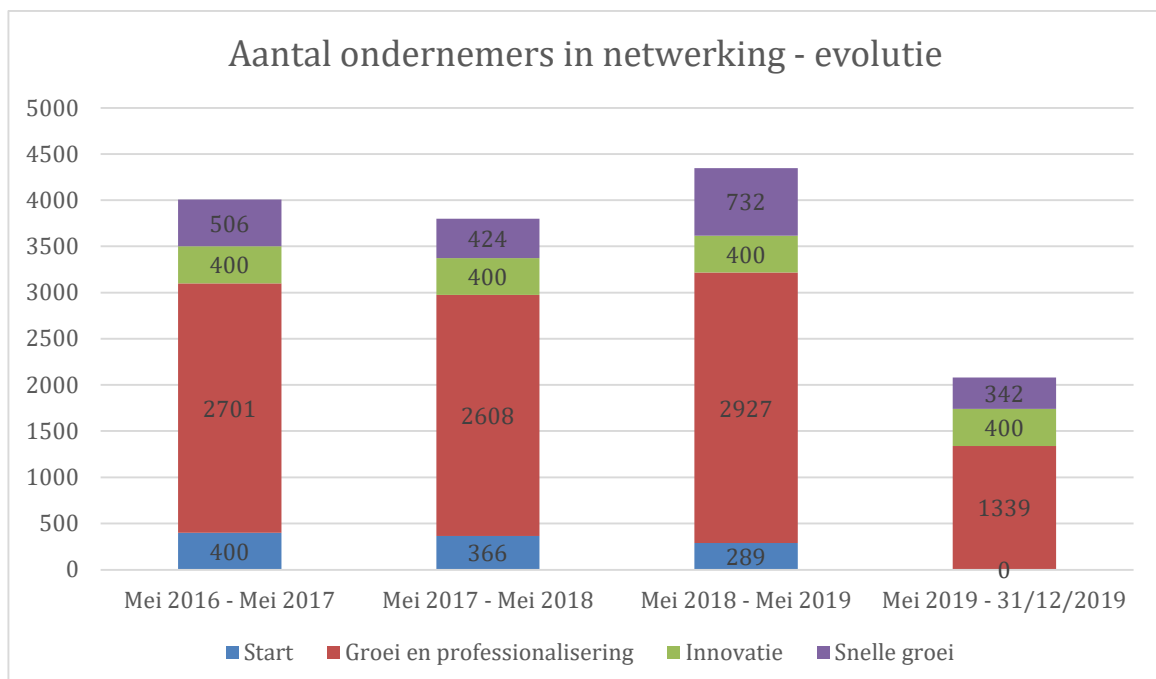
Uitbetaalde bedragen voor begeleidingen - evolutie



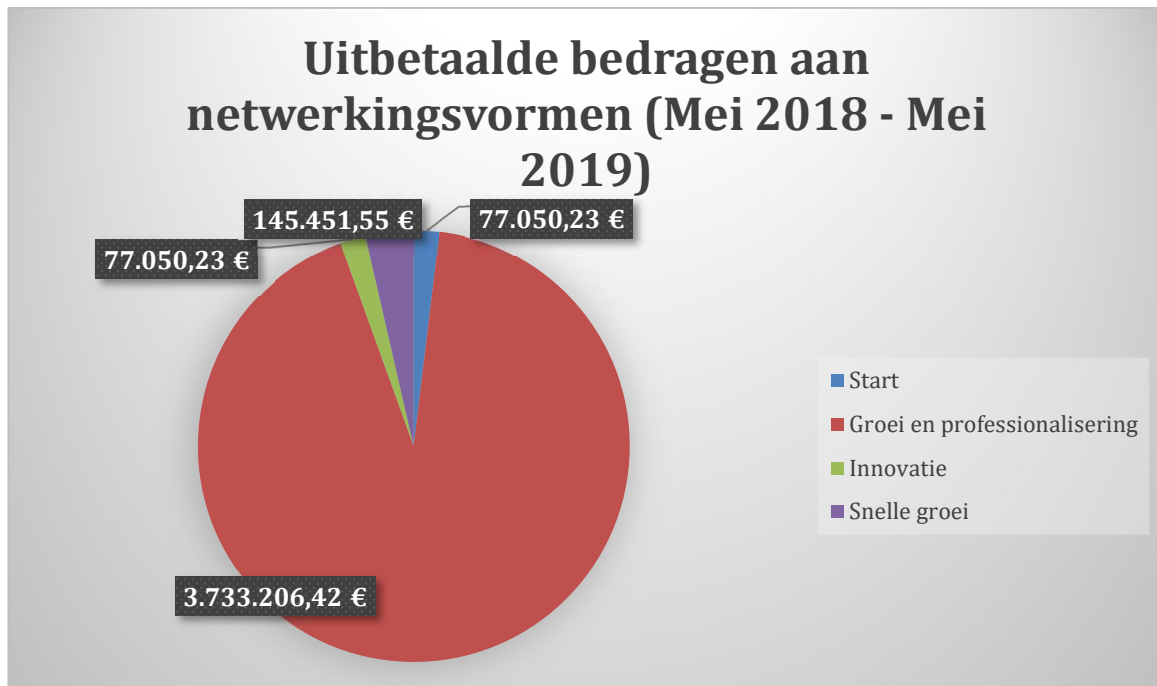
Bij de acties rond vormen van netwerking tenslotte is het overwicht van de levensfase groei & professionalisering zeer duidelijk. Dit is logisch gezien alle formules van peterschapsprojecten (PLATO, Ondernemersforum, BRICS) in deze levensfase werden ondergebracht.



Ook in de levensfase snelle groei worden er acties rond netwerking gedaan die, na een dip in jaargang 2 dan toch meer en meer lijken aan te slaan. In jaargang 4 is de tussentijdse stand van zaken specifiek voor deze levensfase bemoedigend.



Naar uitbetaalde bedragen toe is het overwicht van de levensfase groei & professionalisering nog groter. De peterschapsformules zijn dus relatief gezien duurder dan de andere acties die worden georganiseerd. Dit beeld verandert nauwelijks over de jaren heen.

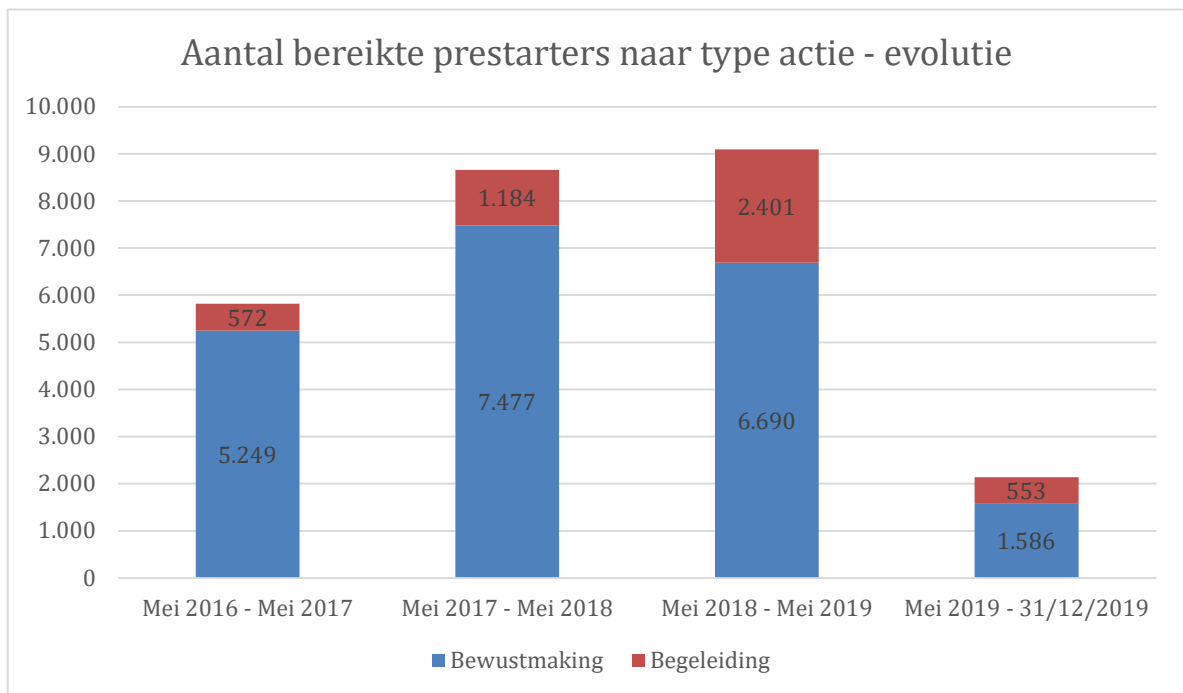


Meer detail over de aantallen en bedragen en evoluties ervan komt terug in de besprekingen van de levensfases.

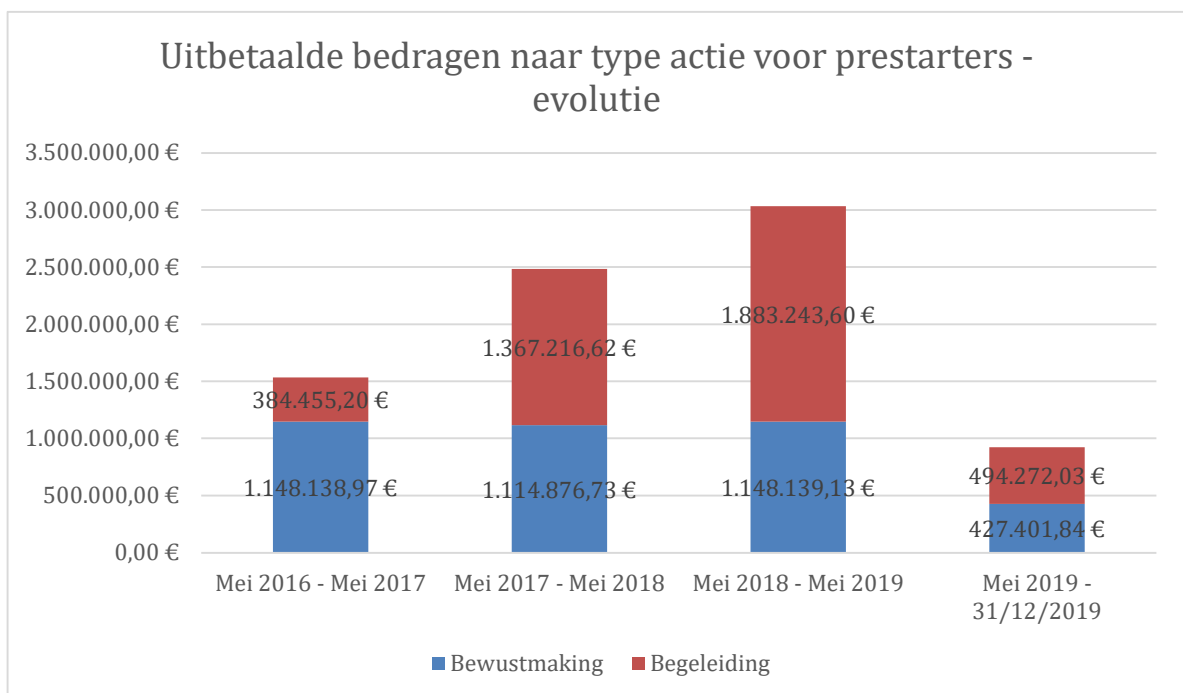
3.2. Begeleiding van (pre)starters

3.2.1. Cijfermateriaal prestarters en starters

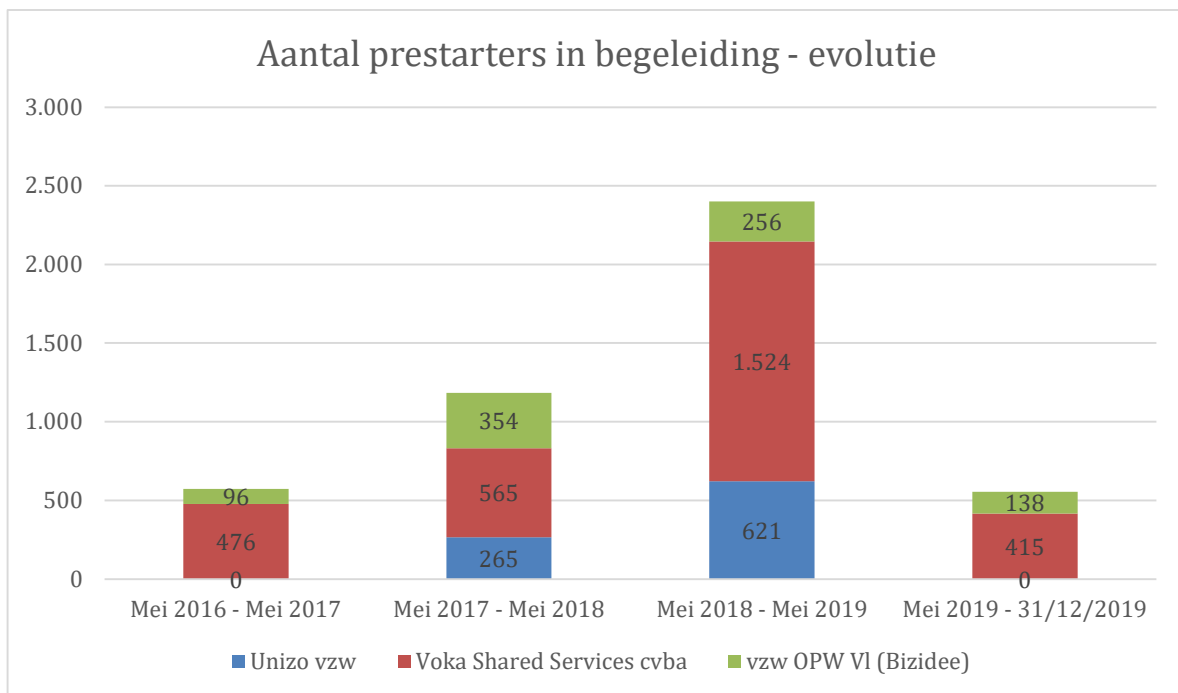
Het aantal bereikte prestarters evolueert in stijgende lijn gedurende de jaargangen van de opdracht, met een toenemend aandeel begeleidingen. Merk op, zoals reeds eerder aangegeven, dat de prestartersbegeleiding van UNIZO, Go4Business, tot in de loop van jaargang 2 nog liep via een andere overheidsopdracht. In jaargang 3 zijn alle begeleidingen in het kader van Go4Business wel meegeteld. UNIZO voerde in de andere overheidsopdracht in 2016 140 Go4Business begeleidingen uit en in 2017 waren dit er 487. Het grootste aandeel van het stijgend aantal begeleidingen is echter afkomstig van VOKA, zoals we hieronder zullen zien.



De begeleidingen voor prestarters zijn duurder dan de bewustmakingsacties, waardoor de grafiek van de uitbetaalde bedragen het tegenovergestelde beeld geeft. Het aandeel van de betalingen voor begeleidingen neemt evenredig toe met hun aantal.

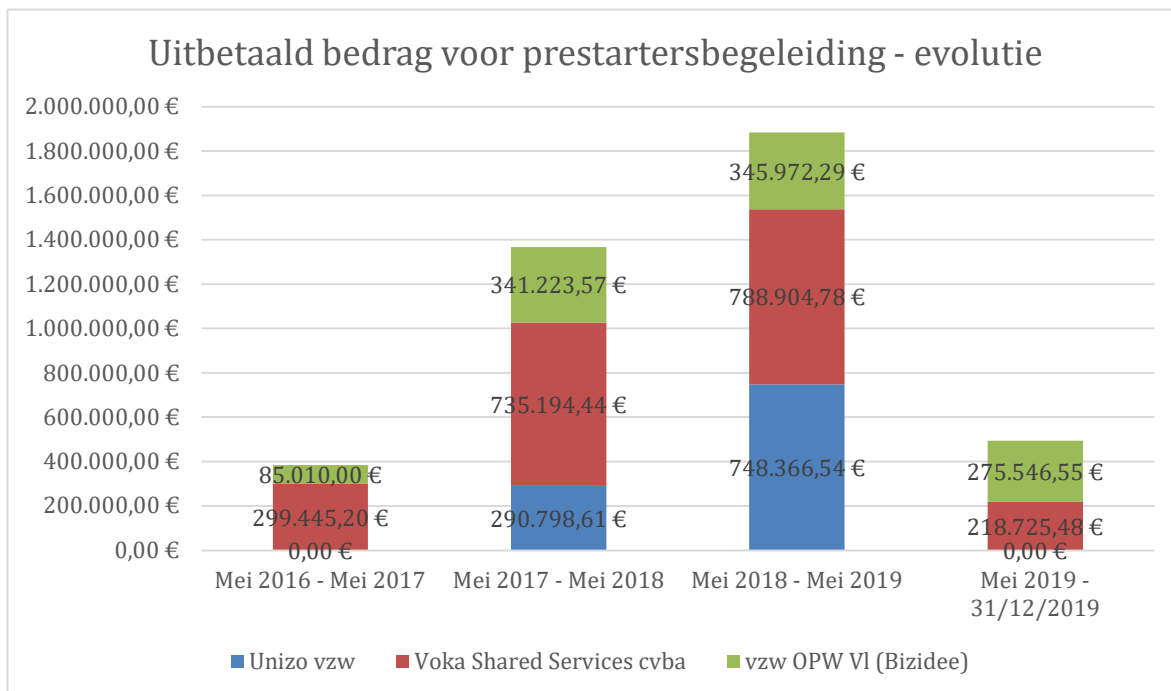


Wanneer we dan kijken naar de verdeling van het aantal prestarters in begeleiding, zien we over de jaargangen heen het volgende beeld, met een toenemend aandeel voor UNIZO (cfr Go4Business, zie opmerking hierboven) maar vooral voor VOKA. Dit is echter een gevolg van de indeling van de acties, waarbij de actie 'Pitching sessies voor studenten' van VOKA ook werd bestempeld als een begeleidingsactie. VOKA heeft in jaargang 3 een veel hoger aantal studenten bereikt met deze actie dan in jaargangen 1 en 2. Naast deze actie zijn er ook BRYO Stand up en BRYO Stand up student, die veel stabiel blijven.

