

Structurele partners ondernemerschap en innovatie(versnelling) binnen VLAIO Netwerk

Infosessie indiening offerte

4 september 2019

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN



Vlaanderen
is ondernemen

agenda



- ▶ **Partnerschappen binnen VLAIO-netwerk**
- ▶ **Procesverloop**
- ▶ **Inhoudelijke toelichting 4 werkpakketten**
 - ▶ Sensibilisering, bewustmaking, beeldvorming innoveren en ondernemen
 - ▶ Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking
 - ▶ Geïntegreerde, selectieve begeleiding vanuit VLAIO-netwerk voor ambitieuze startups en scale-ups
 - ▶ Lerende netwerken rond innoveren en ondernemen voor blijvers
- ▶ **Juridische elementen selectieleidraad**
- ▶ **KPI's, vergoedingswijze, monitoring**
- ▶ **Vragen en nabespreking**



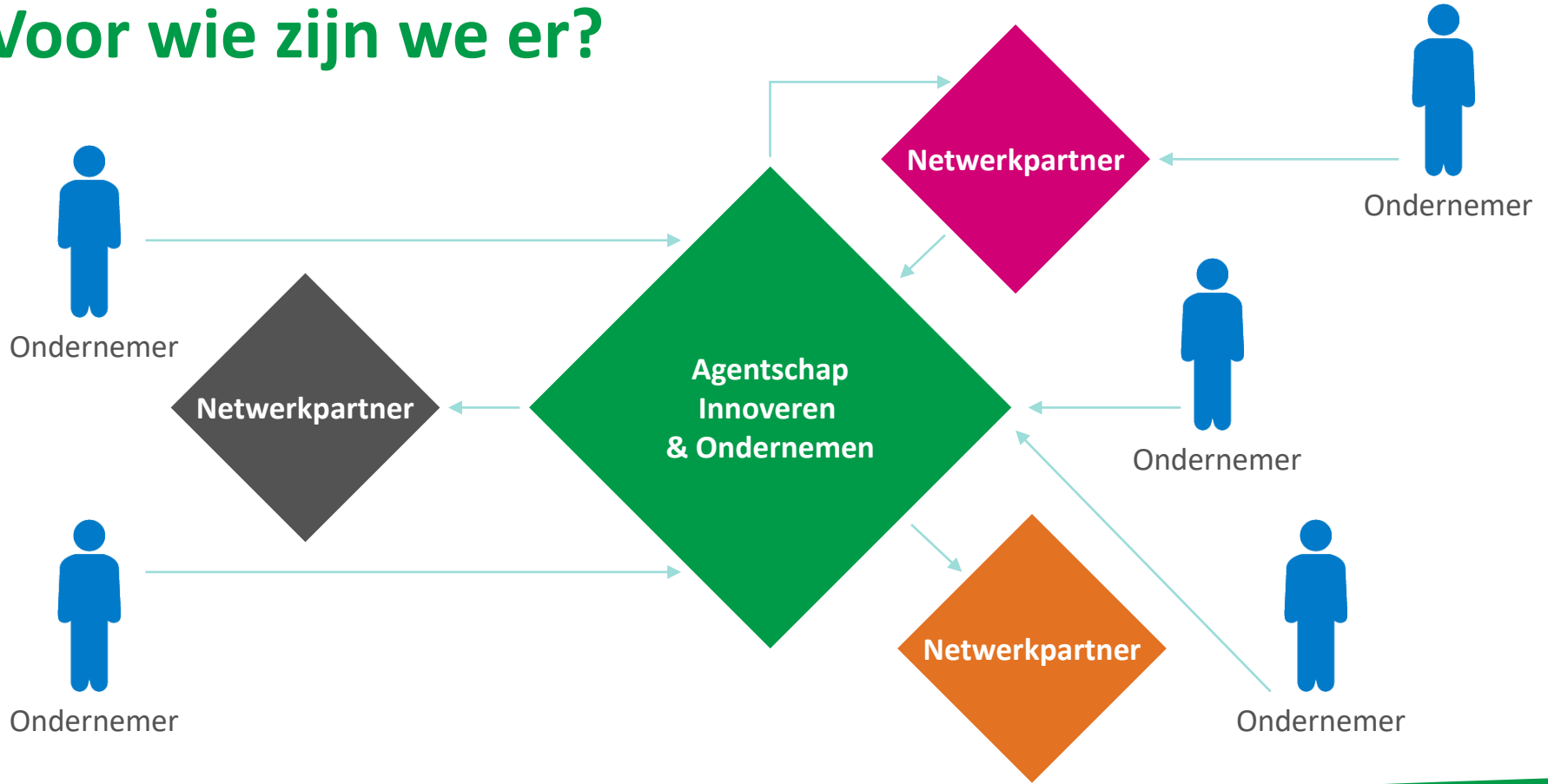
Vlaanderen
is ondernemen

Dienstverlening vanuit VLAIO Netwerk

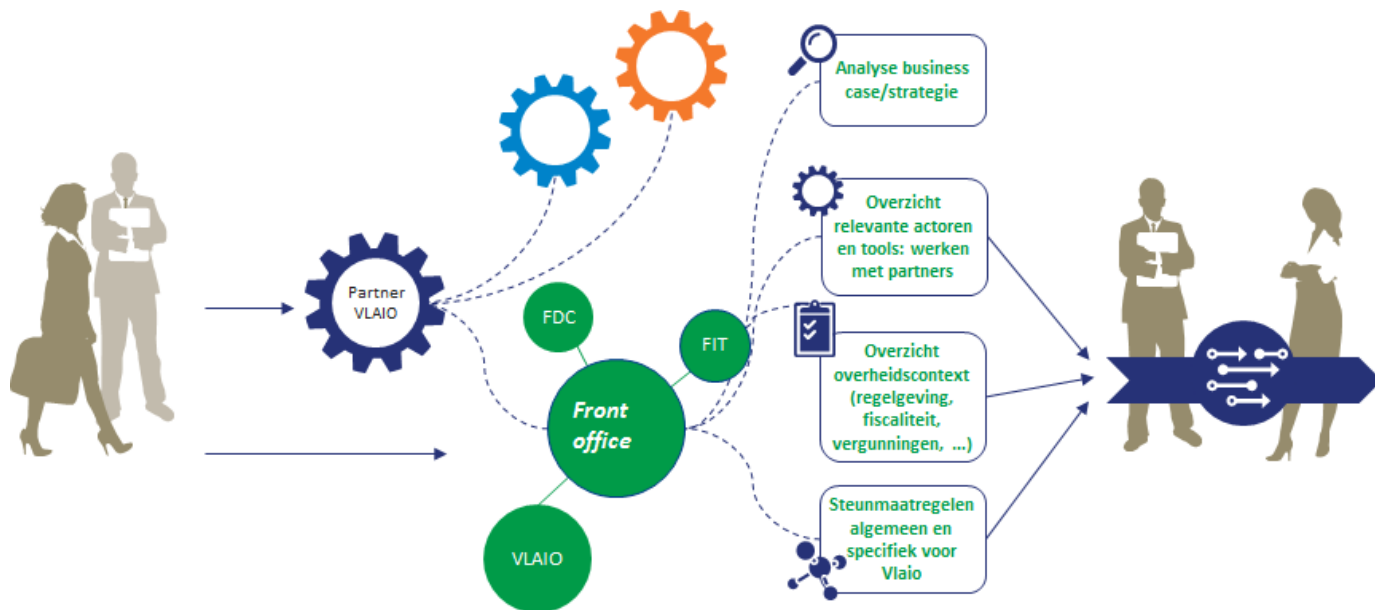
*‘Creëer het beste ecosysteem voor innoveren
en ondernemen in Europa’*

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN

Voor wie zijn we er?