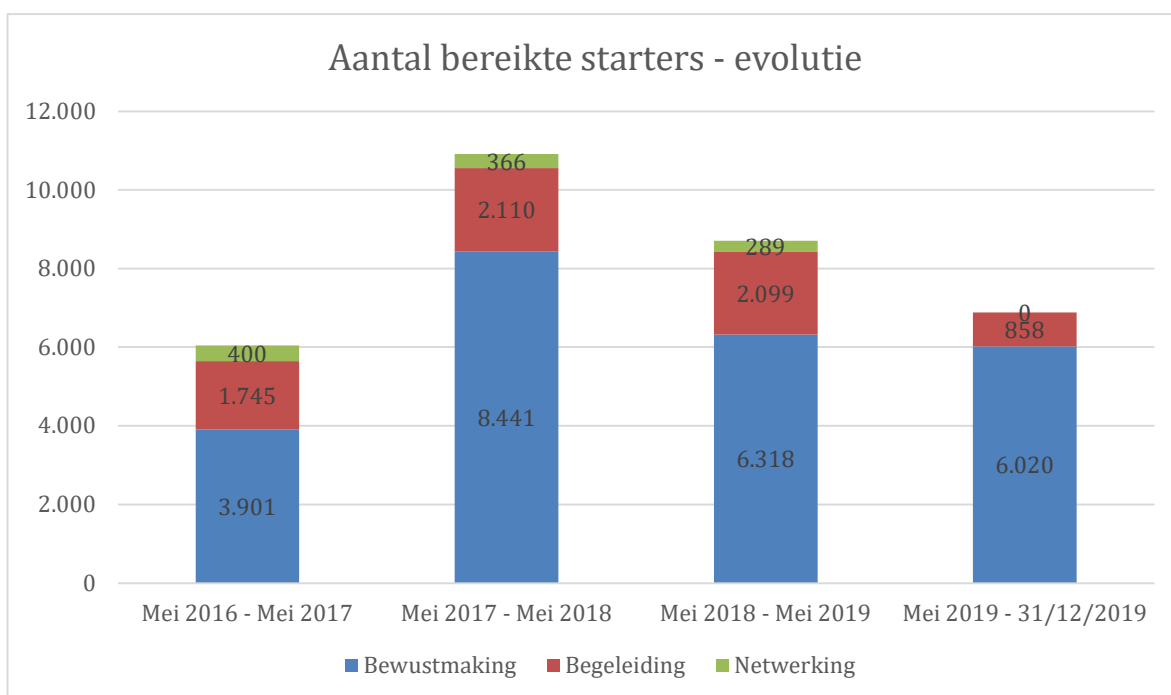


Deze twee BRYO's zijn qua kostprijs voor VLAIO ook veel duurder dan de pitching sessies die slechts een beperkt budget vergen. Vandaar dat het aandeel van de uitbetaalde bedragen aan VOKA amper wijzigt tussen jaargang 2 en 3 ondanks de bijna 1.000 extra bereikte prestarters.

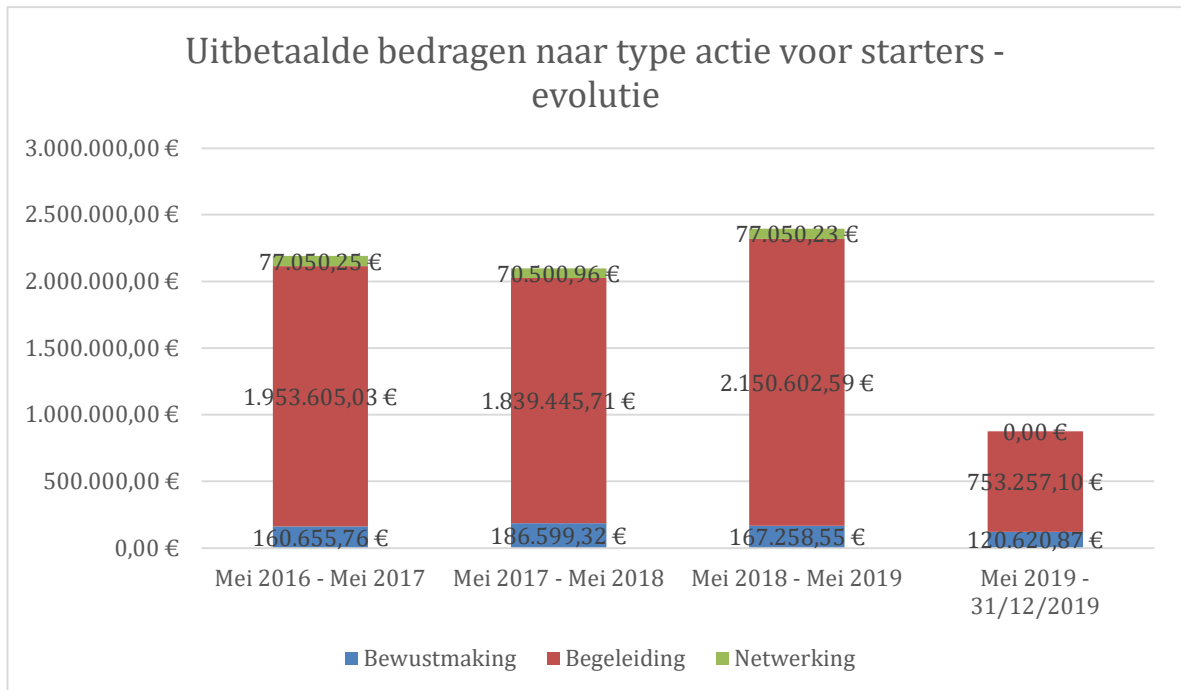
Uit dit voorbeeld blijkt het belang van een correcte 'classificatie' van de acties. Het is duidelijk dat de pitching sessies voor studenten van een ander gewicht en type zijn dan de BRYO's en Go4Business en de acties van vzw Ondernemingsplanwedstrijd Vlaanderen, die toch allemaal veel meer begeleiding bevatten. In die zin geeft de grafiek hieronder met de verhouding van de uitbetaalde bedragen, een correcter beeld dan de grafiek met de verhouding van de aantallen.



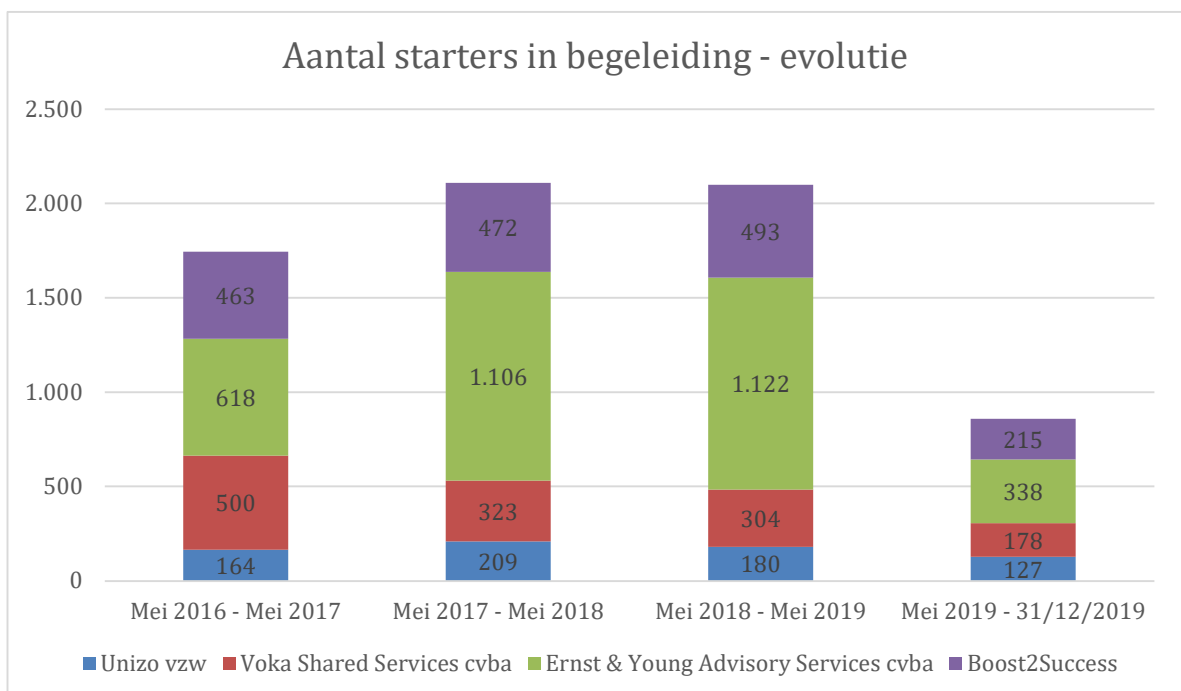
Eenzelfde fenomeen doet zich voor bij de acties naar starters. Vooreerst de evolutie van het aantal bereikte starters. Van belang is dat het aantal begeleidingen stabiel blijft in jaargang 2 en 3. Bij de bewustmakingsacties zijn de sprongen en aantallen groter, dit is echter ook hier het gevolg van één actie, opnieuw van VOKA, namelijk de inspiratie- en informatiesessies 'student start'. Deze vinden plaats op de campussen en lokken soms veel aanwezigen (in jaargang 2 waren dit er meer dan 7.000 en in jaargang 3 meer dan 5.500, oftewel het leeuwendeel van het bereik van de bewustmakingsacties).



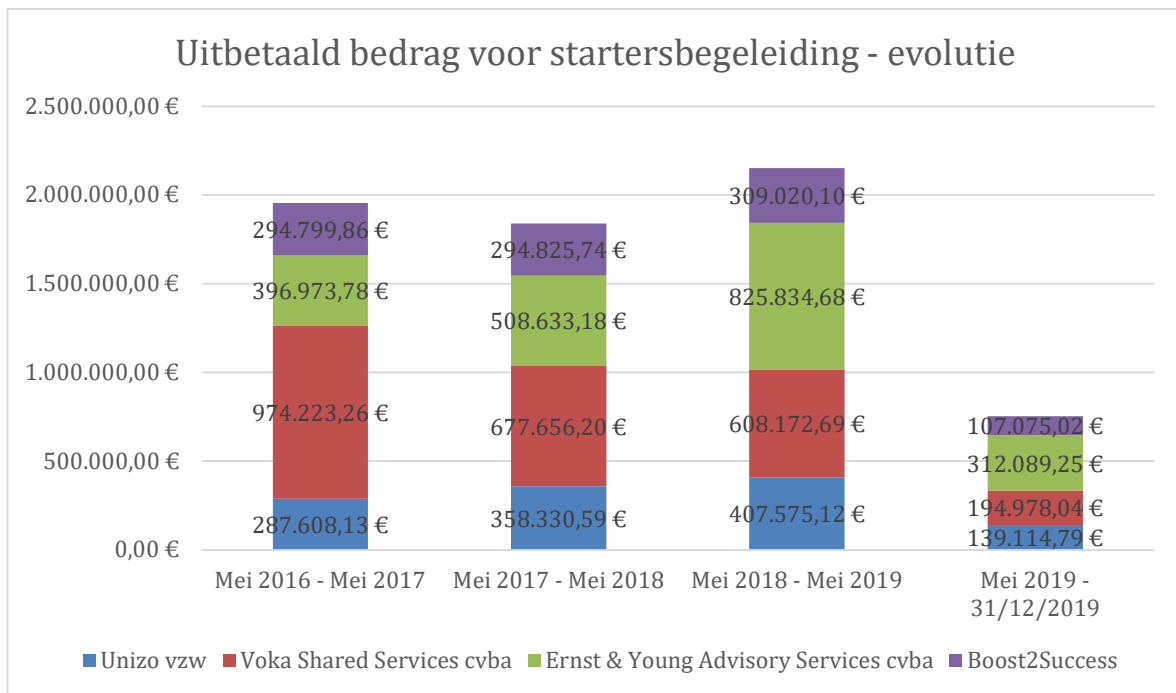
Bij deze acties naar starters is duidelijk uit de evolutie van de uitbetaalde bedragen naar de verschillende types van activiteiten dat het deze middelen bijna volledig naar de begeleidingen gaan.



Uit de verdeling van het aantal begeleidingen over de dienstverleners valt het grote aandeel van EY op. Ook hier is dit een gevolg het de indeling van acties, met name de 'matchmaking events' voor starters werden in samenspraak met de relatiebeheerders van VLAIO en EY geklasseerd als begeleiding, gezien het meer is dan zuivere netwerking. Deze actie is goed voor 724 deelnemers in jaargang 2 en 677 in jaargang 3.



Gezien ook deze actie 'matchmaking events' in verhouding relatief goedkoop is ten opzichte van de meer doorgedreven begeleidingen, is EY in de verdeling van de uitbetaalde bedragen minder dominant. Merk ook op dat Boost2Success in verhouding veel ondernemers bereikt met de uitbetaalde middelen (aandeel van hun middelen is kleiner dan aandeel van hun bereikt aantal ondernemers, dit in tegenstelling tot UNIZO en VOKA). Ook hier is de verklaring dat de begeleidingen van UNIZO en VOKA diepgaander en langduriger zijn en daardoor een hogere kostprijs hebben.



3.2.2. Evaluatie prestartersbegeleiding

Ruim 4.100 deelnemers
van 2013 tot begin 2017



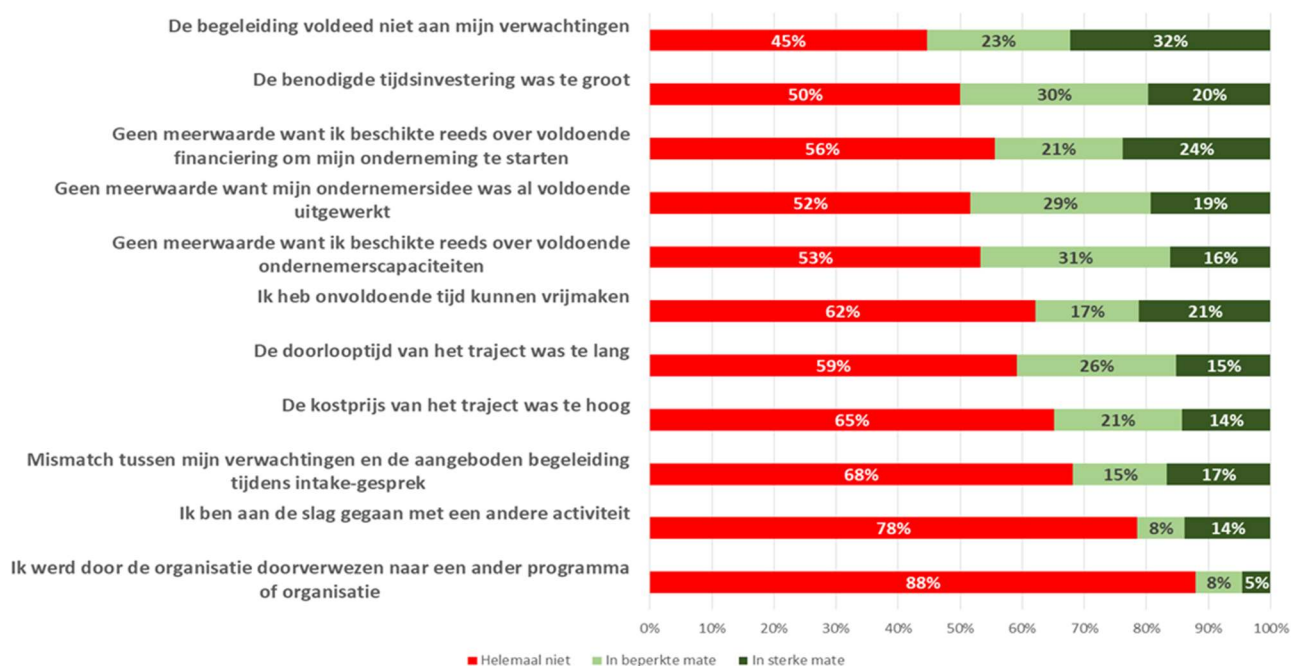
De meeste acties in de lopende overheidsopdracht ondernemerschap hadden/hebben nog niet voldoende historiek of onvoldoende deelnemersaantallen om reeds aan een grondige evaluatie onderworpen te worden. Uitzonderingen hierop is de prestartersbegeleiding die al sinds 2011 via overheidsopdracht in de markt gezet wordt.

Om tot een degelijk resultaat te komen voor de evaluatie van de prestartersbegeleidingen zijn er zo veel mogelijk deelnemers uit drie verschillende prestartersprojecten bevraagd. Het bereik en profiel van de deelnemers ziet er als volgt uit:

Bryo	Go4Business	Start!
Totaal 1127	Totaal: 2431	Totaal: 553
77% man, 23% vrouw	54% vrouw, 46% man	62% vrouw; 38% man
-	97% Belgisch, 3% buitenlands (82% EU, 18% non-EU)	91% Belgisch, 5% NL, minder dan 1% non-EU
Oost-Vlaanderen (25%) Antwerpen (22%) West-Vlaanderen (21%) Vlaams-Brabant (18%) Limburg (14%)	Antwerpen (21%) Oost Vlaanderen (21%) West-Vlaanderen/ Limburg (17%) Vlaams Brabant (15%)	Oost-Vlaanderen (34%) Antwerpen (25%) Limburg (17%) Vlaams-Brabant (15%) West-Vlaanderen (9%)
-	15% onder 30; 16% boven 50	11% onder 30; 20% boven 50
-	50% werkzoekend/niet-werkend	73% werkzoekend/niet-werkend
-	Dienstensector (38%) Detailhandel (12%) Horeca (11%)	Zorg/sociale diensten (20%) Horeca (16%) Kunst, amusement, recreatie (12%)

Ongeveer 20% van de deelnemers heeft het traject vroegtijdig stopgezet. Er zijn hier verschillende redenen voor:

Reden begeleidingstraject niet gestart of afgewerkt



Van 4.100 deelnemers is er gekeken hoeveel rijksregisternummers gekoppeld zijn aan de Kruispuntbank om zo te bepalen hoeveel deelnemers effectief gestart zijn. Dit komt neer op minstens 2.243 deelnemers ofwel 55% die een onderneming is gestart. Van de 1.619 werkzoekenden/niet werkenden die deelnamen aan het traject zijn 800 deelnemers ofwel 49% een onderneming gestart:

Bryo	Go4Business	Start!
66% met ondernemingsnummer	51% met ondernemingsnummer	47% met ondernemingsnummer
67% v/d mannen	53% v/d mannen	44% v/d mannen
63% v/d vrouwen	46% v/d vrouwen	48% v/d vrouwen
	12,5% starters onder 30; 17,5% 50+	12,9% starters onder 30; 19,5% 50+
	52% werkzoekenden zijn gestart	44% werkzoekenden zijn gestart

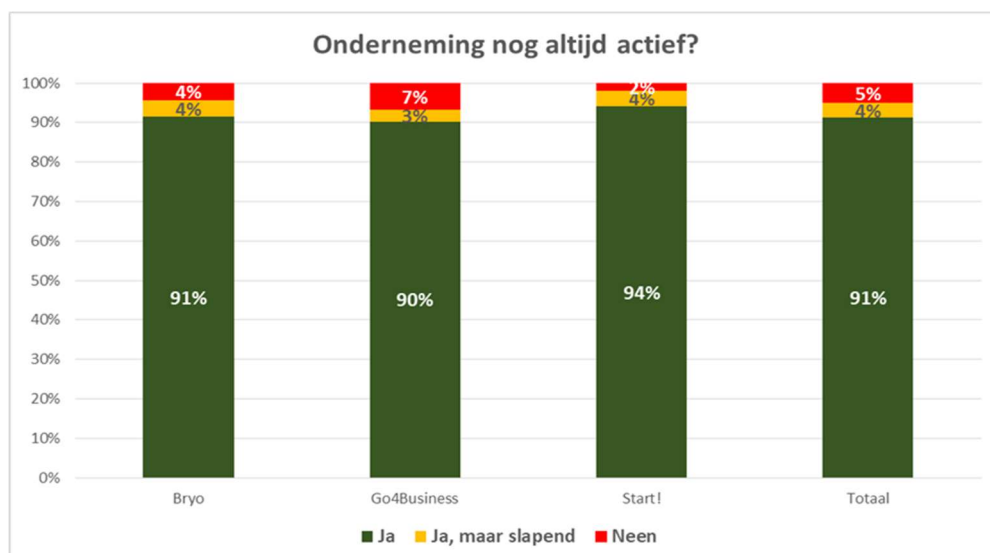
80% van alle deelnemers rond een prestartertraject af en krijgt een haalbaarheidsadvies. Over de verschillende trajecten ziet dat er zo uit:

Bryo	# doorstromers naar Bryo vervolgtraject: 37
Go4Business	78% afgerond met advies 47% haalbaar, 35 te herwerken
Start!	86% afgerond met advies 55% positief advies

Er is gevraagd hoe de deelnemers een meerwaarde ervaarden van het traject. Hierbij kwamen elementen als sterkere ondernemersvaardigheden, opbouwen van zakelijk netwerk en degelijk businessplan naar voren.