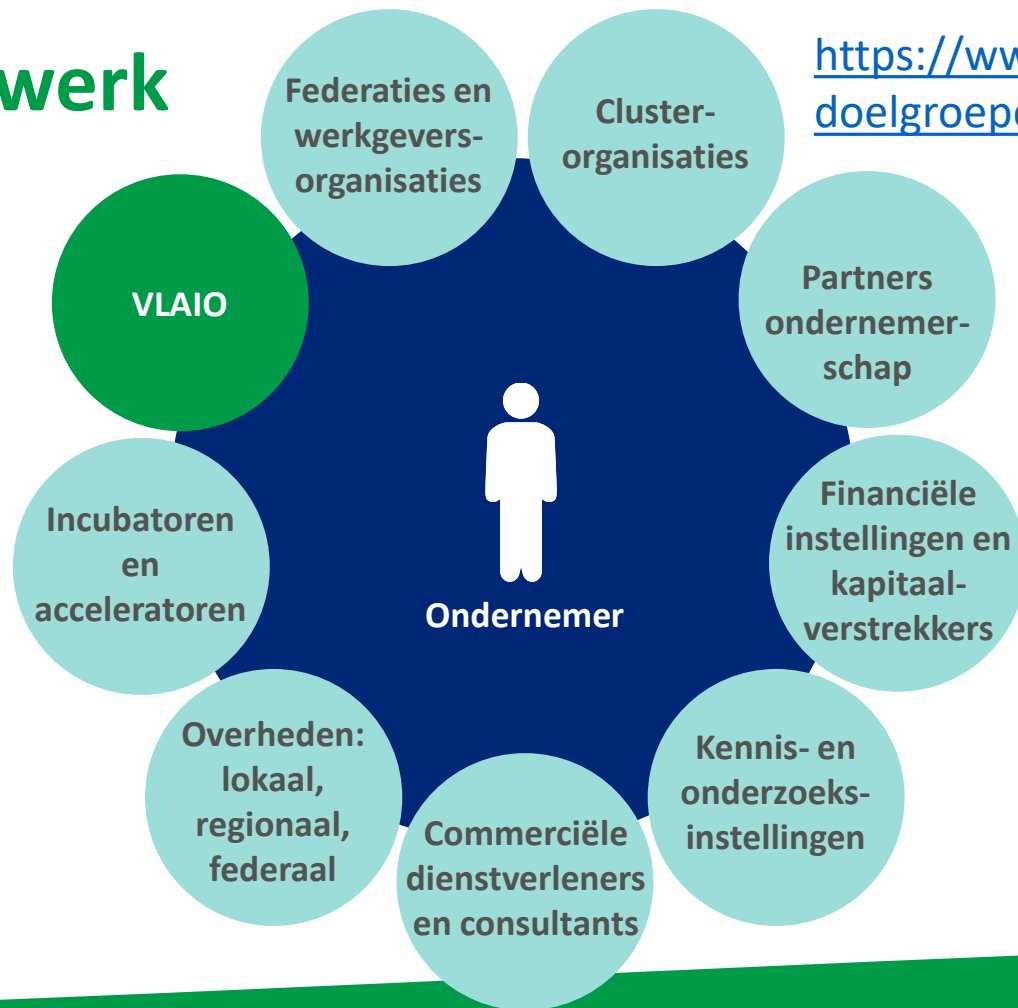


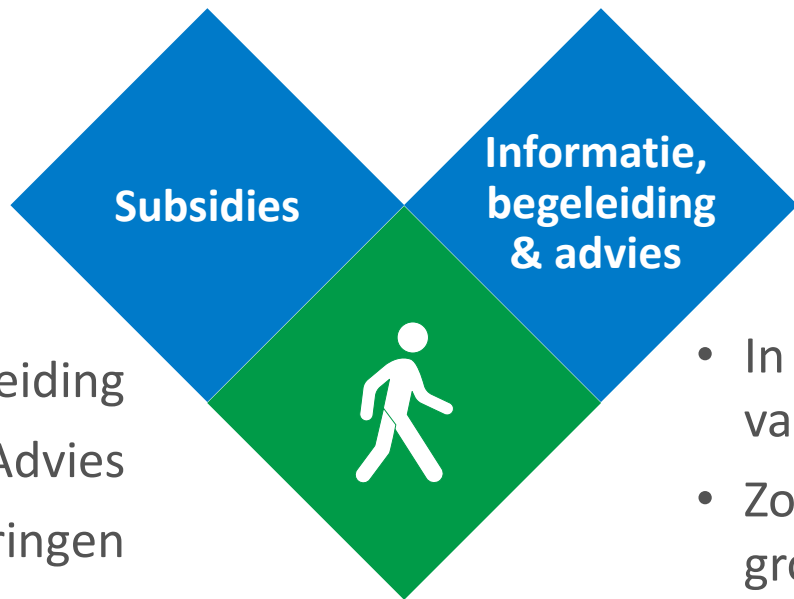
Partnerschappen binnen VLAIO-netwerk



VLAIO Netwerk

<https://www.vlaio.be/nl/andere-doelgroepen/vlaio-netwerk>





Opleiding

Advies

Investerings

Onderzoek & ontwikkeling

- In verschillende levensfasen: van opstart tot overdracht
- Zowel individuele trajecten als groepsessies en netwerking
- vlaio.be/sterkondernemen



Vlaanderen
is ondernemen

Procesverloop

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN

Indicatieve timing

- ▶ **September 2018 – januari 2019: inputverzameling en afstemming met de dienstverleners**
 - ▶ 4 co-creatie sessies:
 - ▶ Inhoudelijke focus van het bestek
 - ▶ Rol van de dienstverleners in het VLAIO Netwerk
 - ▶ Datagedreven ecosysteem
 - ▶ Round-up co-creatie
- ▶ **Q1/2019: uitwerken visienota en bestek**
- ▶ **27 mei 2019: lancering mededingingsprocedure met onderhandeling**
- ▶ **4 juli 2019, 16.00 uur: opening kandidaatstelling**
- ▶ **1 augustus 2019: bekendmaking selectiebeslissing en uitnodiging indien offertes**
- ▶ **15 oktober 2019: indiening offertes**
- ▶ **22, 23, 24 oktober: voorstelling offertes door de dienstverleners (dagen vrij houden)**
- ▶ **Najaar 2019: onderzoek offertes + opstart onderhandelingen**
- ▶ **Maart 2020: afronding onderhandelingen**
- ▶ **April – juni 2020: toewijzingsprocedure**
- ▶ **1 juli 2020: start dienstverlening (4 periodes van 12 maanden)**