De deelnemers is ook gevraagd of hun onderneming nog actief is. Op basis van de antwoorden kan gezegd worden dat er een hoge overlevingsgraad is bij de starters:



De tevredenheid van de deelnemers over de trajecten, de begeleiders en begeleidingsmomenten is ook bevraagd om zo een beeld te krijgen hoe de trajecten ervaren worden en waar er nog ruimte is voor verbetering.



- ▶ **Globale tevredenheid: 7,4/10**
- ▶ **Inhoud begeleiding: 90%**
- ▶ **Diepgang begeleiding: 76%**
- ▶ **Begeleider: 1,32/2**
- ▶ **Aantal begeleidingsmomenten**
 - ▶ Individueel: 67%
 - ▶ Collectief: 86%
- ▶ **Kwaliteit begeleidingsmomenten**
 - ▶ Individueel: 78%
 - ▶ Collectief: 85%

Uit de evaluatie van de prestartersbegeleidingen, waarvan reeds de aanbevelingen en infographic zijn opgenomen in de visienota voor het nieuwe contract ondernemerschap, blijkt voorts het volgende:

- Ruim 80% van de deelnemers beschouwen hun gevolgde traject als een samenhangend en logisch opgebouwd geheel;
- In totaal namen meer dan 4.100 kandidaat-ondernemers deel aan één van de drie trajecten in de periode van 2013 tot half 2017. De begeleiding beantwoordt aan een duidelijke nood bij prestarters, en gezien er meer en meer starters bijkomen de laatste jaren, is een stijging van de vraag naar deze trajecten te verwachten;
- Drie op vier personen is tevreden over de diepgang van de begeleiding en vindt de doorlooptijd net goed;
- De begeleiders worden zeer hoog gewaardeerd op vlak van deskundigheid en betrokkenheid, waarmee de kwaliteit van de begeleiding wel sterk afhankelijk is van één persoon, en er aandacht moet zijn in het voorzien van voldoende kritische massa aan begeleiders en ondersteuning ervan;
- De bruikbaarheid van het haalbaarheidsadvies blijft een aandachtspunt, met name als het gaat om het formuleren van concrete handvaten voor de ondernemer om zijn/haar plan te versterken, de afweging voor al of niet starten en praktische vervolgstappen richting opstart. Voor veel kandidaat-ondernemers is er een 'gap' tussen het afronden van de prestartersbegeleiding en de feitelijke opstart van hun onderneming. Ongeveer 40% van de deelnemers is dan ook niet tevreden over de afronding van het traject en geeft blijk van een nood aan 'nazorg'.

De pre-start wordt steeds meer erkend als belangrijke fase in de ontwikkeling van een startend bedrijf, waarin de basis voor haar succes in de eerste jaren in belangrijke mate wordt bepaald. Ondernemers in deze fase hebben te maken met specifieke uitdagingen en obstakels, waarin een duidelijke nood aan aparte begeleiding bestaat. Het is zaak potentiële ondernemers hierrond verder te sensibiliseren, in samenhang met ondersteuning voor volgende ontwikkelingsfases.

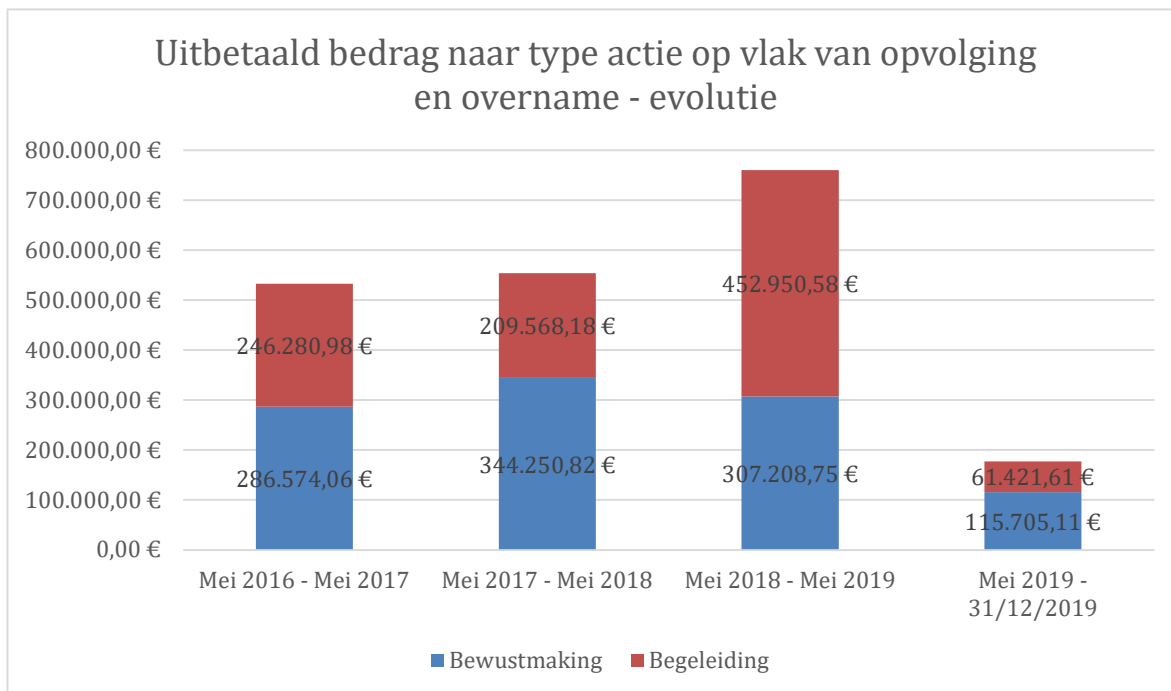
Een specifiek aandachtspunt betreft de samenhang met het verdere ondersteuningsaanbod voor startups. Dit breidt immers ook uit. Onder de noemer acceleratoren bieden private actoren, maar ook onderzoeks- en technologiecentra als SIRRIIS en IMEC een geïntegreerd pakket aan ondersteuning aan van idee ontwikkeling tot eerste implementatie (Startit@KBC, Birdhouse Belfius, *Sirris Scale-up*, iStart...). Deze dreigen een deel van de niche van het prestartaanbod te bezetten. Hun doelgroep komt grotendeels overeen met die van Bryo, maar ook de doelgroep van Go4B en Start! wordt mogelijk aangesproken door het acceleratoeraanbod, terwijl deze groep meer baat zal hebben aan een gericht, laagdrempelig en onafhankelijk haalbaarheidstraject. Het is dus belangrijk om tot optimale complementariteit qua inhoud en aanpak te komen. Het verder uitbouwen van inhoudelijke en operationele samenwerking kan wederzijdse meerwaarde hebben voor elkaars deelnemers.

Een laatste aandachtspunt vanuit de evaluatie van de prestartersbegeleiding is de samenhang of doorstroom naar andere vormen van begeleiding aangeboden door de organisatie zelf of binnen het VLAIO Netwerk. Hoewel het niet structureel bijgehouden wordt, duidt de bevraging erop dat minder dan 40% van de deelnemers is doorgestroomd naar interne of externe vervolfbegeleidingen voor startende ondernemers. Hier is ruimte voor versterking, zeker omdat met name UNIZO en VOKA een aansluitend begeleidingsaanbod hebben dat de verschillende ontwikkelingsfasen van ondernemingen dekt. Maar ook in doorverwijzing naar ondersteuning voor specifieke activiteiten en sectoren kan prestartersbegeleiding een belangrijke rol spelen.

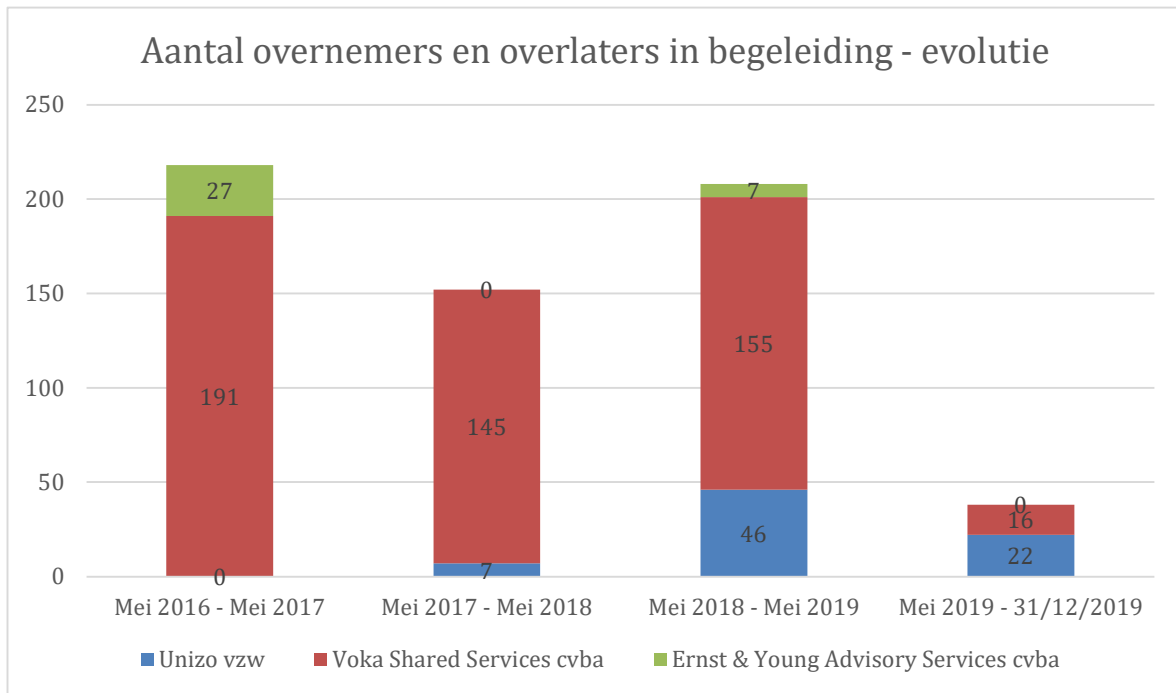
3.3. Studie naar de beleidsopgave inzake opvolging & overname

3.3.1. Cijfermateriaal opvolging & overname

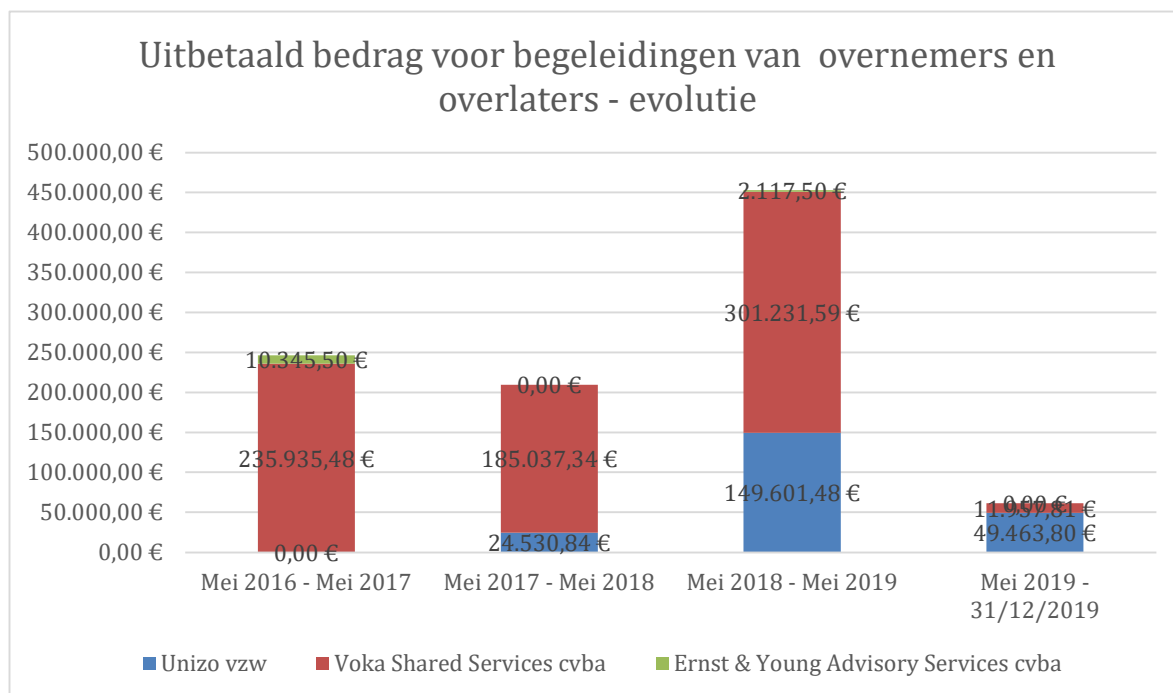
Zoals al in de samenvattende statistieken in paragraaf 3.1 aangegeven, wordt het totale bereik gedomineerd door de bewustmakingsactie Overnamemarkt.be van UNIZO (met meer dan 100.000 ondernemers per jaargang). Gezien dit echter een relatief goedkope actie is toont de grafiek met de uitbetaalde bedragen per jaargang toch dat het aandeel van de begeleidingen hierin toeneemt.



Dit lijkt op het eerste zicht vreemd wanneer de aantallen overnemers en overlaters in begeleiding per jaargang worden bekeken. Naast een fluctuerend beeld, met name door de variërende aantallen bij VOKA, werden in jaargang 3 minder ondernemers begeleid dan in jaargang 1, maar zijn de uitbetaalde bedragen voor begeleiding hoger.



De evolutie van de uitbetaalde bedragen toont dat zowel bij VOKA als bij UNIZO de bedragen hoger zijn in jaargang 3 dan jaargang 1. Bij VOKA wordt dit verklaard door de verschuiving van deelnemers van meer kortlopende trajecten in jaargang 1 naar meer langlopende trajecten (in het bijzonder 'Familio' voor familiebedrijven) in jaargang 3. Bij UNIZO werd in de loop van de opdracht een nieuwe actie toegevoegd, namelijk 'Overdracht kleine transacties', die vanaf jaargang 3 echt op kruissnelheid kwam. Deze actie is relatief duur gezien het aandeel van het uitbetaalde bedrag ten opzichte van het aantal deelnemers.



3.3.2. Beleidsopgave Opvolging & Overname

In 2019 voerden Antwerp Management School en UHasselt een bevraging uit bij ondernemers ouder dan 55 jaar en bij prestarters, starters en groeiers. Telkens werden hun intenties met betrekking tot overdracht of overname bevestigd en de ervaring die ze daar mee hadden.

De studie is een monitoringinstrument om op te volgen of het beleid voor opvolging en overname in de juiste richting evolueert. Daarnaast vormt de studie de basis om voor de komende jaren een nieuw actieplan op te maken. Dat zullen we in de eerste plaats doen met de partners uit het nieuwe contract ondernemerschap en de geregistreerde dienstverleners van de kmo-portefeuille.

Voor elk van de doelgroepen is er nood aan bewustmaking, informatieverstrekking en begeleiding. De studies, infographics en belangrijkste conclusies zijn als bijlage toegevoegd en staan ook op deze pagina: <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/overnemen-overlaten/bedrijfsverdracht/extra-literatuur>. De resultaten van de studies werden toegelicht aan de dienstverleners zodat zij hiermee in hun offerte voor het nieuwe contract ondernemerschap konden rekening houden.

Uit deze studie trekken we enkele belangrijke conclusies:

1. Minder dan de helft van de familiebedrijven verwacht een familiale overdracht;
2. De overdracht van leiding en eigendom wordt vooral praktisch voorbereid – vooral micro-ondernemingen wachten er mee;
3. Overnemen lijkt niet aantrekkelijk voor starters ...;
4. ... maar wie start door overname, ziet voordelen;
5. De redenen waarom starters en groeiers overnemen zijn niet erg verschillend;
6. Wie overneemt groeit sneller;
7. Starters die overnemen en oprichters van een nieuwe zaak hebben een verschillende perceptie over de financieringsmogelijkheden van een overname;
8. Starters en groeiers gebruiken verschillende kanalen om over te nemen bedrijven te zoeken.