Aandachtspunten nieuwe Vlaamse Regering worden desgevallend meegenomen tijdens onderhandelingen

Juridische procedure

- ▶ **Mededingingsprocedure met onderhandeling voor diensten met Europese bekendmaking**
- ▶ **Gunningsfase: offerte indienen**
 - ▶ **geselecteerde dienstverleners mogen een offerte indienen**
 - ▶ **Offertes indienen tegen 15 oktober, 16.00 uur via e-tendering**
 - ▶ **Laattijdig, per mail, onkundig met e-tendering, ... ingediende offerte zal niet behandeld worden**

| Perceel 1 | Perceel 2 | Perceel 3 | Perceel 4 |
|---|---|--|---|
| GESELECTEERD | | | |
| Agoria | B-Hive.eu | Ernst Young Advisory Services | Agoria |
| ARANEAWEB | Blenders | Netwerk Ondernemen | B-Hive.eu |
| B-Hive.eu | Confederatie Bouw – Vlaamse Confederatie Bouw | Ondernemingsplanwedst rijd Vlaanderen | VIL |
| Choco | Ernst Young Advisory Services | Scale -ups.eu | Confederatie Bouw – Vlaamse Confederatie Bouw |
| Confederatie Bouw – Vlaamse Confederatie Bouw | ETION | Sirris | DSP Valley |
| Flanders DC | Mazars Advisory Services | The Birdhouse | Netwerk voor Innovatieversnelling in de Bouw |
| Hackat hons | Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen | UNIZO | Syntra West |
| Scale -ups.eu | Ondernemingsplanwedst rijd Vlaanderen | Verhaert New Products and Services | The Shift |
| UNIZO | Sirris | Vlerick Business School (kandidaat 42) | UNIZO |
| Vereniging voor Social - Profit Ondernemingen | Starterslabo Vlaanderen | VOKA Shared Services | Vereniging voor Social - Profit Ondernemingen |
| VOKA Shared Services | Syntra West | | Vlaams Innovatiecentrum voor Grafische Communicatie |
| | UNIZO | | VOKA Shared Services |
| | Vereniging voor Social - Profit Ondernemingen | | |
| | VOKA Shared Services | | |

Gunningscriteria – perceel 1

- 1. De creativiteit van het voorstel om de gedragsveranderingen bij de brede bevolking die in de conceptnota gevraagd worden te realiseren (50 punten), met aandacht voor**
 - de mate waarin het voorstel geheel of gedeeltelijk inspeelt op de maatschappelijke uitdagingen gedetecteerd in de conceptnota en visienota, toegevoegd als bijlage bij dit bestek;
 - de creativiteit en het innovatieve gehalte van het voorstel om de brede bevolking te bereiken met de boodschap en aan te zetten tot wijzigend gedrag en visie door communicatie-initiatieven te combineren met initiatieven met een sterkere betrokkenheid;
 - de meetbaarheid van output, resultaat en impact van de dienstverlening op korte en lange termijn.

- 2. Kwaliteit van de organisatie en het ingezette personeel (50 punten)**
 - profiel en ervaring van het door de dienstverlener ingezette partners en personeel, op maat van het voorstel;
 - een voldoende kritische massa en dus vervangbaarheid van mensen zodat de continuïteit van de dienstverlening gewaarborgd kan worden;
 - een voldoende organisatorische kritische massa en bestaande methodologische onderbouw zodat de dienstverlening na toewijzing van de opdracht snel kan opstarten.

- 3. Het voorstel van prijszetting (50 punten)**
 - de duidelijkheid van de prijszetting;
 - de toelichting bij de gehanteerde prijzencomponenten, zodat VLAIO inzicht heeft in de achterliggende kostendrijvers waar de eenheidsprijzen op gebaseerd zijn;
 - de hoogte van de prijs over de ingezette mandagen en in relatie tot de kwaliteit van de aangeboden dienstverlening (verhouding prijs/kwaliteit).

Gunningscriteria – perceel 2, 3, 4

1. Het inhoudelijke voorstel van uit te rollen dienstverlening naar de ondernemingen toe (50 punten)

- de mate waarin het voorstel inspeelt op de maatschappelijke uitdagingen gedetecteerd in de visienota, toegevoegd als bijlage bij dit bestek;
- de duidelijkheid van het inhoudelijke voorstel op vlak van doelgroep per type dienstverlening, aard van de uit te rollen activiteiten binnen de dienstverlening, beoogd bereik kwantitatief en kwalitatief per dienstverlening en beoogd effect (implementatie) bij de doelgroep als resultaat van de dienstverlening, zodat de output, resultaat en impact van de dienstverlening meetbaar wordt;
- het voorstel van flexibiliteit, zodat op basis van dialoog met de opdrachtgever de dienstverlening snel kan aangepast worden aan nieuwe maatschappelijke of beleidsmatige noden, al dan niet met extra kosten voor de opdrachtgever;
- de additionaliteit van wat voorgesteld wordt ten opzichte van de eigen werking van de dienstverlener of andere partijen binnen het VLAIO Netwerk;
- de complementariteit van de aangeboden dienstverlening en de producten en diensten die de Vlaamse overheid via haar verschillende agentschappen aanbiedt en van wat VLAIO aanbiedt via andere beleidsinstrumenten.

2. Het vernieuwende gehalte van de aanpak en methodologie (50 punten)

- creativiteit, innovatiegehalte van de voorgestelde dienstverlening op vlak van de benadering van de thema's en op vlak van gehanteerde methodologie;
- een goede balans in de dienstverlening, met voldoende aandacht voor het leereffect en aanzetten tot implementatie van wat geleerd wordt, verwerkt in de methode van werken;
- het laagdrempelig gehalte van de aanpak en methodiek zodat, rekening houdende met het behandelde thema, een zo groot mogelijke groep van ondernemingen bereikt wordt. (perceel 2, 4) OF de voorgestelde methode van selectiviteit zodat de kerndoelgroep van dit perceel bereikt wordt. (perceel 3)

Gunningscriteria – perceel 2, 3, 4

3. Kwaliteit van de organisatie en het ingezette personeel (50 punten)

- profiel en ervaring van het door de dienstverlener ingezette partners en personeel, op maat van de voorgestelde dienstverlening;
- de inzetbaarheid van een goede mix van profielen, met voldoende aandacht voor het inzetten van experten/specialisten op de behandelde thema's;
- een voldoende kritische massa en dus vervangbaarheid van mensen zodat de continuïteit van de dienstverlening gewaarborgd kan worden;
- een voldoende organisatorische kritische massa en bestaande methodologische onderbouw zodat de dienstverlening na toewijzing van de opdracht snel kan opstarten.