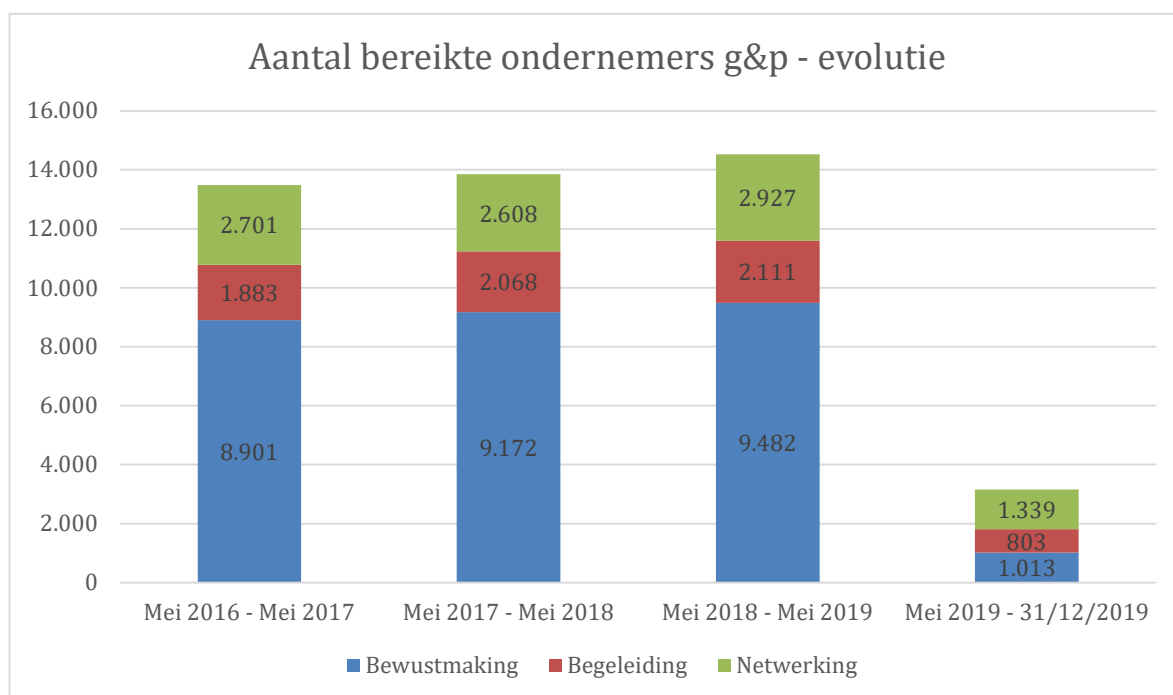
De onderzoekers doen volgende beleidsaanbevelingen:

- Verbeter de bewustmaking en informatieverstrekking over de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht en een overname;
- Neem meer initiatieven om prestarters, starters en groeiers bewust te maken dat een overname een volwaardig alternatief is;
- Maak prestarters en starters bewust van het verschil tussen een startersrisico en het financieel risico bij een overname
- Geef meer informatie over concrete (co-)financieringsmogelijkheden en hun voorwaarden om een overname te financieren en over het zinvol combineren van diverse financieringsbronnen;
- Geef meer informatie en begeleiding op maat van werklozen, studenten en herstarters (2^{de} kans ondernemerschap);
- Geef meer objectieve informatie over de beheersing van risico en controle bij overnames;
- Verbeter het aanbod van dienstverleners (en de bekendheid er van) m.b.t. bedrijfsoverdracht en overname;
- Geef meer informatie over mogelijke kanalen om kopers en verkopers te identificeren;
- Ontwikkel kwaliteitsvolle online opleidingen, tools & checklists;
- Mobiliseer diverse actoren om een rol op te nemen in het overdrachtsproces;
- Ga na of het zinvol is om een internationaal netwerkevent te organiseren;
- Verspreid meer informatie over gerealiseerde overnametransacties en de gehanteerde verkoopvoorwaarden;
- Ontwikkel een nieuw waarderingsmodel op maat van zelfstandigen en micro-ondernemingen.

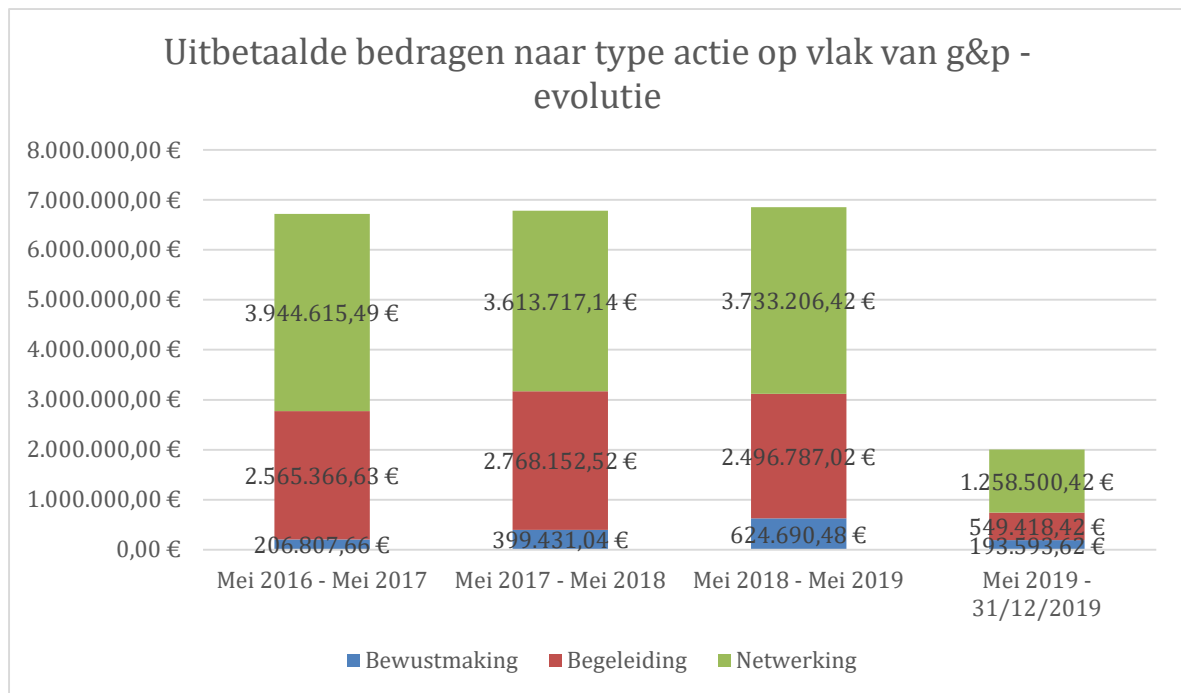
3.4. Groei & Professionalisering

3.4.1. Cijfermateriaal Groei & Professionalisering

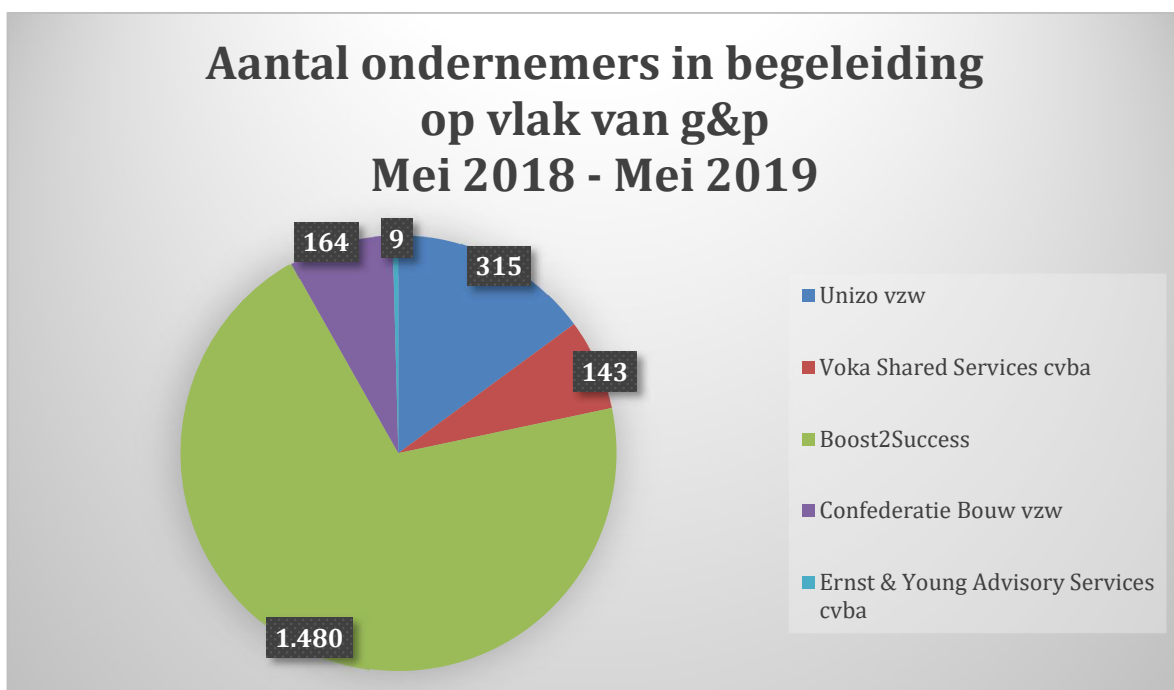
Deze levensfase is vrij breed en hierin zijn dan ook heel wat acties ondergebracht. In het bijzonder zijn alle vormen van netwerking die peterschapsformules toepassen, in deze levensfase geplaatst. Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit de levensfase is waar het aantal deelnemers aan netwerkingsacties groter is dan het aantal ondernemers in begeleiding.



Ook al is het aantal bereikte ondernemers via de bewustmakingsacties veel groter, valt dit qua uitbetaald bedrag volledig in het niets tegenover de begeleidingen en de netwerkingsacties. Deze laatste hebben net als naar aantal deelnemers, ook de grootste hap uit de uitbetaalde middelen.

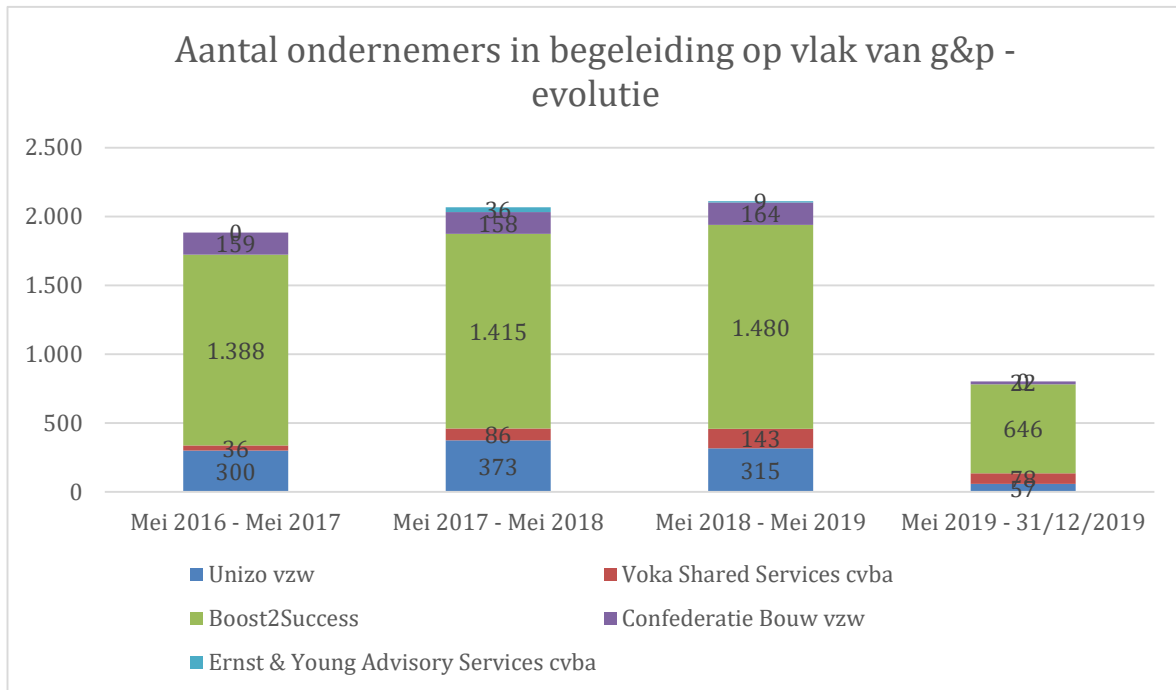


Uit een gedetailleerdere blik op het aantal ondernemers in begeleiding blijkt duidelijk dat Boost2Succes hier de dominante dienstverlener is. Omwille van het generieke karakter van de dienstverlening leek het bij de classificatie logisch om deze in te delen deels bij levensfase start en grotendeels in deze levensfase groei &

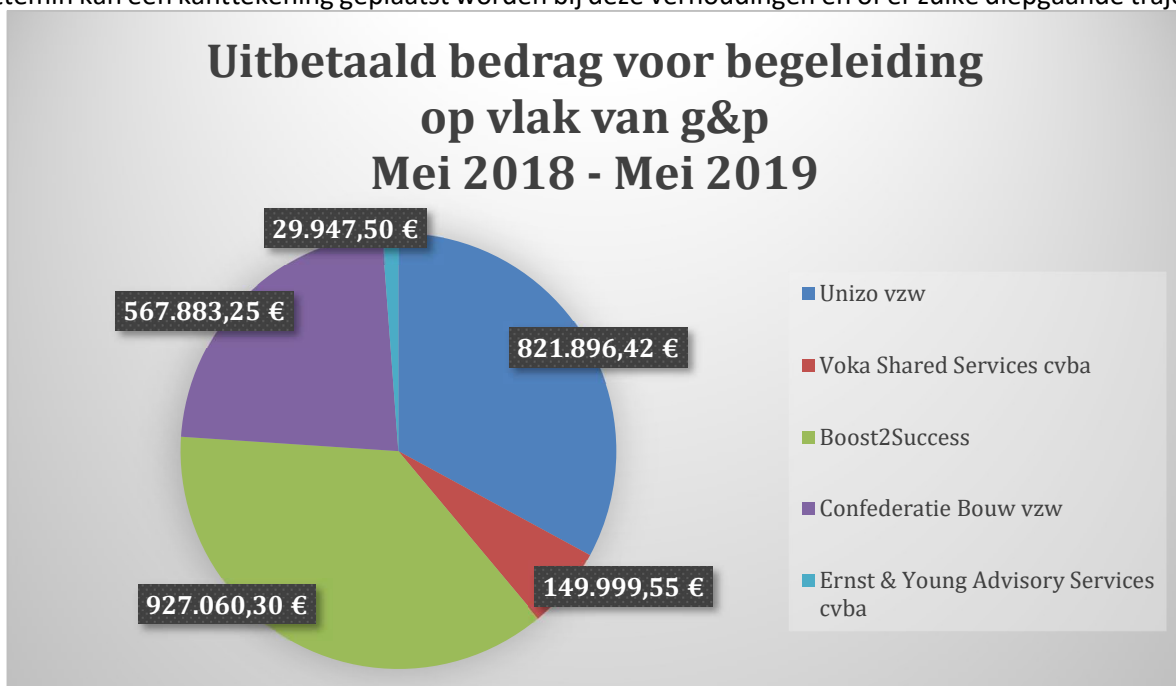


professionalisering. Dit verklaart waarom het grootste deel van het bereik van Boost2Success in deze levensfase zichtbaar is.

Het beeld wijzigt amper over de jaargangen heen, buiten de toenemende aantallen van Boost2Success en VOKA.

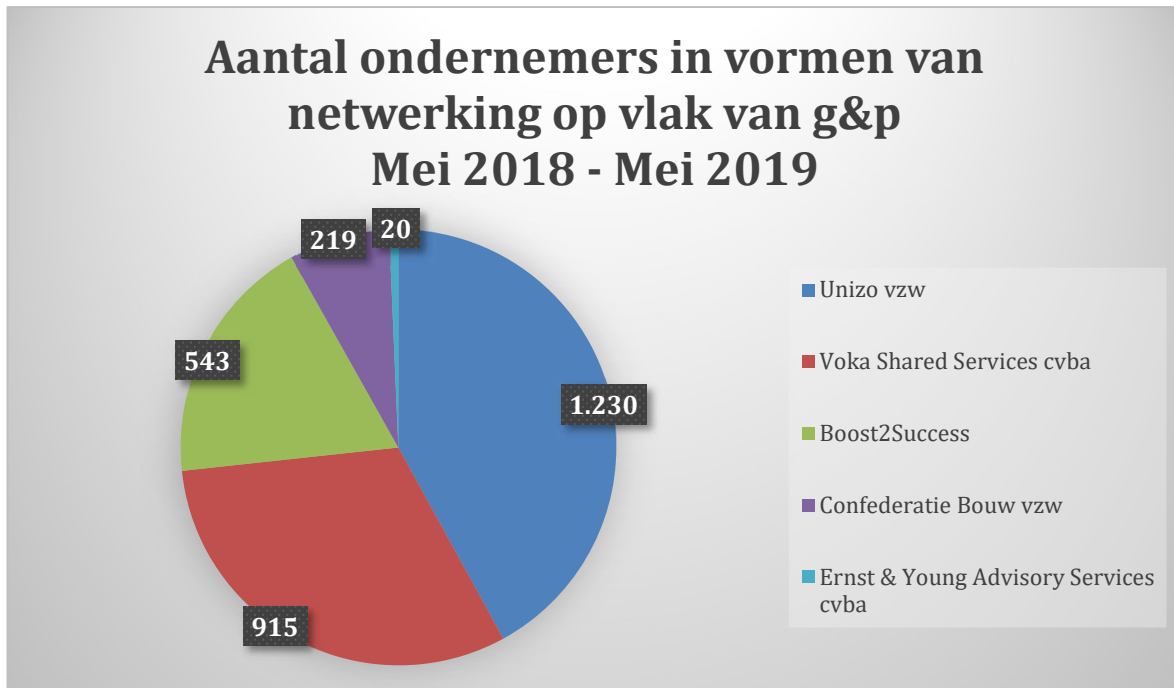


Naar uitbetaalde bedragen toe zien we dat de dienstverlening van Boost2Success in verhouding minder kost dan deze van UNIZO en Confederatie Bouw. Bij deze zijn de acties in deze levensfase respectievelijk Road2Growth en Bouwradar, dit zijn intensievere trajecten dan de dienstverlening van Boost2Success. Niettemin kan een kanttekening geplaatst worden bij deze verhoudingen en of er zulke diepgaande trajecten

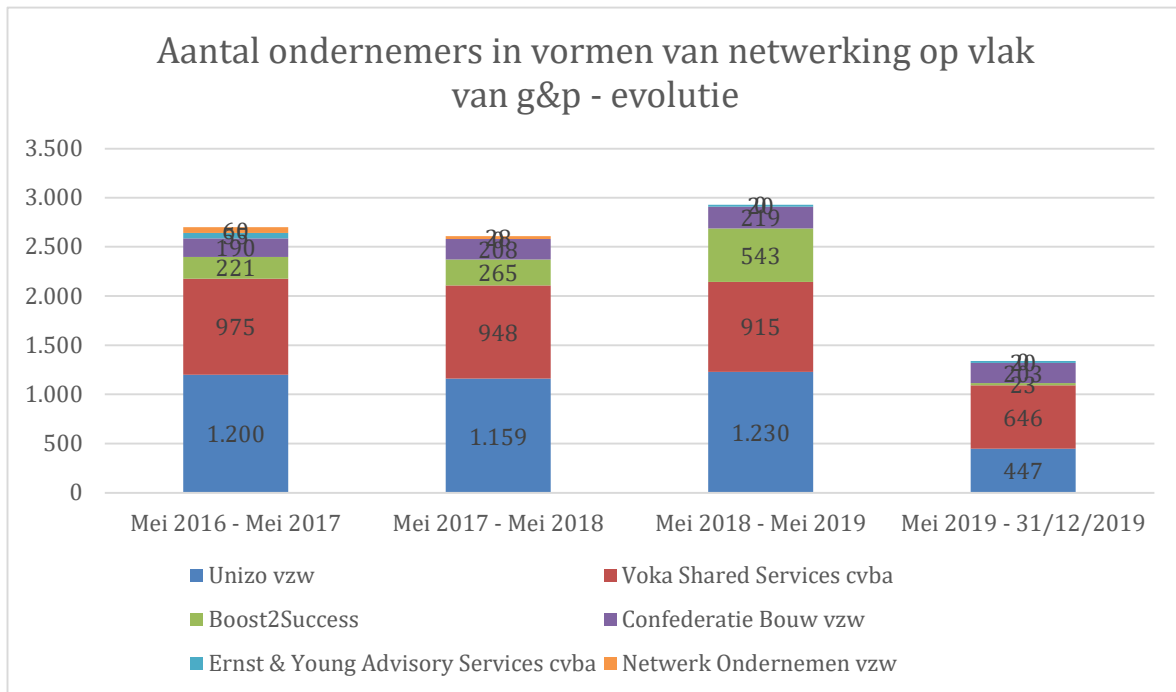


nodig zijn in deze brede levensfase. In de mate dat deze trajecten gecontinueerd worden in het volgende contract kan het interessant zijn om deze werkvormen eens te evalueren en vergelijken met minder diepgaande trajecten op vlak van leercurve en effectiviteit bij de ondernemer. Dit beeld blijft quasi identiek over de jaargangen heen.