4. Het voorstel van prijszetting (50 punten)

- de duidelijkheid van de prijszetting;
- de toelichting bij de gehanteerde prijzencomponenten, zodat VLAIO inzicht heeft in de achterliggende kostendrijvers waar de eenheidsprijzen op gebaseerd zijn;
- de hoogte van de prijs over de ingezette mandagen en in relatie tot de kwaliteit van de aangeboden dienstverlening (verhouding prijs/kwaliteit).

| NAAM | WAT | LEVENSFASE OF THEMA | KPI | DOELGROEP | KOST | DEELNAME-FEE | STREEFDOEL | TOTAAL BUDGET | VRAAGPRIJS AAN VLAIO | TOTAAL VRAAGPRIJS AAN VLAIO |
|-------|-----|---------------------|-----|-----------|----------------------|----------------------|------------|---------------|--|--|
| | | | | | per dlnr/ eenheid | per dlnr/ eenheid | | | per dlnr/ eenheid (=outputge- richte vergoeding) | totaal (=quotum aantal te begeleiden deelnemers of groepen) |
| ... | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

- **Naam:** geef de naam op van de actie of de begeleiding;
- **Wat:** geef een omschrijving van de werkvorm/werkwijze;
- **Levensfase:** beeldvorming ondernemerschap, pré-start, start, groei, opvolging en overname, ondernemers in moeilijkheden, doorstart na faillissement en snelle groei. De thema's betreffen financiële geletterdheid, digitalisering, innovatie, internationalisering, AI, cybersecurity, klimaat, circulaire economie, ...
- **KPI:** geef aan welke KPI zal gehanteerd worden
- **Doelgroep:** zie doelgroepen zoals gedefinieerd in bestek;
- **Kost:** dit is de totale kostprijs voor de dienstverlener per product;
- **Deelnamefee:** dit is de bijdrage van de deelnemer/klant;
- **Streefdoel:** vooropgesteld aantal deelnemers/eenheden per werkjaar;
- **Totaal Budget:** dit is het streefdoel vermenigvuldigd met de kost;
- **Vraagprijs aan VLAIO:** dit is de kost min de deelnamefee, zijnde dus de bijdrage die aan VLAIO wordt gevraagd per deelnemer/eenheid;
- **Totale vraagprijs aan VLAIO:** dit is de vraagprijs aan VLAIO maal het streefdoel per werkjaar.

Inhoudelijke toelichting 4 werkpakketten

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN



Vlaanderen
is ondernemen

4 Percelen

| Perceel 1 | Perceel 2 | Perceel 3 | Perceel 4 |
|---|--|--|---|
| Sensibilisering, bewustmaking, beeldvorming van innoveren en ondernemen | Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking | Geïntegreerde, selectieve begeleiding voor ambitieuze startups en scale-ups | Lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen innovaties |
| Maximum 5 dienstverleners | Maximum 5 dienstverleners | Maximum 5 dienstverleners | Maximum 7 dienstverleners |

4 percelen

- ▶ Het staat de dienstverlener vrij een voorstel te doen over activiteiten en gebruikte werkvormen.
- ▶ Dienstverleners die inschrijven op meerdere percelen kunnen uiteraard synergie nastreven tussen de percelen
- ▶ Via modulair opgebouwde begeleidingstrajecten kunnen voorstellen ingediend worden over levensfasen of thema's, of werkvormen heen

Toelichting per perceel

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN



Vlaanderen
is ondernemen

Perceel 1: beeldvorming, sensibilisering, bewustmaking

- Gehele bevolking, burgers én ondernemers positiever zicht laten krijgen op de eigenheid van ondernemen en innoveren en de plaats die ondernemen en innoveren innemen in de maatschappij
- Positieve beeldvorming met finaliteit om ambitieuzer ondernemerschap met maatschappelijke meerwaarde te creëren en meer mensen ideeën te geven om een eigen zaak op te starten.



Perceel 1: beeldvorming, sensibilisering, bewustmaking

Thema's:

- Positieve beeldvorming rond ondernemen en innoveren als maatschappelijke drijvers
- Ondernemen als valabele carrièrekeuze
- Positieve beeldvorming inzake het starten van een eigen zaak, geloof in eigen kunnen en opportuniteitsdetectie
- Sensibilisering, bewustmaking inzake de impact van digitalisering op ondernemen en innoveren
- Positieve beeldvorming rond STEM-ondernemerschap
- Stigma op falen
- Bewustmaking en inzicht geven van grote uitdagingen die het ondernemen en innoveren zullen transformeren: digitalisering (industrie 4.0, AI, CS, VR,...), klimaat, energie, circulaire economie, ...
- Breed financieel ecosysteem verbinden en creëren door events waar Vlaamse scale-ups financiële veld

Perceel 1: beeldvorming, sensibilisering, bewustmaking

Doelgroep

- Gehele bevolking, ruim direct bereik bij (potentiële) ondernemers en burgers

Activiteiten:

- Activiteiten met breed direct bereik
- brede media-aandacht
- blijvend effect in aan het evenement gekoppelde groepen waaruit gesprek en discussie ontstaat die tot veranderende inzichten en gedrag leidt bij de doelgroep



Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Doelstelling begeleiding binnen levenscyclusbenadering

- Levenscyclus blijft centrale benaderingswijze
- Begeleiding van de ondernemer vanaf het latente ondernemerschap over de fase van opstart tot matuur ondernemerschap
- Gepaste begeleiding voorzien binnen elke levensfase en voor de overgang tussen verschillende levensfasen
- Veel ondernemers zitten op zo'n overgang, een kantelpunt van de onderneming
- Doorstroming tussen instrumenten en acties in verschillende levensfasen of een nazorg op een doorlopen traject in een vorige levensfase, zijn ook belangrijke aandachtspunten om de (kandidaat-)ondernemers optimaal door deze kantelpunten te loodsen.

www.sterkondernemen.be

Een eigen zaak lanceren?
Begeleidingstrajecten bewijzen hun belang

3 trajecten: **Goedbusiness**, **Start!**, **Urgz**, **Standa**

80% tevreden over begeleiding

Eekende meemerkende: **Start!**

Starkers ondernemersvaardigheden • Opdoeken van salaris netwerk • Digitaal businessplan

Hoger overlevingsgraad bij starters

80% roept traject af en krijgt haalbaarheidsadvies

55% van de deelnemers start een eigen zaak op. Niet-haibare plannen zijn roden omzet starten.

20% ont het traject vragelijk stop

Ruim 4.100 deelnemers van 2013 tot begin 2017

In de toekomst extra inzetten op: **Zonaal gelnendheid**, **Grondervaring naar begeleiding**, **Staat voor resultaat**, **Integratie in het bedrijf**

IDEA AGENTSCHAP NEDERLANDSE ONDERNEMERS Vlaanderen

Bron: Inspectiedatank naar prestatiesbegeleiding, IDEA Consult Lux VLAJO (2018)

igniting growth through innovation

“Pieta heeft het allemaal: gelegenheid tot leren, ervaring uitwisselen, je netwerk uitbreiden, fun. Voor ondernemers, met ondernemers en door ondernemers.”

AGENTSCHAP INNOVEREN & ONDERNEMEN

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Thema's begeleiding binnen levenscyclusbenadering

- VLAIO zal streven naar een optimaal aanbod voor ondernemers in volgende levensfasen:
 - Prestart
 - Start en herstart in het kader van 2de kans ondernemen
 - Professionalisering en groei (mature ondernemingen)
 - Opvolging en overname
 - Ondernemingen in moeilijkheden
- Visietekst bevat aandachtspunten per levensfase.