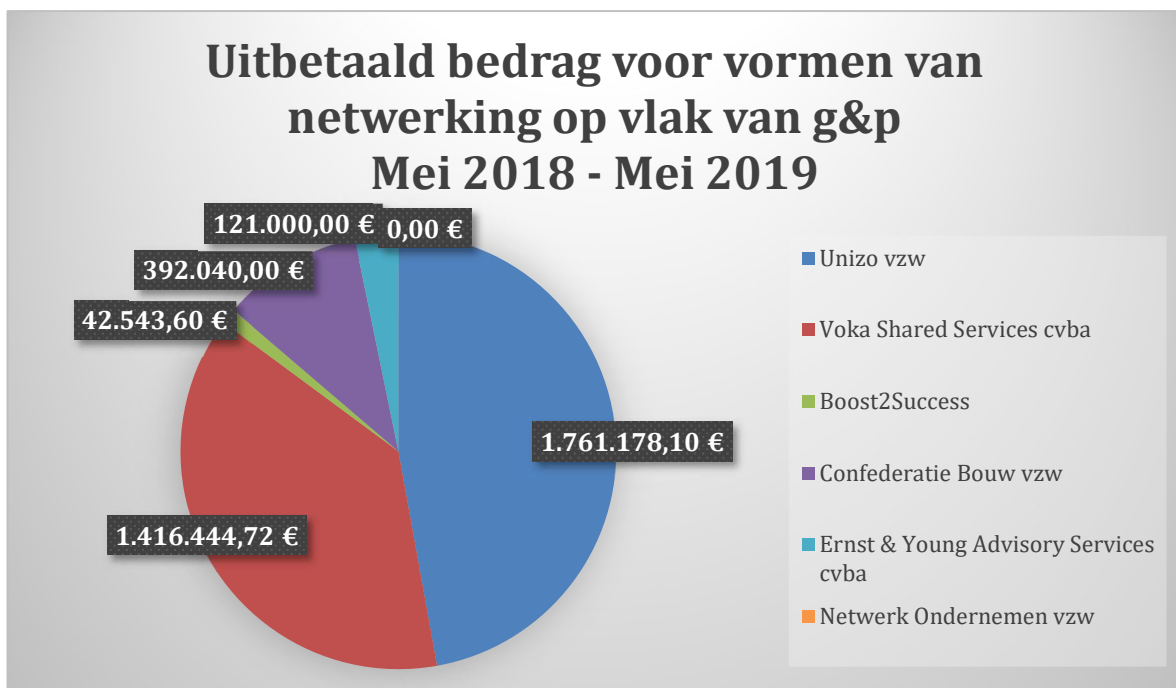
Het aantal deelnemers aan vormen van netwerking komt in deze levensfase bij 5 dienstverleners voor, waarvan EY slechts een minieme fractie heeft.



De klassieke peterschapsformules zitten bij UNIZO, VOKA en Confederatie Bouw. De netwerkformule van Boost2Success is veel minder diepgaand. De aantallen van de klassieke formules variëren maar weinig doorheen de jaargangen, bij Boost2Success stijgt het aantal deelnemers wel aanzienlijk in jaargang 3.



Wanneer de uitbetaalde bedragen worden bekeken, blijkt de kleinere diepgang van de acties van Boost2Success duidelijk uit hun kostprijs. De middelen gaan quasi volledig naar UNIZO, VOKA en Confederatie Bouw. Dit beeld varieert amper over de jaargangen heen.



3.4.2. Evaluatie peterschapsprojecten 2008

De formule van de peterschapsprojecten is een robuuste formule die in het verleden al twee keer geëvalueerd werd. In 2001 en in 2008. In de afgelopen contractperiode werd geen evaluatie meer uitgevoerd van deze formule. Hieronder worden de belangrijkste conclusies van de evaluatie uit 2008 hernomen. Deze evaluatie werd uitgevoerd door Hans Crijns, Wouter Van den Berghe en Frank Verzele van Vlerick.

1. Algemene resultaten op basis van de bevraging van deelnemers en peters

PROFIEL VAN DE DEELNEMERS EN PETERS

De deelnemers aan de peterschapsprojecten zijn bedrijfsleiders uit kleine en middelgrote bedrijven uit een brede waaier aan economische sectoren. Het gaat meestal om bedrijven in een bepaalde groeifase; ongeveer 40% van de deelnemers leidt een bedrijf dat al minstens 20 jaar bestaat.

Er is een verschillend profiel van deelnemers gecoördineerd door VOKA- en UNIZO-afdelingen. De UNIZO-groep bestaat uit gemiddeld kleinere bedrijven en telt meer kleinhandelsondernemingen. VOKA-projecten bevatten dan weer relatief meer industriële bedrijven. De groep van andere projecten heeft een nog grotere variatie aan deelnemers; het zijn wel voor het grootste deel ondernemingen die nog niet hadden deelgenomen aan peterschapsprojecten.

Uit de vergelijking van de profielen van de personen die hebben deelgenomen aan de peterschapsprojecten die in 2001 en 2008 werden geëvalueerd, blijken de volgende evoluties:

- de internationale dimensie van de deelnemers is sterk toegenomen;
- de gemiddelde ondernemingsgrootte (in tewerkstelling en omzet) van de deelnemers is toegenomen;
- de participatie van industriële ondernemingen in de peterschapsprojecten is gestegen.

In vergelijking met de vorige evaluatie is ook de meervoudige participatie toegenomen, d.w.z. dat deelnemers aan verschillende peterschapsprojecten hebben geparticipeerd. De meeste deelnemers participeren ongeveer 2 tot 3 jaar aan peterschapsprojecten.

Ook de peters zijn afkomstig uit een veelheid aan sectoren, waarbij de industrie nog sterker is vertegenwoordigd dan bij de deelnemers. In vergelijking met de evaluatie van 2001 is het aandeel bedrijfsleiders onder de peters toegenomen. Veel peters fungeren enkele jaren als peter. Dit impliceert ook dat de meeste peters (60%) relatief nieuw zijn en dat er een permanente vervangingsbehoefte is aan peters.

ALGEMENE BEOORDELING VAN DE PETERSCHAPSPROJECTEN

De algemene beoordeling van de peterschapsprojecten door de deelnemers is goed. Uit de enquête bleek onder meer het volgende:

- 70% van de deelnemers stelt dat de algemene resultaten 'goed' of 'zeer goed' zijn;
- 80% van de deelnemers zegt dat het peterschapsproject 'goed' of 'zeer goed' beantwoordde aan de verwachtingen.

Voor een reeks met algemene vragen bleek de rangorde in de beoordeling dezelfde te zijn bij de peters als bij de deelnemers:

1. Beantwoorden aan de verwachtingen van deelnemers;
2. Ontwikkeling van openheid en onderling vertrouwen tussen de deelnemers;

3. De rol van de projectcoördinator bij de netwerkvorming;
4. De bijdrage van het peterschapsproject tot de verdere uitbouw van het netwerk;
5. De bijdrage van het peterschapsproject tot de ontwikkeling van netwerkvaardigheden.

Al deze items worden door minstens een meerderheid van de deelnemers als 'zeer goed' of 'goed' beoordeeld, bij de peters zelfs door drie op de vier of meer. Slechts een kleine minderheid (ongeveer 10%) spreekt van 'zwak' of 'zeer zwak'. In deze groep vinden we relatief meer kleinhandelsbedrijven, ondernemingen met voornaamste afzetgebied in de buurlanden en projecten exclusief gericht op starters.

Deze groepen scoren ook lager voor andere items.

Voor de vermelde (maar ook andere) resultaten zijn de peters dus nog positiever in hun oordeel dan de deelnemers zelf. Bovendien geven ze een (zeer) positief algemeen oordeel over de projectcoördinator (90% bestempelt die als 'goed' of 'zeer goed').

Uit de focusgroepsdiscussie was reeds duidelijk naar voor gekomen dat peterschapsprojecten in de eerste plaats impact hebben op de persoon en zijn ontwikkeling (vaardigheden, attitudes, ...), eerder dan op de onderneming. Dit blijkt ook uit de antwoorden op de vragen m.b.t. het inlossen van de initiële verwachtingen. De volgorde daar was:

1. Praktische leereffecten voor het oplossen van bedrijfsproblemen;
2. Verbeteren van de managementkennis;
3. Ontwikkelen van het zelfvertrouwen;
4. Leggen van persoonlijke contacten;
5. Leggen van commerciële contacten.

Algemeen gesproken wensen de deelnemers en peters ook relatief weinig verandering voor het 'format' van de peterschapsprojecten. Dit geldt dan in het bijzonder voor het aantal peters per groep, het aantal deelnemers per sessie en de duur van het peterschapsproject. Een deel van de peters pleit wel voor een inkorting van de duur van de projecten.

Er is wel een zekere vraag naar verandering op de volgende gebieden:

- een toename van de begeleiding op maat;
- meer inbreng van externe experts;
- een toename van het aantal groepsoverschrijdende activiteiten;
- een vermindering van het aantal deelnemers per project (nu 60).

In de focusgroepsdiscussie was verder de suggestie naar voor gekomen om het aantal groepsessies een weinig te verminderen en in de plaats daarvan een of twee intergroepsessies te voorzien.

2. Effecten van de peterschapsprojecten op netwerkvorming

NETWERKACTIVITEITEN EN ONTWIKKELING VAN VAARDIGHEDEN EN ATTITUDES VOOR NETWERKVORMING

Op basis van de enquêteresultaten blijken de netwerkactiviteiten van de deelnemers toe te nemen in intensiteit. Hierbij was ook de impact van de peterschapsprojecten relevant. Deze bijdrage was het meest uitgesproken bij 'de contacten met collega's bedrijfsleiders', 'advies en feedback geven aan leden van het netwerk' en de 'deelname aan activiteiten van beroepsorganisaties'.

Een activiteit die relatief sterk was toegenomen, maar waar de participatie in het peterschapsproject een naar verhouding minder sterke rol had gespeeld, was 'volgen van een opleiding'.

De peterschapsprojecten droegen ook bij tot de ontwikkeling van vaardigheden en attitudes die belangrijk zijn voor netwerkvorming. Dit gebeurde het meest (bij twee derden van de deelnemers) voor de attitude (het besef) dat netwerkvorming moet beschouwd worden als een langetermijninvestering. Bij meer dan de helft van deelnemers zorgden de peterschapsprojecten ervoor dat een of meer van de volgende vaardigheden of attitudes werd ontwikkeld:

- bereid zijn mensen in vertrouwen te nemen;
- bereid zijn netwerkleden te helpen;
- vlot contacten kunnen leggen;
- luisterbereid zijn en een open geest hebben.

De peters hadden wel een verschillende perceptie dan de deelnemers over welke vaardigheden en attitudes het meest waren geëvolueerd bij de deelnemers en de rol die de peterschapsprojecten daarin gespeeld hadden.

NETWERKVORMING

De evaluatie toont aan dat de deelnemers aan een peterschapsproject dankzij het project meer aandacht besteden aan hun verschillende stakeholders. De toename is relatief het grootst voor 'collega-bedrijfsleiders' en het minst voor 'persoonlijke relaties'. Bij alle groepen speelde de participatie aan de peterschapsprojecten een rol in de toegenomen participatie. De rol van de peterschapsprojecten is het meest uitgesproken voor de toename van de contacten met collega-bedrijfsleiders. Het peterschapsproject speelde daar een rol in bij twee derden van de participanten.

Ongeveer 60 % van de deelnemers zegt expliciet dat het peterschapsproject bijdroeg tot de verbreding en de verdieping van hun bestaande netwerken.

De contacten tussen de peters en de deelnemers nemen af na afloop van het peterschapsproject, maar niet drastisch.

Uit de vergelijking met de evaluatie van 2001 blijkt ook dat de contacten van de deelnemers met andere deelnemers, peters en andere personen (waaronder de coördinatoren) na afloop van het project zijn toegenomen. Zo had in de evaluatie van 2008 meer dan de helft van de deelnemers toenemende contacten met vier verschillende soorten stakeholders, terwijl dit in de evaluatie van 2001 bij minder dan 10% van de deelnemers het geval was.

Dit alles wijst op een toegenomen netwerking van deelnemers sinds de nieuwe subsidieregeling van kracht werd. Algemeen gesproken mogen we dus stellen dat op deze gebieden de doelstellingen van de aangepaste regelingen voor de peterschapsprojecten sinds 2003 werden bereikt.

EFFECTEN VAN DE NETWERKING BINNEN PETERSCHAPSPROJECTEN

Uit het onderzoek blijkt ook dat de leer- en ontwikkelingseffecten van de peterschapsprojecten voor de deelnemers aanzienlijk zijn. Voor nagenoeg alle onderzochte effecten droeg het peterschapsproject daar bij minstens 70 % van de deelnemers toe bij.

Het hoogst scoorden (bijdrage van het peterschapsproject bij meer dan 9 deelnemers op de 10):

- 'Weten waar informatie zit, wie ze heeft'
- 'Leren uit fouten van anderen'
- 'Gemakkelijker belangrijke informatie bekomen'
- 'Interne knowhow en expertise aanvullen'

Zoals reeds vermeld bleken, zoals in 2001, de commerciële effecten van peterschapsprojecten minder groot te zijn dan de leer- en ontwikkelingseffecten.

3. Algemene conclusies

DE PETERSCHAPSPROJECTEN ZIJN EEN ROBUUSTE FORMULE

De peterschapsprojecten zijn blijkbaar een robuuste formule die bij de grote meerderheid van deelnemers een sterke bijdrage levert tot de professionalisering en netwerkvorming van deelnemers. De formule blijkt te werken voor bedrijven van diverse grootte en uit alle sectoren, op voorwaarde uiteraard dat de 'hygiënefactoren' aanwezig zijn: een geëngageerde coördinator, gemotiveerde peters, een evenwichtige groepssamenstelling en goede gastexperten.

Uit deze evaluatie blijkt dat – onder de methodologische beperkingen van het gevoerde onderzoek – de nieuwe randvoorwaarden voor peterschapsprojecten die na de evaluatie van 2001 werden ingevoerd hebben geleid tot

- een betere afstemming van peterschapsprojecten op de noden van de deelnemers;
- een verhoging van de efficiëntie en effectiviteit van de netwerkvorming, zowel kwantitatief (meer contacten) als kwalitatief (betere en meer intense contacten).

PETERSCHAPSPROJECTEN ALS UNIEK INSTRUMENT BINNEN HET VLAAMSE ONDERNEMINGSBELEID

De peterschapsprojecten hebben een vrij specifieke plaats binnen het Vlaams ondernemingsbeleid, en meer in het bijzonder in het beleid om samenwerking tussen ondernemingen te stimuleren.

Ze kennen daarbij hun eigen kenmerken:

- een dubbel objectief:
 - o professionalisering, als alternatief of complement van activiteiten op gebied van regulering, sensibilisering, vorming en opleiding, begeleiding, ...;
 - o bijdrage tot netwerkvorming, ter voorbereiding van mogelijke samenwerking (ervaringsuitwisseling, strategische partnerships, allianties, clusters, ...).
- een dubbele doelgroep:
 - o rechtstreeks de bedrijfsleiders;
 - o onrechtstreeks de onderneming (afgeleid effect via bedrijfsleider).
- een breed spectrum:
 - o heterogene of homogene groepen: (sub-)regionaal, thematisch, sectorieel, internationaal, ...
 - o gericht op ondernemingen in start-, groei- of overnamefase.
- generiek van aard: niet gericht op bijv. kennisvalorisatie en innovatie (cf. VIS), bepaalde sectoren, ...

De vraag is hoe de peterschapsprojecten met hun specifieke kenmerken binnen het Vlaamse beleid passen. Het beleid van de Vlaamse Regering op gebied van economie, wetenschap en innovatie steunt anno 2007-2008 op 4 prioriteiten:

1. 'Stimuleren van kenniseconomie en innovatie': gericht op sensibilisering en begeleiding, samenwerking en internationalisering, vernieuwende voorbeelden van kennisvalorisatie en innovatie.
2. 'Bevorderen van het ondernemerschap': gericht op het stimuleren van ondernemerszin en -vaardigheden, het creëren van een faciliterend start-, groei- en overnamekader, en het stimuleren van internationaal ondernemen.
3. Verbeteren van de ruimtelijk-economische omgevingsfactoren.
4. Bevorderen van de stedelijke ontwikkeling.

Toegepast op dit kader dragen de peterschapsprojecten vooral bij tot (2) en, weliswaar in mindere mate, tot (1). Er is weinig of geen overlap met andere beleidsinitiatieven en -maatregelen van de Vlaamse overheid, omdat de peterschapsprojecten (a) zich eerder richten op de ontwikkeling van de persoon; en (b) tegelijkertijd op een efficiënte wijze een veelheid van effecten op gebied van netwerking realiseren.

Dergelijke effecten kunnen anders enkel door de combinatie van verschillende andere soorten activiteiten (zoals het volgen van een opleiding, aansluiten bij een beroepsfederatie, toetreden tot elektronische netwerken, ...) worden bekomen.

4. Aanbevelingen

VOORTZETTING VAN DE PETERSCHAPSPROJECTEN ZONDER GRONDIGE WIJZIGINGEN

Op basis van de algemene conclusies kan het spreekwoord gelden *'Don't fix it 'till it ain't broke'*. Onze algemene aanbeveling is dus om het systeem van de peterschapsprojecten te behouden en er geen grondige wijzigingen aan te brengen.

Het is een robuuste formule die zijn deugdelijkheid heeft bewezen, zowel op gebied van professionalisering als op gebied van netwerkvorming en daaruit voortvloeiende effecten. De peterschapsprojecten beantwoorden momenteel aan hun doelstellingen en bovendien hebben de maatregelen die vanaf 2003 werden genomen om effectiever te werken duidelijk resultaat gehad.

Enkele wijzigingen die ons inziens verdedigbaar zijn, gelet op de resultaten van de evaluatie, zijn de volgende:

- meer ruimte scheppen voor begeleiding op maat van de deelnemers (mogelijkheden voorzien voor coachingsessies, adviesraden, begeleidingspanels,...);
- een grotere inbreng voorzien van externe experts;
- een toename mogelijk maken van groepsoverschrijdende activiteiten.

Gelet op het feit dat de resultaten voor eenjarige peterschapsprojecten vaak wat minder goed zijn dan deze die twee jaar duren, kan overwogen worden de minimumduur van de projecten wat te verlengen, bv. tot 15 maanden en een 15-tal bijeenkomsten.