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Doelgroep begeleiding binnen levenscyclusbenadering

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

Activiteiten binnen levenscyclusbenadering

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Doelstelling begeleiding investor readiness en financiële geletterdheid

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

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Thema's begeleiding investor readiness en financiële geletterdheid

- Financiële geletterdheid/basis juridische kennis rond financiering
- Kennis alternatieve financiering
- investeringsklaar zijn/maken van de ondernemer, onderneming én hun vertrouwenspersonen
- Opzetten van 'investor-readiness programma's'
- Afstemming financiële noden en effectieve gebruik financiële instrumenten en modaliteiten
- Matchmaking-inspanningen: ondernemers linken aan investeerders, verbindingen leggen binnen financieel ecosysteem
- Aandacht en kennis bij de kmo's over hun rating
- Aandacht voor de component van 'interne financiering'
- Vinden van de geschikte financiële partners, financieringsmix en de geschikte financieringsmodaliteiten
- Niet alleen (i) de relatie financieringsverschaffers – ondernemer dient verder versterkt te worden, ook (ii) de relatie tussen de ondernemer en andere spelers in het financiële ecosysteem (o.a. boekhouders, bedrijfsrevisoren, financieel adviseurs, financiële intermediairs, juridische raadgevers, ...) én (iii) de relatie tussen de spelers binnen het financiële ecosysteem onderling dient versterkt te worden.

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Afstemming begeleiding investor readiness en financiële geletterdheid met rol van VLAIO

- VLAIO bedrijfsadviseurs
- Zitdagen PMV
- FINMIX
 - Toeleiding
 - Nazorgtraject
- Groeifinanciering van werkkapitaal en investeringen

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Doelgroep begeleiding investor readiness en financiële geletterdheid met rol van VLAIO

- Alle segmenten van (potentiële) ondernemers
- vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers
- Cijferberoepen en vertrouwenspersonen van ondernemers moeten inzicht krijgen in het begeleidingsaanbod en het informatie-aanbod (boekhouders, revisoren, financiële intermediairs, advocaten, financieringsverschaffers zelf,)

Activiteiten

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Doelstelling digital readiness en digitale geletterdheid

- horizontale eerstelijnsbenadering
 - Sensibiliseren, informeren en eerste ondersteuning voor brede aanpak van de uitdagingen van digitalisering
 - Voorbereiding op meer diepgaande, specialistische acties
 - ingaan op meer specialistische domeinen zoals AI, cybersecurity, e-commerce in de detailhandel, etc.
- Een horizontale sokkel digitalisering moet helpen om een kwaliteitsvolle dienstverlening uit te bouwen rond de verschillende technologie-gedreven programma's of beleidsagenda's (Artificiële Intelligentie, Cybersecurity maar ook AR/VR/XR) uit te bouwen. Daarin wordt technische competentie ingezet in combinatie met domein/sector-specifieke expertise om gespecialiseerde ondersteuning te bieden aan de ondernemingen. Hier is zeker ruimte om synergie en samenhang na te streven met de werkingen die onder perceel 4 beoogd worden.

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Thema's digital readiness en digitale geletterdheid

- artificiële intelligentie (AI), cybersecurity, virtual reality en augmented reality, e-commerce en digitalisering in de detailhandel, ... (detailslides over AI en CS volgen nog)
- digitale transformatie en de impact daarvan op de processen, de producten en het businessmodel

Doelgroep digital readiness en digitale geletterdheid

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

Activiteiten digital readiness en digitale geletterdheid

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Doelstelling internationalisering

- Het aanbod op vlak van internationalisering dat FIT zelf aanbiedt, of haar 17 bestaande structurele partners aanvullen met elementen van meer generieke sensibilisering, bewustmaking, basisinformatieverschaffing in verband met vestigingen in het buitenland en retentie

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Thema's internationalisering

Exportgericht

- sensibiliseren en informeren over het belang van een duurzame aanwezigheid op een buitenlandse markt
- sensibiliseringsactiviteiten, die voor de indiener nieuwe doelgroepen bereiken en erop gericht zijn om bedrijven met exportpotentieel te detecteren
- Toeleiding naar FIT/VLAIO
- Leveren van basisinfo

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Thema's internationalisering

Retentie

- Bijdragen tot een substantieel retentiemanagement gericht op Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven, deel uitmaken van een retentienetwerk dat in een vroeg stadium detecteert wat de plannen van een bedrijf met buitenlandse oorsprong zijn, of er problemen zijn, uitbreidingsplannen waarin internationale concurrentie speelt, of een risico bestaat op herlokalisatie van het bedrijf.
 - acties gericht op detectie, bv. zelf opbouwen van een netwerk van binnenlandse antennes die mogelijk problemen van bedrijven kunnen signaleren, bedrijfsbezoeken afleggen en een gezamenlijke informatiestructuur opzetten met FIT en het Agentschap Innoveren en Ondernemen.
 - de organisatie van sensibiliseringsactiviteiten, bv. seminars inrichten over wat zijn de knipperlichtsignalen?
 - toeleiden naar experts die het bedrijf kunnen helpen met heroriënteren (bv. via KMO-portefeuille of KMO-groeisubsidie).

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Thema's internationalisering

Acquisitie ambitieuze buitenlandse startups en scale-ups

- Als Vlaanderen en haar breed ecosysteem inzake innoveren en ondernemen zich actiever internationaal wil positioneren moeten we ook in staat zijn om buitenlands ondernemerstalent hier beter te ontvangen en te begeleiden. Onderstaande acties kunnen hiertoe bijdragen:
- De dienstverlening die in de markt gezet wordt, bijvoorbeeld de dienstverlening gericht op hoge groei-bedrijven, openstellen en toegankelijk maken voor de doelgroep van ambitieuze buitenlandse startups en scale-ups, o.a. ook door de taal waarin de dienstverlening wordt aangeboden aan te passen specifiek voor deze doelgroep.
- Een pro actieve, klantgerichte benadering en werking (intake & eventuele doorverwijzing) voor deze doelgroep voorzien:
 - met affiniteit voor de eigen noden & behoeften van deze doelgroep (= snel aansluiting vinden met lokaal ecosysteem – proactief benaderd worden door dit ecosysteem)
 - vanuit samenwerking tussen partners binnen het VLAIO netwerk
 - die in eerste contacten mogelijks intensiever kan zijn dan voor een Vlaamse startup
 - waarbij de nadruk meer komt te liggen op het informeren over aanbod van en navigeren doorheen/matchmaking met het lokale ecosysteem

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Doelgroep internationalisering

- Alle segmenten van (potentiële) ondernemers
 - Vlaamse bedrijven met exportpotentieel en/of Vlaamse bedrijven die nieuwe markten betreden.
 - Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven.
 - Vlaamse bedrijven die een vestiging willen openen in het buitenland en/of personeel in het buitenland willen aanwerven.
 - Ambitieuze buitenlandse startups en scale-ups die vanuit een gericht acquisitiebeleid naar Vlaanderen komen
- • vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers

Activiteiten internationalisering

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Doelstelling innovatie, transities, klimaat en actuele beleidsthema's

- ondernemers voorbereiden en begeleiden doorheen momenten van transformatie
- synergie en samenhang perceel 4

Thema's innovatie, transities, klimaat en actuele beleidsthema's

- innovatiethema's, transitithema's (energie, circulaire economie, industrie 4.0, ...) binnen de beleidsagenda's van de Vlaamse overheid
- Besliste beleidsagenda's:
 - Klimaatsbeleidsplan
 - transities energie, circulaire economie en industrie 4.0
- Voorstel (SLA) over de wijze waarop nieuwe noden van de overheid kunnen ingevuld worden (infosessies)

Perceel 2: Begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelpunten in hun werking

Doelgroep innovatie, transitie, klimaat en actuele beleidsthema's

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

Activiteiten innovatie, transitie, klimaat en actuele beleidsthema's

- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools

Perceel 3: Geïntegreerde, selectieve begeleiding startups, scale-ups

Doelstelling

- Groeibedrijven een geïntegreerde begeleiding aanbieden bij de voorbereiding en het doorlopen van hun fase van snelle groei in samenhang met een sterk samenwerkend 'entrepreneurial ecosystem'.
- Groeiproces structureel ondersteunen en versnellen.
- meetbare veranderingen en doelstellingen, horizon van 2 jaar



Perceel 3: Geïntegreerde, selectieve begeleiding startups, scale-ups

Thema's

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

Activiteiten

- Sensibiliseren, informeren
- Individuele begeleiding
- Collectieve begeleiding en netwerkformules
- Missies, bootcamps, matchmakings, hackatons
- Online tools

Perceel 3: Geïntegreerde, selectieve begeleiding startups, scale-ups

Doelgroep (doelstelling, instroom 300 bedrijven per jaar)

- Segmenten innoverende starters, R&D-starters, ambitieuze snelle groeiers
 - bedrijven die de komende 3 jaren met gemiddeld 20% willen groeien in omzet, toegevoegde waarde of tewerkstelling door te internationaliseren met een nieuw innovatief product/dienst (ontwikkeling of serieuze verbetering niet ouder dan 5 jaar) waarvoor het bedrijf al betalende klanten heeft OF
 - in de voorbije 5 jaren een periode van 3 jaar hebben gekend waarin zij dergelijke groei hebben doorgemaakt.
 - mogelijke subdoelgroepen (te duiden in offerte)
 - Ambitie om in de komende 3 jaar te groeien naar 1 miljoen euro omzet of 1 miljoen euro kapitaal op te halen (of dit al gerealiseerd);
 - Ambitie om in de komende 3 jaar te groeien naar 5 miljoen euro omzet of 5 miljoen euro kapitaal op te halen (of dit al gerealiseerd);
 - Ambitie om in de komende 3 jaar te groeien naar minstens 20 miljoen euro omzet of minstens 20 miljoen euro kapitaal op te halen (of dit al gerealiseerd).

Perceel 4: Lerende netwerken vernieuwing bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen innovaties (NIEUW)

▶ DOELSTELLING

- ▶ Door middel van kennisoverdracht en ervaringsuitwisseling de bedrijfsvoering van ondernemingen professionaliseren en vernieuwen
- ▶ De introductie/implementatie van reeds bewezen innovaties versnellen

▶ DOELGROEP

- ▶ Potentiële innovatoren
- ▶ Innoverende ondernemingen
- ▶ vzw's met commercieel oogmerk, socio profit en bijberoepers



Perceel 4 - Lerende netwerken vernieuwing van bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen innovaties (**NIEUW**)

▶ THEMA's

- ▶ Alle aspecten van **generieke managementdomeinen en bedrijfsuitvoeringsaspecten** (leiderschap, financiering, personeel, businessmodellen, ...)
 - ▶ Mentorformules, ervaringsuitwisseling, intervisie, kennisoverdracht, ...
- ▶ **Innovatieve thema's** met een duidelijke doorvertaling naar de implementatie van een concrete technologie, proces, **die op korte termijn toepasbaar te zijn en geen verder onderzoek meer vergen**
 - al ingang gevonden bij innovatietrekkers/vroege gebruikers
 - Versnelling van adoptie bij Vlaamse ondernemingen die moeilijker toegang hebben tot deze innovatie en/of niet op eigen initiatief zullen innoveren
- ▶ Ook thema's die passen binnen zowel de actieplannen AI en CS als het Vlaams Klimaatsbeleidsplan en de transitiedomeinen
 - ! Ruimte voor synergiën met perceel 2

Perceel 4 - Lerende netwerken vernieuwing bedrijfsvoering en versnelde adoptie van bewezen innovaties

► ACTIVITEITEN

- Het belangrijkste deel van de dienstverlening dient te bestaan uit **begeleidingstrajecten in groepsverband** die zowel de **algemene kennisoverdracht** als het **begeleiden/coachen van de ondernemingen** bij de doorvertaling van de kennis naar de concrete ondernemingscontext en de eerste stappen naar de implementatie omvatten.
 - begeleidingstraject = één jaar, gespreid over een aantal sessies in groepen
 - Laagdrempelig, met diepgang, op maat van de noden van de doelgroepbedrijven
 - Openheid van werkvormen (workshops, demonstreren van innovaties, getuigenissen, ervaringsuitwisseling, online tools, ...)
 - Inzet van juiste experts (technische/specialistische expertise)
 - voorstel met de eigenheid van functioneren van de groepen (aantal bijeenkomsten, deelnemers, diepgang van werking en leercurve, etc.)
 - Beperkte individuele begeleiding (perceel 2), gericht op het beantwoorden van punctuele vragen naar aanleiding van de eerste implementatiestappen



artificiële

intelligentie

&

Cybersecurity

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN



WETENSCHAP

VUB en ULB ontwikkelen AI-methode om genetische oorzaken zeldzame ziekten te identificeren

Het team ontwikkelde een algoritme dat combinaties van fouten in verschillende genen kan onderzoeken op hun ziekteverwekkende eigenschappen.

wo 05 jun 17:33



ECONOMIE

1.000 werknemers bij Asco Zaventem nog twee dagen langer werkloos door hacking bedrijf

Hackers vragen losgeld om de geblokkeerde computers weer vrij te geven. De politie is op de hoogte.

wo 12 jun 14:43

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN

context

**Artificiële
Intelligentie**

**Cyber
Security**

**Virtual &
Augmented
Reality**

Industry 4.0

Smart cities

Digitalisering van de Vlaamse industrie

**AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN**

**AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN**

bouwstenen beleidsagenda's

| | AI | CS |
|------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Strategisch basisonderzoek | 12 MEUR | 8 MEUR |
| Implementatie bij bedrijven | 13 + 3 MEUR | 9 MEUR |
| Flankerend beleid | 5 MEUR | 3 MEUR |

AI/Strategisch basisonderzoek

4 CHALLENGES met eigen roadmaps

Proof of Concepts gericht op domeinspecifieke toepassingen

**Coördinatie IMEC
Industriële validatie
Internationale validatie**

DATA SCIENCE

**REAL TIME
&
ENERGIE-EFFICIENTE
AI**

AI

HUMAN LIKE AI

**MULTI-ACTOR
COLLABORATIEVE
AI**

**AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN**

**AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN**

CS/Strategisch Basisonderzoek

Vier langetermijntrajecten

Bijdrage tot cybersecurity-oplossingen voor cloud, web, mobiel, IoT, data, ...