MOGELIJKE VERBREIDING VAN DE SCOPE EN OMKADERING

Indien de Vlaamse overheid overweegt de mogelijkheden voor peterschapsprojecten te verruimen, dan zou dit niet enkel kunnen op kwantitatief gebied – d.w.z. meer peterschapsprojecten ondersteunen zodat een groter aantal ondernemingen ervan kan gebruik maken – maar ook door een zekere verbreding van de scope en focus van peterschapsprojecten:

- We denken daarbij in het bijzonder aan peterschapsprojecten met focus op innovatie en technologie. Omdat ze voornamelijk inwerken op de persoonlijke ontwikkeling van de bedrijfsleider hoeven ze niet overlappend te zijn met IWT- initiatieven.
- De peterschapsprojecten zouden onder bepaalde voorwaarden ook kunnen opengesteld worden voor directie- op topkaderleden in groeiondernemingen. Dit lijkt ons in het bijzonder relevant voor thematische projecten. Het is wel aangewezen om aparte groepen te voorzien voor bedrijfsleiders enerzijds en directieleden/topkaders anderzijds.

Een tweede reeks mogelijke uitbreidingen situeert zich op gebied van de omkadering van de peterschapsprojecten. Op dit gebied kunnen de volgende pistes onderzocht worden:

- Het peterschap in bredere kring promoten. Ook voor de peters betekenen peterschapsprojecten immers een professionele verrijking. Dit moet helpen de permanente vervangingsbehoefte op te vangen en zal ook toelaten om peters te rekruteren en selecteren uit een bredere kring.

- Specifieke ondersteunende maatregelen voorzien voor peters en coördinatoren: vorming, begeleiding, ervaringsuitwisseling, benchmarking, ...
- Aanvullende initiatieven opzetten voor deelnemers of ex-deelnemers van peterschapsprojecten (mogelijk onder de vorm van follow-up projecten), bv. op gebied van
 - o opzetten van samenwerking (strategische partnerships, allianties, ...) tussen bedrijven;
 - o valoriseren van kennis;
 - o overnemen van bedrijven.
- Complementaire begeleiding voorzien voor (bepaalde soorten) peterschapsprojecten.
- Accountmanagement te stimuleren door een beperkte financiering te voorzien voor activiteiten tijdens een follow-up-periode.

Meer algemeen zou de Vlaamse overheid ook kunnen gebruik maken van het netwerk van peterschapsprojecten om de (ex-)deelnemers te sensibiliseren voor andere initiatieven en instrumenten. Met andere woorden, de laagdrempelige instap van ondernemingen in peterschapsprojecten gebruiken als teaser voor participatie in andere initiatieven.

5. Evoluties binnen de huidige contractperiode

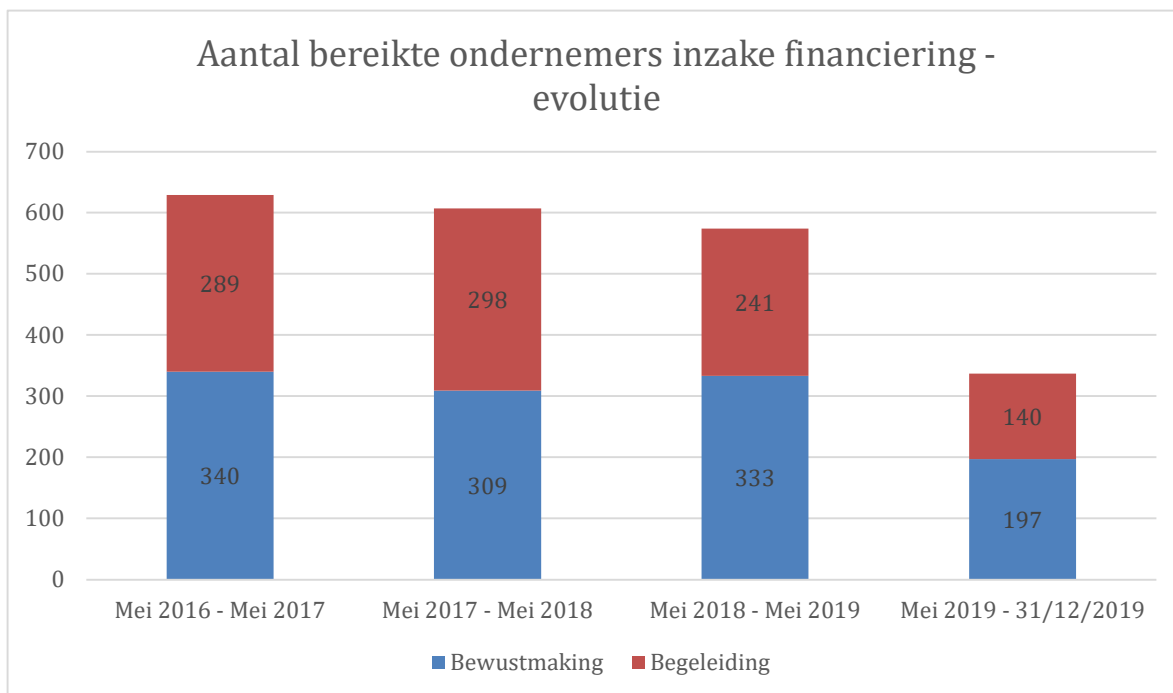
Globaal mag gesteld dat de gemaakte evaluatie in 2008 nog steeds relevant is. In de lopende contractperiode ziet VLAIO volgende evoluties:

- Een blijvend succes van deze 'robuuste' formule. Bij al de grotere dienstverleners blijven de peterschapsprojecten in klassieke zin, of afgeleide werkvormen waar groepjes ondernemers van elkaar en een meer ervaren ondernemer leren, de basis van de dienstverlening. Dat is zo bij UNIZO, VOKA, Confederatie Bouw, EY in beperkte mate, ...
- VOKA heeft deze formule uitgebouwd tot een generieke werking met PLATO, maar ook als basis genomen voor andere werking zoals Bryo, Familio, Transitio, etc. In die zin evolueert deze werkvorm ook tot een mengeling van generiek leren en meer specialistisch leren.
- Een evolutie naar het opnemen van internationaliserings-, innovatie- en digitaliseringsthema's. VOKA experimenteerde bijvoorbeeld met PLATO-groepjes rond artificiële intelligentie en data. UNIZO organiseerde inspiratiereizen naar verschillende steden in buurlanden, etc.
- Een evolutie naar verkorte formules. Zowel UNIZO en VOKA spelen in op de noden van ondernemers naar kortere formules. Hier voelt VLAIO aan dat dit een evenwichtsoefening is. In een kortere formule zullen de deelnemers elkaar minder leren kennen, minder groepsgevoel ontwikkelen en dus minder het netwerk- en leereffect hebben. Tegelijkertijd hangt de snelheid van een kortere formule samen met de eigenheid van de tijd. In een aantal gevallen wordt de kortere formule aangevuld met digitale werkvormen (webinars, ...) zodat e-lernen wordt aangemoedigd.

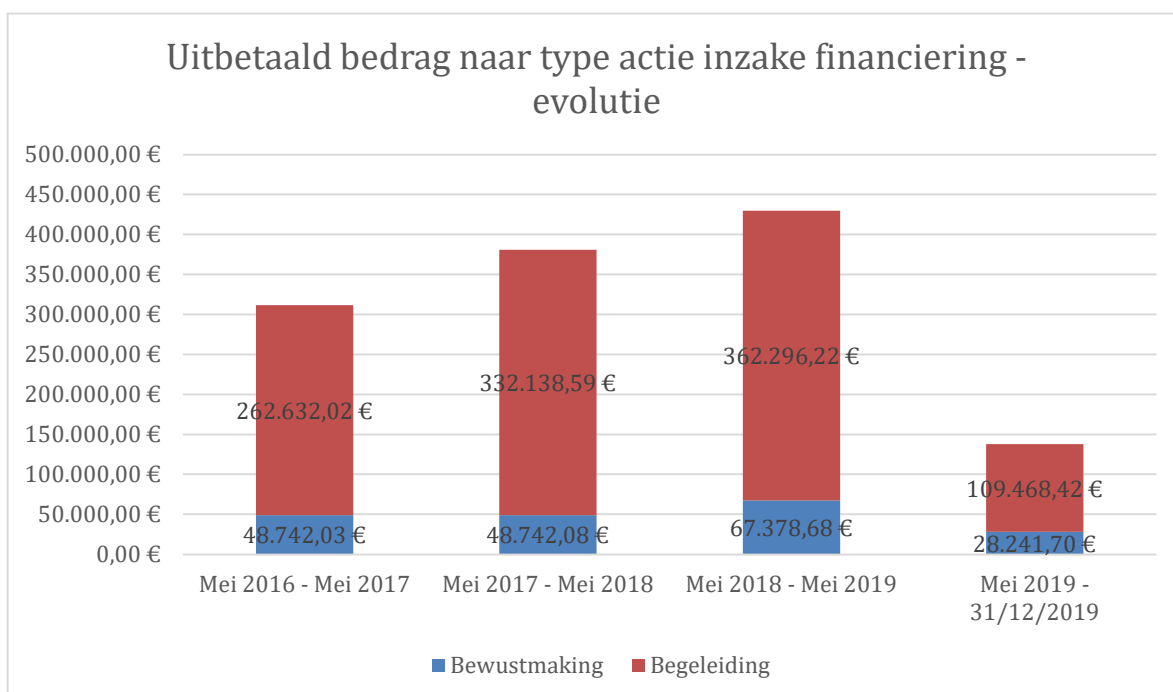
3.5. Financiering

3.5.1. Cijfermateriaal Financiering

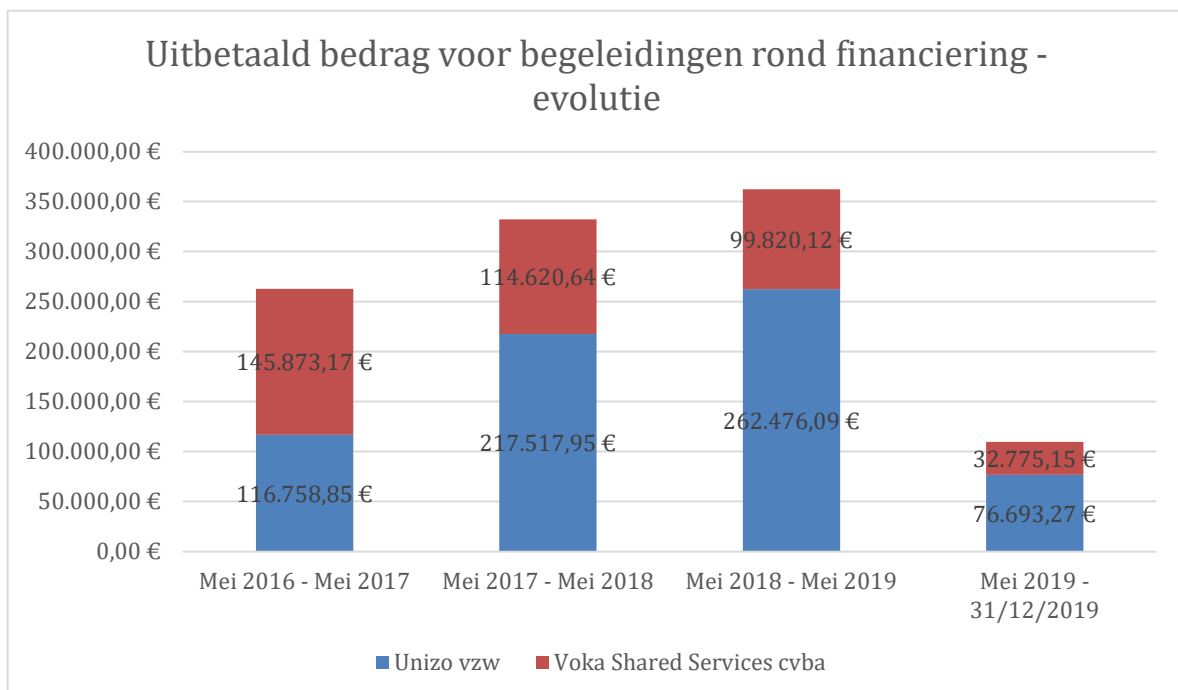
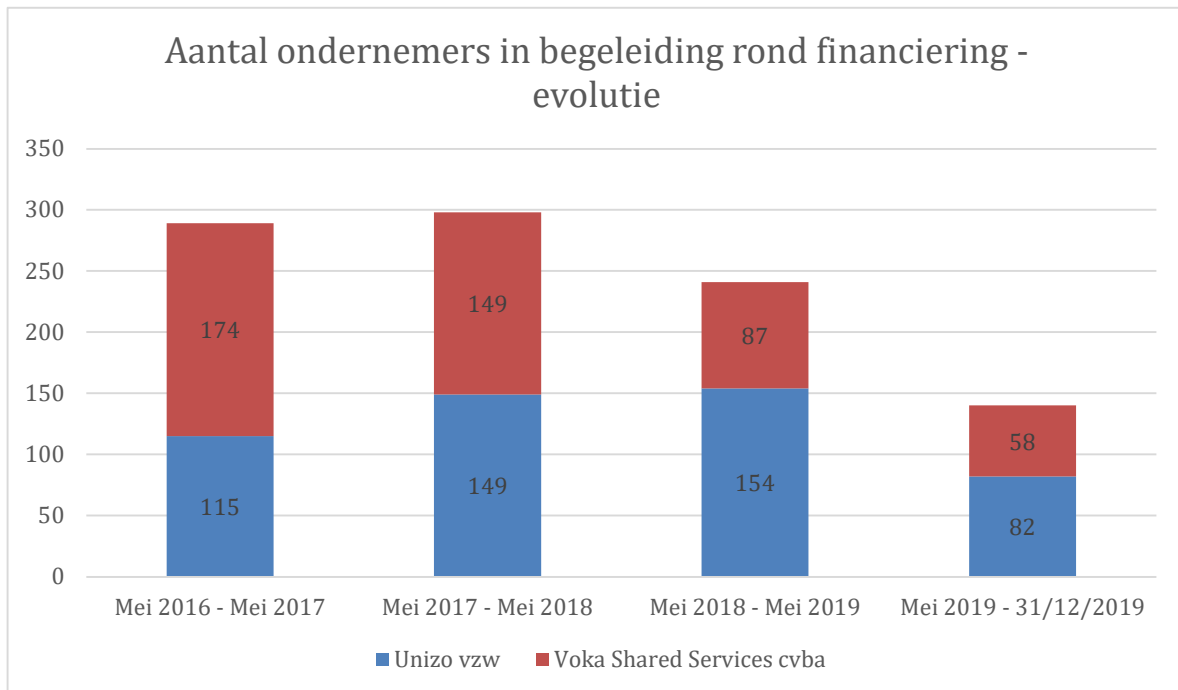
Uit de evolutie over de jaargangen heen blijkt dat er in dit thema minder ondernemers bereikt worden. Hier kan wel een vertekening zijn in jaargang 3 daar er nog deelnemers kunnen worden gerapporteerd door UNIZO voor het traject Go4Finance.



Ondanks het afnemende aantal deelnemers nemen de uitbetaalde bedragen toe. Dit is vooral een gevolg van de toenemende betalingen voor de begeleidingen.



Deze evolutie is een gevolg van het feit dat het aantal deelnemers bij de kortlopende trajecten van VOKA daalt over de jaargangen heen, terwijl het aantal deelnemers aan het traject Go4Finance van UNIZO, dat diepgaander is, toeneemt. Dit is ook duidelijk zichtbaar in de evolutie van de uitbetaalde bedragen.



In ieder geval gaat het hier niet om grote aantallen en bedragen. Dit thema wordt uitgevoerd in co-productie en complementariteit met de werking van de bedrijfsadviseurs van VLAIO team Bedrijfstrajecten, zodat hier minder hoge KPI's bepaald werden.

3.5.2. Studies naar het financieringslandschap in Vlaanderen

AMS voerde in 2018 een studie uit naar het financieringslandschap in Vlaanderen. Uit dit onderzoek kwamen een aantal trends naar voor in het huidige landschap, namelijk:

- Diversificatie van het financieringsaanbod: Er zijn opkomende en nieuwe vormen van financiering maar ook een groeiende openheid bij ondernemingen;
- Technologische (r)evolutie in de markt: Dit leidt tot nieuwe soort dienstverlening en business modellen;
- Modernisering van de instellingen: Het kan hier gaan om interne technologie, opkomst van innovation bankers of een verandering van mindset wat betreft complementaire financiering;
- Financiële desintermediatie: Er komen steeds meer financieringsmogelijkheden buiten de bank maar toch blijft de bankfinanciering de populairste manier;
- Mondialisering van het financieringsaanbod: Internationalisering zorgt ook op het gebied van financiering voor nieuwe uitdagingen en mogelijkheden.

In het algemeen is gebleken dat een groot aantal KMO's nog problemen ondervindt om de gepaste financiering(scombinatie) te vinden. Dit kan verklaard worden door enerzijds tekorten inzake solvabiliteit en financiële rendabiliteit van de aanvragende onderneming (terugbetalingscapaciteit), maar anderzijds ook door een gebrek aan kennis inzake (alternatieve) financieringsvormen en het vasthouden aan traditionele financieringsmogelijkheden.

Voorts worden er aanbevelingen opgesomd, die over het geheel genomen in tien topics onder te brengen zijn:

1. Kennisgebrek omtrent financiering bij ondernemers
2. Nood aan betere begeleiding vanuit aanbodzijde
3. Cultuur en regeling gedreven door risico-aversie
4. Fragmentatie en transparantie
5. Gaten in de financieringsmarkt
6. Gebrek aan voldoende grote fondsen om de maatschappelijke vruchten te capteren
7. Rol van adviseurs en aanbieders
8. Groei is meer dan financiering
9. Nieuwe vormen van financiering
10. Naar een combinatie van financieringsvormen

Deze resultaten met betrekking tot het financieringslandschap gaven mee een aanzet tot de vernieuwing van de overheidsopdracht ondernemerschap. Ze ondersteunen de visie dat toegang tot financiering een belangrijk, horizontaal aandachtspunt moet zijn. Qua advies en begeleiding worden voornamelijk aanbevelingen gedaan om het aanbod via intermediairen en financieringsaanbieders te versterken.

Voor ambitieuze ondernemingen is er nood aan begeleiding die de klant een meer divers aanbod met combinaties van durfkapitaal en traditionele financiering adviseert. Daarbij is het niet voldoende dat ondernemers de verschillende financieringsmogelijkheden kennen. Uit het Collective Impact traject blijkt dat start-ups hun pitch te weinig afstemmen op de investeerder die voor hun zit. De 'investor readiness' programma's moeten dus veel meer aandacht besteden aan het bijbrengen van inzichten in welke niche doelgroepen specifieke investeerders interesseren en wat de elementen in een pitchingdossier zijn die de slaagkansen verhogen of een beslissing vertragen.