**Coördinatie KULEuven
Industriële validatie
Internationale validatie**

**VEILIGE
SOFTWARE
&
APPLICATIES**

**BEVEILIGINGS-
DIENSTEN**

CS

**SYSTEEM &
INFRASTRUCTUUR
BEVEILIGING**

**BEVEILIGINGS-
BOUWBLOKKEN**

**AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN**

**AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN**

Flankerend beleid (AI/CS)

Bewustmaking

Sensibiliseren en versterken kennisbasis bij brede bevolking

Opleiding

Versterken van de kennisbasis bij studenten, werkgevers en werknemers

Juridische, ethische aspecten (AI)

Bedrijven, overheden, algemeen publiek ondersteunen met specifieke kennis en tools

Kenniscentrum data en maatschappij

Implementatie bij bedrijven(AI/CS)

AI

**Adoptie van AI
versnellen bij
bedrijven**

- Ontdekken van en experimenteren met AI**
- Onderzoek en ontwikkeling rond AI**
- Community-werking rond AI**

CS

**Verhoogde CS-
maturiteit bij de
bedrijven**

- CS-Maturiteit beoordelen en verbeteren**
- Onderzoek en ontwikkeling rond CS**

Implementatie bij bedrijven(AI/CS)

BASISPRINCIPES

- Vertrekken vanuit de noden van de bedrijven
- Brede inzet van het (bestaande) instrumentarium
- Enkel een thematische oproep indien er nood aan is

Ontdekken

Experimenteren

Formaliseren

Integreren

- Sensibiliseren
- Coaching en advies
- Steun voor kennisdiffusie
- Steun voor kennisopbouw
- Steun voor implementatie

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN

Wat betekent dit voor uw bedrijf ?

- Netwerk van coaches/adviseurs voor begeleiding bij AI/CS-uitdagingen**
- Mogelijkheid om toe te treden tot specifieke AI/CS communities**
- Toegang tot test- en experimenteerinfrastructuur (AI)**
- Mogelijkheid om deel te nemen aan collectieve of coöperatieve projecten (AI/CS)**
- Mogelijkheid voor individuele steun voor uw AI/CS-projecten**

Wat betekent dit voor uw Bedrijf ?

Niet Wachten!

Indien uw bedrijf concrete en ambitieuze plannen of ideeën heeft rond AI/CS of andere , contacteer dan VLAIO voor gratis advies op maat

- ai@vlaio.be of cs@vlaio.be of info@vlaio.be
- 0800 20 555



18 feb 2019

Van Olympisch brons in judo naar goud in app-beveiliging

Heidi Raekels, CEO van Guardsquare en ex-judoka, over de gelijkenissen en verschillen tussen succesvol topsporten en succesvol ondernemen.

> Lees meer



26 feb 2019

Vertalen op maat met Artificiële Intelligentie

Vertaalmachines die wél werken? Crosslang werkt binnen specifieke niches aan datagedreven, intelligente vertaalengines.

> Lees meer

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN

<https://www.vlaio.be/nl/ondernemersverhalen>

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN

Meer informatie over de voortgang van de beleidsplannen AI en CS ?

- www.vlaio.be/ai
- www.vlaio.be/cs

Bestek ondernemerschapstimulering en actieplannen AI en CS

- ▶ Perceel 1 == > brede sensibiliserings en bewustmaking rond AI/CS
- ▶ Perceel 2 == > luik 'digital readiness en digitale geletterdheid'
 - ▶ Kwaliteitsvolle dienstverlening gericht op sensibiliseren, informeren en eerste (individuele) ondersteuning
 - ▶ zowel brede aanpak digitaliseringsuitdagingen als meer specialistische domeinen zoals AI, cybersecurity, AR/VR, ...
 - ▶ Kan in parallel, of in relatie met de generieke begeleiding over levensfasen
- ▶ Perceel 4 == > adoptie van bewezen innovaties
 - ▶ duidelijke doorvertaling naar de implementatie van een concrete technologie, proces die op korte termijn toepasbaar is zonder bijkomend collectief vertaalonderzoek of kennisopbouw

KPI's, vergoedingswijze, facturatie

- #KPI 1: Beeldvormende, mediavriendelijke, grootschalige events, happenings
- #KPI 2: Sensibiliseren, informeren
- #KPI 3: Individuele begeleiding
- #KPI 4: collectieve begeleiding en netwerkformules
- #KPI 5: Missies, bootcamps, matchmaking, hackatons, ...
- #KPI 6: Online tools
- #KPI 7: Opgestarte vervolgtrajecten of implementaties

Rapporteren

- Bereik ondernemingen
- Bereik unieke ondernemingen
- Opgestarte vervolgtrajecten

KPI's, vergoedingswijze, facturatie

- 3 betalingen per jaar, gebruik e-rapporteringstool (csv)
- outputgerichte betalingen
- de uitbetaling aan de dienstverlener gebeurt in maximaal drie schrijven
 - De eigen bijdrage van de ondernemer (of sponsor)
 - VLAIO betaalt 50 procent van haar bijdrage van zodra de eigen bijdrage van de ondernemer (of sponsors) definitief verworven is voor de dienstverlener
 - VLAIO betaalt 50 procent van haar bijdrage van zodra het afgesproken traject succesvol beëindigd werd door de ondernemer
- Financieringspercentage (streefcijfer als maximale bijdrage VLAIO)
 - Perceel 1: 70% bijdrage vanuit VLAIO
 - Perceel 2: 70% bijdrage vanuit VLAIO
 - Perceel 3: 70% bijdrage vanuit VLAIO
 - Perceel 4: 70% bijdrage vanuit VLAIO

Juridische elementen

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN



Vlaanderen
is ondernemen

Hoe correct indienen?

De inschrijver wordt er op gewezen dat zijn offerte, overgelegd via e-tendering, elektronisch ondertekend moet worden met een geldige **gekwalficeerde elektronische handtekening**.

Een gescande handtekening is onvoldoende!

De elektronische handtekening dient te worden geplaatst op het indieningsrapport in e-tendering.

Deze elektronische handtekening moet uitgaan van een **bevoegd persoon of bevoegde personen**. De inschrijver voegt tevens de nodige documenten toe waaruit de bevoegdheid blijkt om de onderneming te binden (uittreksels van de statuten, volmacht,...).

In geval van indiening van een offerte door een combinatie van ondernemingen, moet voor elke deelnemer aan de combinatie een elektronische handtekening geplaatst worden door een bevoegd persoon of bevoegde personen.