De conclusies en aanbevelingen van de studie van AMS liggen in lijn met een aantal conclusies die de CRB in haar nota 2019-0839 'Financiering voor doorgroei van ondernemingen in België' maakt:

- Daarnaast speelt ook een gebrekkige kennis betreffende de beschikbare externe financieringsinstrumenten een rol.
- Het enge perspectief dat ondernemers hanteren in hun zoektocht naar financiering zou volgens de focusgroep samenhangen met een gebrekkige financiële geletterdheid en onrealistische verwachtingen over de correcte verhouding tussen de kostprijs van een lening en het risico dat daaraan vasthangt.
- Ondernemers zijn tevens vaak niet op de hoogte van al de verschillende financieringsmogelijkheden en hebben weinig vertrouwen in hun onderhandelingscapaciteit t.a.v. risicokapitaalverschaffers.
- Nu voorzien de verschillende overheden wel instrumenten om de toegang tot financiering van 'ondernemingen met groeiambities' te ondersteunen. Een indicatie van hun nut vinden we in de vaststelling dat de HGO's hier het meest gebruik van maken. Deze instrumenten worden echter erg weinig gebruikt. Redenen hiervoor zijn o.a. dat ze weinig gekend zijn en als weinig relevant worden gepercipieerd, in het bijzonder door de andere groeiondernemingen en in Vlaanderen.
- Vanuit de betreffende focusgroep werden er hiervoor een aantal verklaringen aangereikt. Aldus zouden de ondernemers een negatief beeld hebben van de overheid, o.m. omdat ze vrezen voor te veel administratieve lasten. Daarnaast zouden zeker de kleinere ondernemingen de kennis en middelen ontberen om beroep te kunnen doen op overheidssteun. De logica van de overheid, bv. betreffende de timing of de gevraagde informatie, zou ook niet altijd stroken met die van een onderneming.

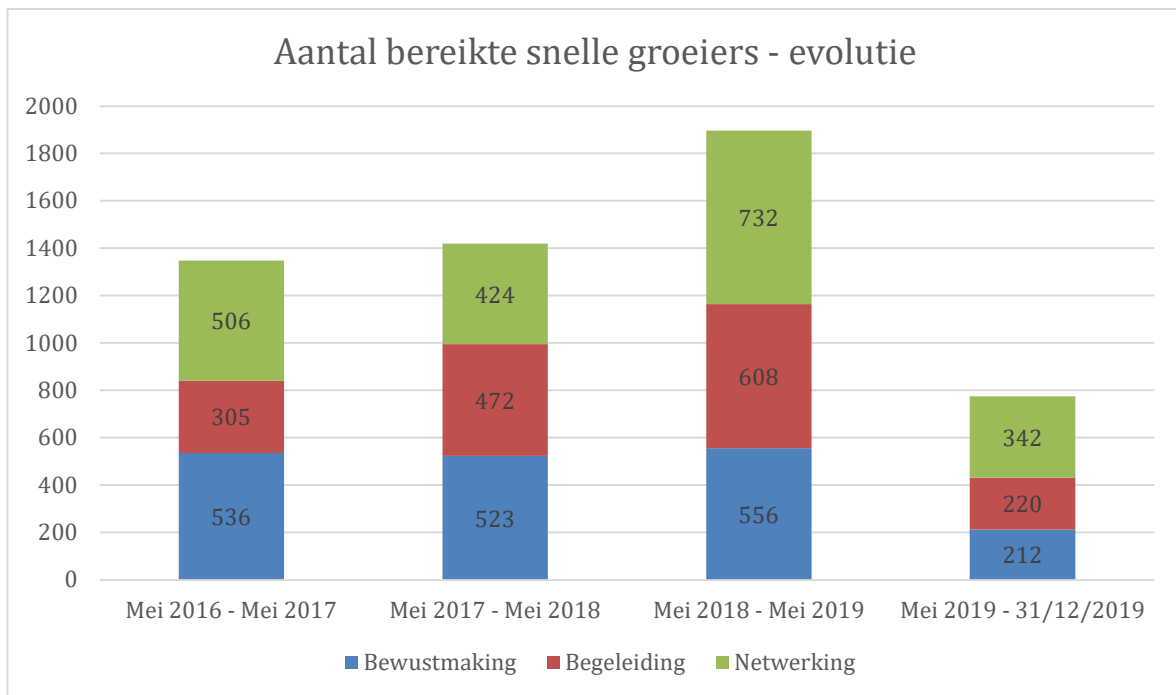
3.6. Andere dienstverlening

In de huidige contractperiode ontstond ook een aantal dienstverleningslijnen die nuttig zijn om te vermelden omdat tijdens de duur van de contractperiode de relevantie sterk bleek. Met name geldt dit voor het coachingprogramma van Liantis, waarbij ondernemers ook begeleid worden op vlak van 'werkbaar werk'. Het coachingprogramma speelt in op de relatie ondernemen/gezin, burnout-preventie, e.d. In die zin speelt het sterk in op hedendaagse noden die bv. ook door de SERV gesignaleerd worden voor ondernemers, en zeker en vast ook voor vrouwelijke ondernemers.

3.7. Bedrijven met een hoog groeipotentieel

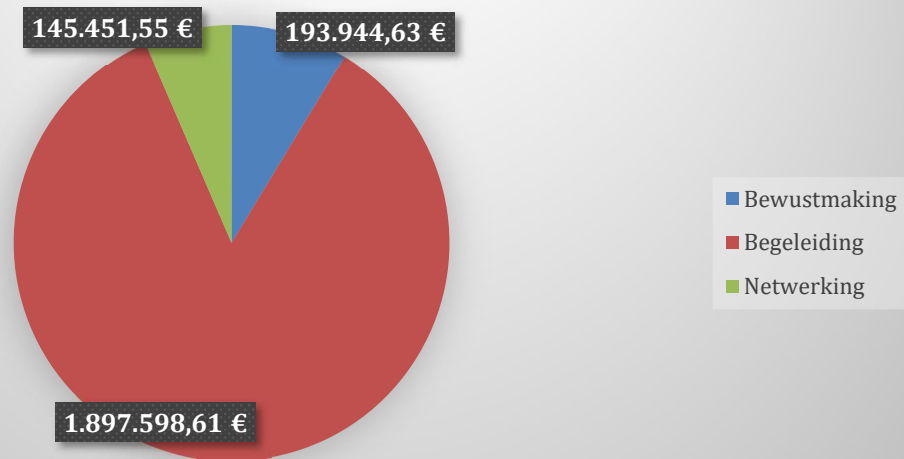
3.7.1. Cijfermateriaal snelle groei

De verschillende acties naar snelle groeiers hebben over de jaargangen heen gezien duidelijk een toenemend bereik, dat zeker naar de begeleidingen toe consequent toeneemt.



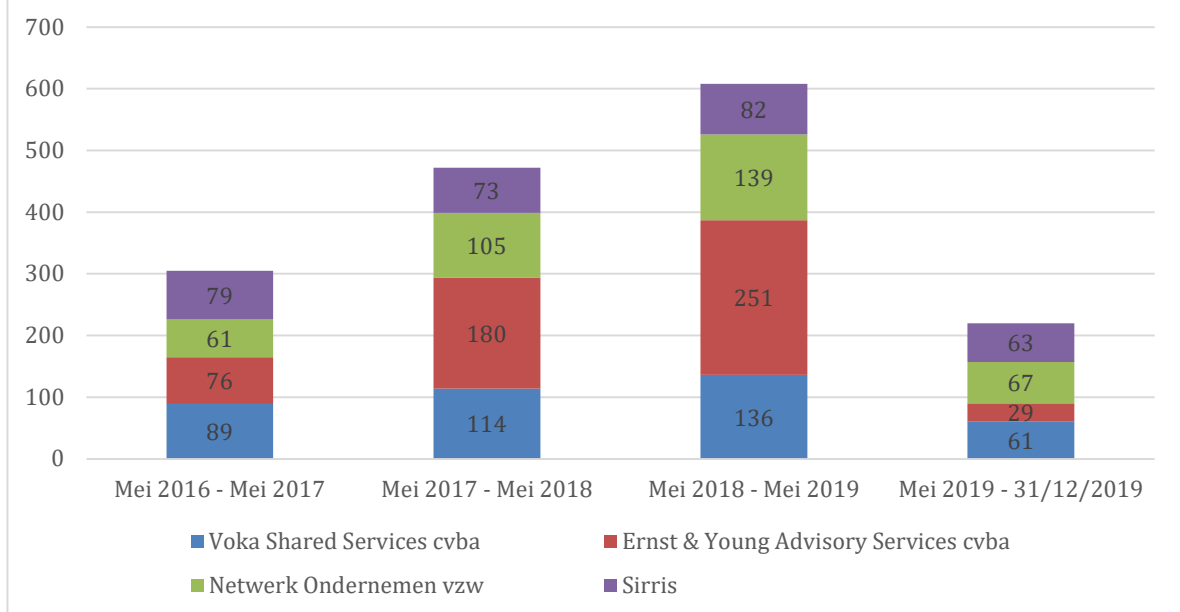
Dit is belangrijk, gezien de begeleidingen het overgrote deel uitmaken van de aangerekende bedragen aan VLAIO. De bewustmakings- en netwerkingsacties zijn hier ondergeschikt. De verhoudingen in dit beeld zijn hetzelfde over de jaargangen heen, enkel de bedragen nemen toe.

Uitbetaald bedrag naar type actie voor snelle groeiers Mei 2018 - Mei 2019

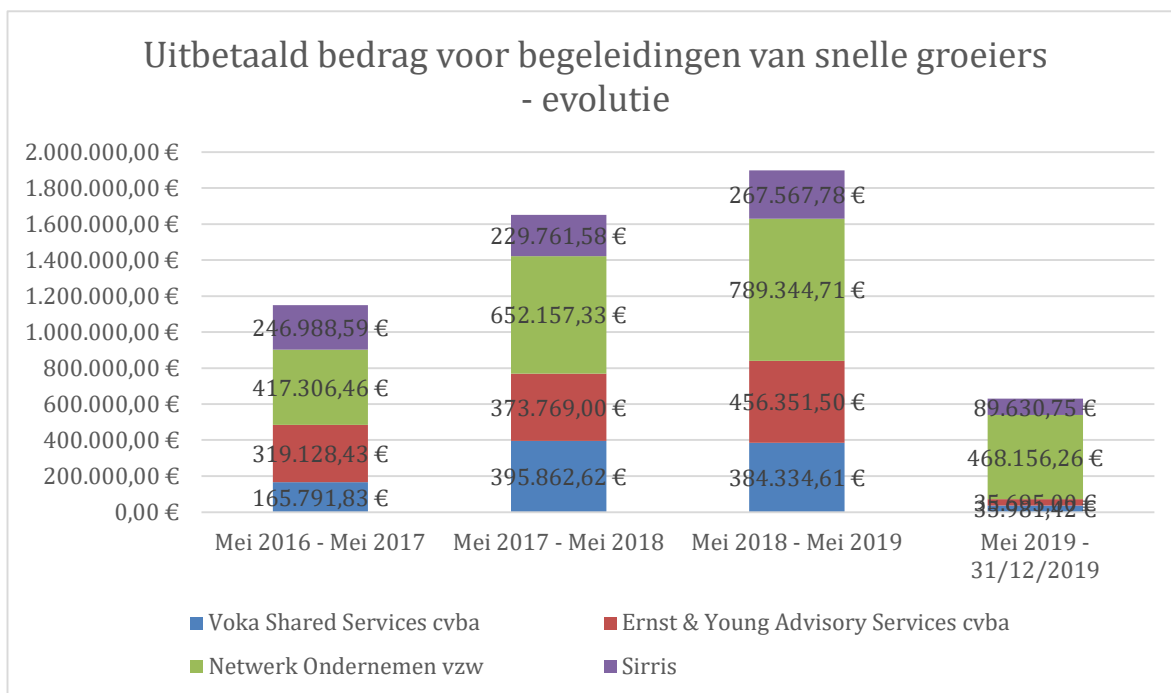


Wanneer de begeleiding in meer detail wordt bekeken, blijkt dat deze door vier dienstverleners wordt gerealiseerd en dat bij alle vier de dienstverleners de deelnemersaantallen in stijgende lijn gaan. Enkel EY lijkt in jaargang 4 op 31/12/2019 nog wat te sputteren.

Aantal snelle groeiers in begeleiding - evolutie



Dit uit zich ook in de uitbetaalde bedragen die eveneens in stijgende lijn gaan doorheen de jaren en per dienstverlener. Hieruit zou ook kunnen afgeleid worden dat de dienstverlening van EY relatief goedkoper is en die van Netwerk Ondernemen relatief duurder. Dit moet echter in de juiste context worden gezien: net als VOKA zijn de acties van EY deels ook aan andere levensfasen toegewezen en het betreft hier ook eerder losstaande acties. Bij Netwerk Ondernemen gaat het om een geïntegreerd pakket dat volledig aan deze levensfase is toegekend. Waar dus de trechter om te komen tot de selectie van snelle groeiers zich bij VOKA en EY in de levensfasen start en groei & professionalisering bevindt, is deze voor Netwerk Ondernemen bijgerekend in de levensfase snelle groei. Dit verklaart de hogere kost.

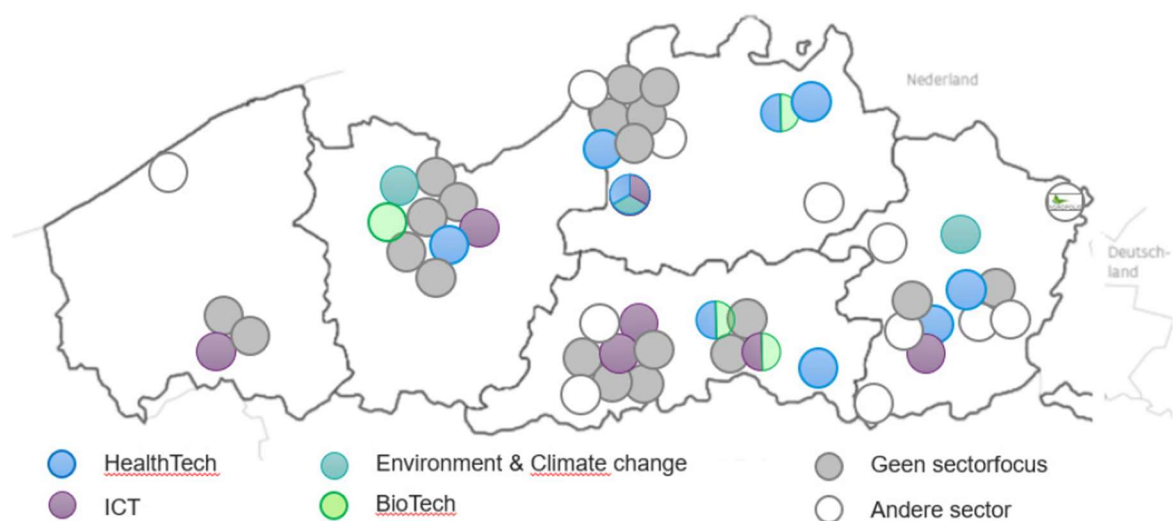


3.7.2. Studie incubatoren/acceleratoren

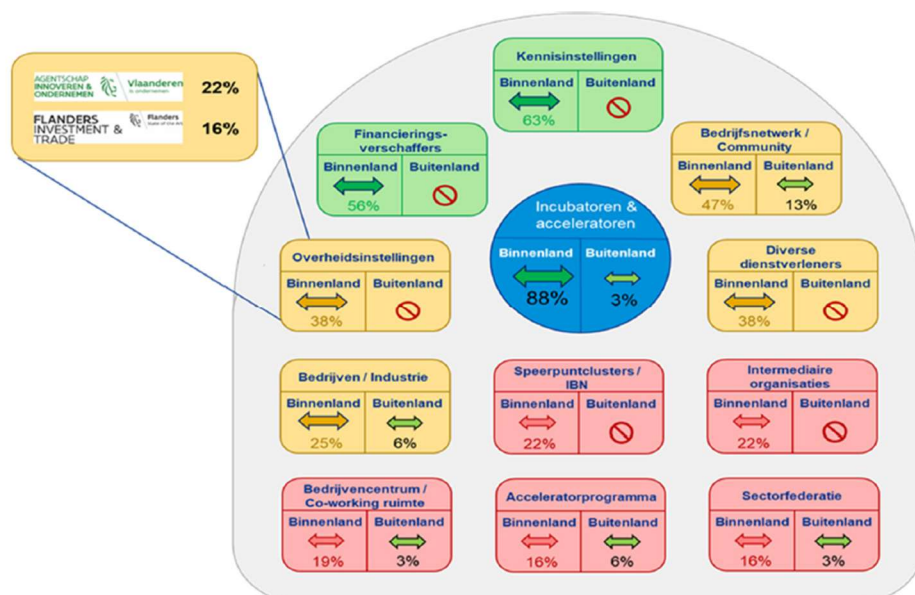
In 2019 werd door KPMG een studie uitgevoerd over incubatoren en acceleratoren. De incubatoren, de start-up's en scale-up's werden bevraagd naar hun noden en wensen inzake incubatoren. Uit de studie kwam naar voor dat de nood aan infrastructuur voor het overgrote deel van de bevraagde start-ups en scale-ups momenteel afdoende wordt ingevuld. Uit de studie bleek wel dat er nood is aan meer samenwerking, zeker op Europees vlak. Niet alleen tussen incubatoren moet meer samengewerkt worden, maar ook met andere spelers uit het ecosysteem zoals clusters en kennisinstellingen. De begeleiding die aangeboden wordt, moet meer op maat van de individuele start-up gebeuren zodat goed kan ingespeeld worden op de specifieke noden van de start-up en scale-up. De huidige begeleiding wordt door een aantal start-up's en scale-up's als te algemeen ervaren. De focus en positionering van de incubatoren moet beter afgelijnd worden en hun werking moet verder geprofessionaliseerd worden. De begeleiding van de start-up's moet meer inzetten op de internationalisering van de start-up's.

Dit moet parallel gebeuren met een sterkere branding van Vlaanderen als innovatieve regio. De studie is onder meer hier te raadplegen: <https://www.vlaamsparlement.be/parlementaire-documenten/schriftelijke-vragen/1333253>

In Vlaanderen hebben de meeste incubatoren/acceleratoren een sectorfocus. Deze is voornamelijk gericht op HealthTech en ICT. Er zijn gelijkaardige initiatieven in de verschillende provinciale hoofdsteden zonder een duidelijke sectorfocus per regio.



Incubatoren en acceleratoren werken het vaakst samen met binnenlandse kennisinstellingen. Zo heeft 63% een bestaande samenwerking met een hogeschool, universiteit of onderzoekscentrum in Vlaanderen. Samenwerkingen met onder andere speerpuntclusters en Innovatieve Bedrijfsnetwerken (22%) komen veel minder vaak voor. Dit doet vermoeden dat de incubatoren en acceleratoren in Vlaanderen op dit moment slechts beperkt geïntegreerd zijn binnen de clusterwerking en het bredere VLAIO Netwerk. Ook samenwerkingen met acceleratorprogramma's (16%) en sectorfederaties (16%) blijken eerder uitzonderlijk. Tot slot blijkt dat incubatoren en acceleratoren in Vlaanderen amper samenwerken met buitenlandse actoren.



De onderzoekers doen volgende aanbevelingen:

Rol van incubatoren en acceleratoren binnen het Vlaamse ecosysteem:

- Principe 1: De focus en positionering van incubatoren en acceleratoren binnen Vlaanderen dient beter te worden afgelijnd.
- Principe 2: Incubatoren en acceleratoren dienen hun dienstverlening verder te professionaliseren.

Internationale profilering van het Vlaamse ecosysteem:

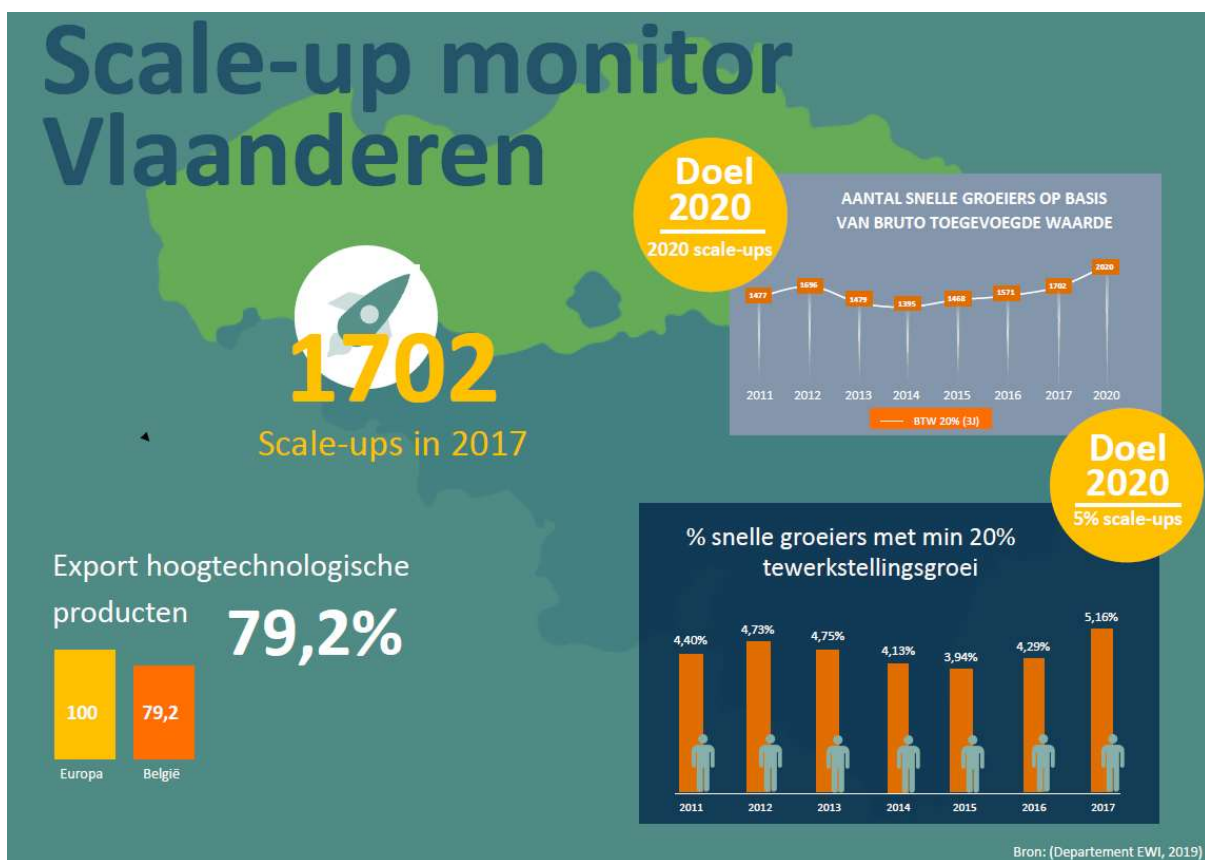
- Principe 3: Internationaal dient Vlaanderen een sterkere branding en imago te promoten als innovatieve en ondernemende regio.
- Principe 4: De internationalisering van start-ups en scale-ups dient vergemakkelijkt te worden (zowel inbound als outbound).

Algemene organisatie van het Vlaamse ecosysteem:

- Principe 5: Het Vlaamse ecosysteem dient één gemeenschappelijke missie, visie, strategie en cultuur uit te dragen die mede gerealiseerd wordt aan de hand van gemeenschappelijke projecten.
- Principe 6: Vlaanderen heeft nood aan een aangepast 'governance model' en samenwerkingsafspraken ter ondersteuning van het ecosysteem rond startups en scale-ups.

3.7.3. Co-creatie traject 'Collective Impact'

Vlaanderen heeft de ambitie om te behoren tot de Europese top 5 op vlak van snelgroeiende ondernemingen (SGO). Om de achterstand in hoge groeiondernemingen ten opzichte van vergelijkbare kenniseconomieën als Vlaanderen weg te werken, werd ingezet op een selectieve, intensieve begeleiding van beloftevolle bedrijven. Internationalisering is daarbij een belangrijk aandachtspunt. VLAIO en [EWI](#) stelden een monitoringinstrument op. In 2017 (laatst beschikbare cijfers) hebben we voor het eerst het vooropgestelde aandeel van 5% overstegen, berekend volgens de OESO-definitie van snelle groeiers. Volgens de Eurostat-definitie lag het aandeel snelle groeiers in 2017 op 13,84%. Als we de zelf gecreëerde Vlaamse cijfers vergelijken met de Eurostat-cijfers op landenniveau, dan presteert Vlaanderen goed. Met 13,84% positioneren we ons tussen Nederland (n°4) en Malta (n°5). Het valt wel op dat België heel slecht presteert. Bij een volgende actualisatie van de Vlaamse cijfers zal om die reden extra aandacht besteed worden aan methodologische gelijkheid met de Eurostat-aanpak.



Vlaanderen heeft de afgelopen twee legislaturen een generiek beleid gericht op meer ondernemerschap, gecombineerd met een beleid dat selectief is gericht op bedrijven met een hoog groeipotentieel. Onder minister-president Kris Peeters startte de Gazellesprong. In de afgelopen legislatuur werd dat groeibeleid versterkt met een specifiek perceel in het contract ondernemerschap. Het budget voor begeleiding van bedrijven met een hoog groeipotentieel steeg van 3,88 miljoen euro in 2016 naar 4,55 miljoen euro in 2019.

Van 2016 naar 2017 kende Vlaanderen een sterke stijging in het aantal snel groeiende ondernemingen. Die stijging zet zich niet noodzakelijk door. Het is dus aangewezen om een specifiek beleid gericht op snelle groeiers, verder te zetten.

In 2019 voerde Agentschap Innoveren & Ondernemen het 'Collective impact' traject uit. Dit maakte deel uit van het EFRO project 'Vlaanderen versnelt'. Dit traject had als doelstelling het in kaart brengen van de knelpunten voor ambitieuze ondernemingen die er niet of onvoldoende in slagen hun groeidoelestellingen waar te maken. Aan de oplossingszijde werd vooral gezocht naar acties waarrond het "entrepreneurial" ecosysteem kan samenwerken om ambitieuze innovatieve bedrijven met internationaal potentieel te ondersteunen.

De uitdagingen van snelgroeiende ondernemingen situeren zich op zes domeinen:

- Toegang tot kapitaal
- Toegang tot internationale markten
- Toegang tot talent
- Toegang tot kennis, (onderzoek)infrastructuur en technologie
- Netwerkvorming met andere groeiers

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

De uitdagingen van start-ups & scale-ups



Toegang tot kapitaal

- 0,5 tot 2 miljoen €
- Inzicht in financieringslandschap en beoordelingscriteria
- Juridische aspecten

Toegang tot internationale markten

- Netwerken die snel verbinden
- Duidelijke USP van de actoren



Toegang tot talent

- Employer branding
- Employer value proposition
- Alternatieve verloningsvormen

Toegang tot kennis, (onderzoek)infrastructuur en technologie

- Samenwerking met onderzoeksinstellingen
- Intellectuele eigendom
- Cultuurverschillen overbruggen



Netwerkvormen met andere groeiers

- Mentoring door ervaren ondernemers
- Selectieve netwerkformules
- adviesraad

Versterken van leiderschap en de interne organisatie van de snelle groeiers

- Leiderschapsontwikkeling
- Strategie-uitvoering
- Interne organisatie afstemmen op groei
- Begeleiding nieuwe werknemer



Voor elk domein werden knelpunten in kaart gebracht en acties voorgesteld. Deze bevindingen zijn mee opgenomen in de visienota voor perceel 3 van het nieuwe contract ondernemerschap. Door jaarlijks 300 ambitieuze innovatieve bedrijven met internationaal groeipotentieel te detecteren en hen te begeleiden op deze 6 domeinen, moet het mogelijk zijn om de positie van Vlaanderen te handhaven.

4. Beleidsaanbevelingen

4.1. Behoud en verfijn de formule met een overheidsopdracht en een visietekst

Tijdens de groepscontacten en de bilaterale contacten met stakeholders naar aanleiding van de co-creatiesessies werd specifiek gepolst naar de huidige werkwijze. Dit omvat een overheidsopdracht met outputgerichte betalingen gebaseerd op het behalen van (bereik) KPI's. De stakeholders blijven overtuigd van de efficiëntie van deze werking.

VLAIO zelf ervaart de formule ook als een sterke administratieve vereenvoudiging ten opzichte van de voorgaande werking met projectoproepen op verschillende thema's. Deze manier van werken garandeert sterker een continue dienstverlening vanuit organisaties die structureel aan kennisopbouw kunnen doen en deze kennis kunnen overdragen naar de begeleide ondernemers.

Deze formule bevat ook een goede combinatie van aanbodgericht beleid met een vraaggericht karakter. Door organisaties te kiezen die dicht bij de ondernemer staan en de noden goed kunnen inschatten, en de werkvormen en financiering voldoende vrij te laten, zodat de organisaties een werkvorm kunnen kiezen gebaseerd op de noden van hun klant, speelt het aanbod goed in op de noden van de ondernemers. Dit aspect blijft best behouden.

Tijdens de voorbije periode bewees de overheidsopdracht ook een voldoende flexibele formule te zijn. Het wijzigingsrecht binnen de overheidsopdrachten laat voldoende speelruimte om in te spelen op actuele noden en behoeften van de ondernemers.

Wel wil VLAIO een aantal aanpassingen doorvoeren:

- Minder betalingsmomenten per jaar, namelijk nog slechts drie momenten van betaling, en dus ook nog slechts drie momenten van verificatie.
- Een sterker doorgedreven digitale vorm van rapporteren en betalen via een e-tool

4.2. Positioneer het dienstverleningsaanbod binnen de gehele werking van VLAIO en het VLAIO Netwerk

VLAIO streeft ernaar om met alle partners in het VLAIO Netwerk een geïntegreerde dienstverlening te kunnen aanbieden aan de Vlaamse ondernemer. In Vlaanderen wordt gelukkig al veel samengewerkt tussen partners met complementaire dienstverleningen. Het VLAIO Netwerk is in de eerste plaats een platform om dat nog méér, nog effectiever en nog efficiënter te doen. Daartoe organiseren we bijvoorbeeld gerichte netwerkevents, zodat onze partners zelf minder tijd moeten investeren in het uitbouwen van relevante contacten.

We sporen onze partners voortdurend aan om een (pro-)actieve rol op te nemen in het VLAIO Netwerk. Op die manier dragen ze zelf bij aan de dynamiek van het VLAIO Netwerk en kunnen zij ook zelf profiteren van die dynamiek. Een voorbeeld: partners die ondernemers genereus doorverwijzen naar andere organisaties, zullen zelf ook meer doorverwijzingen mogen ontvangen.

VLAIO gelooft sterk dat organisaties die doelbewust gebruikmaken van beschikbare partnernetwerken en actief op zoek gaan naar samenwerkingen, beter gesterkt zijn tegen toekomstige uitdagingen. Daarom engageert VLAIO zich om de dienstverleners in de bestaande en nieuwe overheidsopdracht actief te betrekken in het VLAIO Netwerk.

4.3. Vernieuw de visietekst met de aanbevelingen uit studies en Europese evoluties

Het lopende contract ondernemerschap kwam tot stand op basis van een analyse van het Europese beleid en de aanbevelingen van de Europese Commissie, OESO, allerhande rankings aan België en Vlaanderen. In de voorbije vier jaar evolueerde niet alleen Vlaanderen maar ook het Europese beleid en de aanbevelingen aan Vlaanderen. De formule met een brede visietekst waarop offertes worden ingediend werd sterk gesmaakt door het veld van stakeholders, zodat deze werkwijze best herhaald wordt.

4.4. Laat het dienstverleningsaanbod ook binnen de periode van vier jaar evolueren, met voldoende aandacht voor de actualiteit

Een belangrijk aandachtspunt bij een formule met een langlopend contract blijft de flexibiliteit om in te spelen op actuele beleidsnoden. De ervaring leert dat de dagelijkse realiteit van de economie soms snel kan wijzigen. In de voorbije twintig jaar vond een Dioxinecrisis plaats, aanslagen op de WTC-torens, een herstructurering en nadien een sluiting van Ford Genk, een diepgaande financiële- en schulden crisis, een Brexit, ...

Telkens moest vanuit de informatieverstrekking, coaching, advies en begeleiding van ondernemers acties opgezet worden om de ondernemer te versterken. Als al deze acties in één contract gevat worden, moet dit contract en haar uitvoerder flexibel genoeg zijn om in te spelen op dergelijke actuele noden. In het lopende contract stond deze bepaling ingeschreven, maar bij Brexit bleek het niet vanzelfsprekend dit ook toe te passen. In het nieuwe contract wordt dit best zowel in het bestek, beslissing van de Vlaamse Regering als toewijzingsbrief nog sterker benadrukt.

4.5. Evolueer naar een datagedreven ecosysteem

Als overheidsagentschap wil VLAIO meer en beter gebruikmaken van de grote hoeveelheid informatie die aanwezig is in het VLAIO Netwerk. Het opvragen van rapporteringcijfers en die vervolgens verwerken tot inzichtelijke data, is niet alleen een kwestie van transparante overheidsbestedingen, maar ook een manier om tot een betere dienstverlening te komen.

Daarom start VLAIO een traject op naar een datagedreven monitoring van de dossieropvolgingen bij onze partners onder contract, alsook van hun doorverwijzingen en samenwerkingen in het VLAIO Netwerk. Op termijn streven we naar een datamodel waarin elke klant getraceerd kan worden doorheen het VLAIO Netwerk. Dat moet ons toelaten om de kwaliteit van de geïntegreerde, gezamenlijke dienstverlening op te kunnen volgen.

Eens we zicht krijgen op de typische doorlooppaden van bepaalde ondernemersprofielen doorheen het VLAIO Netwerk, dan kunnen we op basis daarvan ook modeltrajecten voor begeleiding uitwerken. Idealiter evolueren we dan naar een systeem dat een proactieve identificatie, begeleiding en opvolging van individuele bedrijven volgens hun specifieke noden, mogelijk moet maken. Idealiter kunnen we dan aan de ondernemer pro-actief de dienstverlening aanbevelen die past bij de volgende fase in zijn groeipad.

VLAIO schakelt zich met deze doelstelling in in een evolutie waarin overheden slim gebruik willen maken van data om beleid te ontwikkelen of dienstverleningen bij te sturen. Vooral het koppelen van verschillende datasets levert bruikbare inzichten op met het oog op het uitbouwen van een hecht ecosysteem.

Thans proberen we via verschillende interne trajecten zicht te krijgen op de concrete vereisten die uit deze ambitie volgen: welke data moeten we delen, op welke manier, en wat zijn de praktische en juridische consequenties daarvan? Zo werd recent een verkenningstraject gelanceerd om te kijken hoe we het landschap van ondersteuning voor innovatie en ondernemerschap inzichtelijk kunnen maken voor alle betrokken actoren.

Eens VLAIO haar interne organisatie op dit vlak op punt staat, kan een traject opgestart worden om samen met de stakeholders te bekijken welke noden de stakeholders hebben aan data en datadeling.

4.6. Positionering van de dienstverlening binnen het geheel van het VLAIO Netwerk, doorstroming binnen VLAIO Netwerk

De vormen van ondernemersadvies en -begeleiding die de contractanten aanbieden in het kader van de overheidsopdracht, leveren een belangrijke bijdrage aan de realisatie van Vlaanderen als een ondernemende kennisregio. Hun gezamenlijke producten en diensten zijn terug te vinden in de VLAIO Coaching- en Adviesdatabank en zij vormen samen een basisaanbod waarmee de ondernemer een antwoord krijgt op zijn meest voorkomende vragen en behoeften.

VLAIO engageert zich om dit aanbod te communiceren naar ondernemers maar ook naar andere partners in het VLAIO Netwerk. We formuleren verschillende acties (infosessies, netwerkmomenten, gidsen, enz.) die de producten en diensten in deze overheidsopdracht ingang helpen vinden bij andere partners, opdat zij ondernemers ernaar kunnen doorverwijzen. Doelbewust richten we ons bij zulke acties naar een publiek van actoren met een aanbod dat complementair is aan dat van de overheidsopdracht. Dit wordt door verschillende actoren op verschillende manieren opgepikt. Het lokale bestuur van Mechelen gebruikt de overheidsopdracht bijvoorbeeld om zijn startersadvies vorm te geven:

<https://www.vlaio.be/nl/nieuws/nieuwe-dienstverlening-start-met-ondernemen-mechelen>

We proberen de dienstverlening uit de overheidsopdracht niet alleen in te bedden in de processen van onze partnerorganisaties. Zij vormt ook een belangrijke component in de adviezen van onze eigen VLAIO Bedrijfsadviseurs. Het behoort onder meer tot hun kerntaak om na de analyse van een businesscase, door te verwijzen naar het aanbod van relevante partners uit het VLAIO Netwerk. In die doorverwijzingen vormen de diensten die voortkomen uit de overheidsopdracht een evidente eerste stap.

4.7. Maak werk van systeemevaluaties, objectiveer de beleidsopgave

De lopende opdracht werd geëvalueerd op deelaspecten (prestart, opvolging en overname), maar niet als geheel. Het lijkt wenselijk in de loop van de volgende drie jaar een diepgaandere evaluatie over het geheel van de overheidsopdracht uit te voeren om ook inzicht te krijgen in de bredere effecten van de begeleiding die de overheidsopdracht als geheel creëert. Bijvoorbeeld op vlak van doorstroom van deelnemers binnen de overheidsopdracht. Een dergelijke bredere evaluatie kan uiteraard enkel als de overheidsopdracht ver genoeg gevorderd is. Het kan inzicht geven in de bredere werking van de interventies en de wijze waarop de overheidsopdracht zich in het gehele landschap positioneert.

Een aspect van evaluatie kan ook zijn om de beleidsopgave van een aantal levensfases sterker in kaart te brengen. Hoeveel van de starters hebben in de prestartfase begeleiding nodig, hoeveel overlaters of overnemers hebben nood aan informatie, hoeveel snelle groeiers moeten we bereiken om aan te sluiten bij de Europese top. VLAIO zou de analysecapaciteit moeten uitbouwen om niet enkel kwalitatief, maar ook kwantitatief deze beleidsopgave sterker in kaart te brengen.

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