Bespreking juridische bepalingen

| | |
|--|---|
| 1. Aantal offertes per inschrijver | 6. GDPR |
| 2. Wat met een combinatie zonder rechtspersoonlijkheid | 7. Communicatieverplichtingen |
| 3. Duur overeenkomst | 8. Uniform Europees Aanbestedingsdocument |
| 4. Overheidstaak gefinancierd met publieke middelen | |
| 5. Onvoorwaardelijke aanvaarding | |

1. Aantal offertes per inschrijver

- ▶ Indien de inschrijver voor méér dan 1 perceel een offerte indient, dient hij zijn voorkeursvolgorde voor de gunning van deze percelen mee te geven.
- ▶ Een inschrijver mag slechts 1 offerte (per perceel) indienen.

2. Wat met een combinatie zonder rechtspersoonlijkheid / consortium?

- Een geselecteerde kandidaat mag zich in een combinatie zonder rechtspersoonlijkheid verenigen met niet-geselecteerde personen/ondernemingen en gezamenlijk een offerte indienen.
- **Elke deelnemer** van een combinatie zonder rechtspersoonlijkheid = **een inschrijver**.
- Een deelnemer van een combinatie kan dus geen eigen offerte indienen of deelnemen aan een tweede combinatie.
- Optreden als onderaannemer is wel mogelijk.
- Inschrijver bepaalt vertegenwoordiger van consortium.
- Flexibiliteit in samenstelling consortium blijft

3. Duur overeenkomst

- ▶ Opdracht voor 1 jaar, 3 x verlengbaar (= 4 jaar)
- ▶ Geen exclusiviteit
 - ▶ Andere overheidsopdrachten voor gelijkaardige dienstverlening mogelijk

4. Overheidstaak gefinancierd met publieke middelen (Dienst algemeen belang)

- ▶ Uitbesteding van een overheidstaak, gefinancierd met publieke middelen. De dienstverlening wordt zonder discriminatie opengesteld aan alle geïnteresseerde (kandidaat)-ondernemers binnen het Vlaamse Gewest en zo actief bekendgemaakt conform de afspraken die daarover gemaakt worden met het Agentschap Innoveren & Ondernemen. De opdrachthouders die de opdracht uitvoeren aanvaarden dat ze aan het gebruik maken van de dienstverlening door een onderneming geen voorwaarden kunnen koppelen inzake lidmaatschap van de organisatie van de opdrachthouder of preferentieel statuut van klanten (bv. bevoorrechte toegang voor abonnees, lagere prijs voor leden,...)

5. Onvoorwaardelijke aanvaarding bestek

- ▶ Door het indienen van een aanvraag tot deelneming aanvaarden de kandidaten onvoorwaardelijk de inhoud van de bestek en de bijhorende opdrachtdocumenten en de invulling van de gunningsprocedure zoals deze in het bestek beschreven is en aanvaarden zij zelf door de bepalingen ervan gebonden te zijn.
- ▶ Indien de inschrijver in dat verband een bezwaar heeft, dient hij dat schriftelijk en per aangetekende post binnen zeven kalenderdagen na ontvangst van het bestek, bekend te maken aan de aanbestedende overheid met omschrijving van de reden.

6. GDPR

- ▶ Alle gegevens inzake gebruikers van de dienstverlening die de opdrachthouders verzamelen in het kader van de opdracht, verzamelen en verwerken zij in opdracht, in naam, voor rekening en volgens de instructies van de aanbestedende overheid. Wanneer deze gegevens “persoonsgegevens” in de zin van de AVG uitmaken, handelen de opdrachthouders met betrekking tot deze Persoonsgegevens als “**verwerker**” in de zin van de AVG in opdracht van de aanbestedende overheid als “**verwerkingsverantwoordelijke**” in de zin van de AVG.
- ▶ De opdrachthouders zullen zich beperken tot het verzamelen en verwerken van de Persoonsgegevens welke door de aanbestedende overheid zullen worden bepaald en doorheen de procedure kunnen worden aangepast.
- ▶ Verplichting gebruik eOpvolgingstool
- ▶ De opdrachthouders zullen de klanten bij het eerste contact informeren over de verwerking van hun Gegevens door middel van een verklaring waarvan het ontwerp ter beschikking zal worden gesteld door de aanbestedende overheid. ...
- ▶ De opdrachthouders zullen de Gegevens op geen enkele andere manier verwerken dan in het kader van de opdracht. De opdrachthouders zullen de ondernemingen in de bovenvermelde verklaring duidelijk informeren over enige bijkomende doelstelling waarvoor zij de Gegevens zelf verwerken als “verwerkingsverantwoordelijke” in de zin van de AVG. Voor een dergelijke verwerking zal de aanbestedende overheid op geen enkele manier verantwoordelijk of aansprakelijk kunnen worden gesteld.
- ▶ De opdrachthouders zullen de nodige technische en organisatorische maatregelen treffen teneinde erop toe te zien dat Gegevens worden verwerkt in overeenstemming met de AVG en een passend beveiligingsniveau te waarborgen. Op vraag van de aanbestedende overheid geven de opdrachthouders hierover de nodige technische informatie. In het bijzonder, beschikt de inschrijver over een ISO 27001- certificaat of gelijkwaardig. Bij gebrek hieraan verbindt de inschrijver zich hiertoe dit tijdens de uitvoering van het contract te behalen.
- ▶ ...
- ▶ Op het moment van beëindiging van de opdracht zullen de opdrachthouders alle Gegevens waarvoor de opdrachthouders niet zelf over enige gerechtvaardigde grond voor verwerking beschikt, naar keuze van de aanbestedende overheid, vernietigen en/of aan de aanbestedende overheid teruggeven, en zullen de opdrachthouders bestaande kopieën van die Gegevens vernietigen, tenzij het bijhouden ervan wettelijk verplicht is.
- ▶ De opdrachthouders zijn volledig aansprakelijk voor elke vordering die men zou instellen met als motivering dat de opdrachthouders zich niet hebben gehouden aan de AVG, de opdracht en/of enige door de aanbestedende overheid gegeven instructie
- ▶ Mogelijkheid 1 controle per jaar

7. Communicatieverplichtingen

- ▶ combined brand
- ▶ aanlevering testimonials
- ▶ update coaching- en adviesdatabank
- ▶ social media
- ▶ netwerkplatform

8. Uniform Europees Aanbestedingsdocument

Indien aanvraag tot deelneming reeds elektronisch was ondertekend => UEA niet opnieuw toevoegen

Indien aanvraag tot deelneming niet elektronisch ondertekend, maar UEA wél ondertekend => UEA niet opnieuw toevoegen

Indien aanvraag tot deelneming niet elektronisch ondertekend en UEA ook niet ondertekend => UEA opnieuw toevoegen aan offerte

- ▶ Dit geldt tevens voor het UEA m.b.t. elke deelnemer aan een combinatie of elke entiteit op wiens draagkracht de inschrijver een beroep heeft gedaan
- ▶ De elektronische ondertekening van het indieningsrapport heeft betrekking op alle ingesloten documenten, **dus UEA hoeft niet apart ondertekend te worden.**



Vlaanderen
is ondernemen

www.vlaio.be

DANK VOOR UW AANDACHT

AGENTSCHAP
INNOVEREN & ONDERNEMEN