

Vernieuwing dienstverlening ondernemerschap & innovatieversnelling 2024-2028

Hoe bedrijven begeleiden op een kantelpunt?

Visie en ambitie op de dienstverlening ondernemerschap & innovatieversnelling 2024-2028'

Patrick Jordens – VLAIO

Wie zijn we?

- Vlaams minister van Economie & Innovatie
- Departement Economie, Wetenschap & Innovatie
 - Plantentuin Meise
 - LRM
 - FWO
 - PMV
 - VLAIO

Onze missie

- Groei en innovatie stimuleren
- Ondernemerschap bevorderen
- Clusterwerk ondersteunen
- Stimulerende omgevingsfactoren creëren
- Internationaliseren van businessactiviteiten aanmoedigen

Het VLAIO Netwerk

- VLAIO
- Federaties & werkgeversorganisaties
- Clusterorganisaties
- Platformen & netwerken
- Financiële instellingen & kapitaalverstrekkers
- Kennis- & onderzoeksinstituten
- Commerciële dienstverleners & consultants
- Overheden: lokaal, regionaal, federaal
- Incubatoren & acceleratoren
- Organisaties voor ondernemersvorming

Toekomstvragen en ambities van ondernemers

Begeleiding door VLAIO met steun en advies richting een duurzame transformatie van de Vlaamse economie en samenleving

- Onze klanten zien VLAIO als de overheidspartner waarbij ze terecht kunnen met hun vragen en die hen ondersteunt in hun toekomstambities.
- VLAIO levert een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid en aan een succesvolle transformatie van de Vlaamse economie en samenleving.
- We hebben een dynamisch en actief Vlaams ecosysteem. Alle relevante partners voor ondernemerschap en innovatie maken er deel van uit, en het heeft meerwaarde voor ondernemingen en de maatschappij.
- VLAIO is een doelmatige en innoverende organisatie, die handelt vanuit waarden en die werkplezier biedt aan alle medewerkers.
- We maken volop gebruik van data en digitalisering om onze doelstellingen voor 2025 te bereiken.

Een begeleidingsaanbod dat bijdraagt aan:

- Overkoepelde doelstelling
 - Doelstelling 1:** een ecosysteem opbouwen
 - Doelstelling 2: de overlevingsgraad op 5 jaar van starters
 - Doelstelling 3: het sociaal kapitaal op vlak van kantelpunten doorheen de levenscyclus, financiering, markt en samenwerking
 - Doelstelling 4: het versnellen van het groeiproces van innovatieve startups en ambitieuze scale-ups
 - Doelstelling 5: de omslag naar een slim en groen Vlaanderen (productiviteit en duurzaamheid)

Kerdoelgroepen

Positionering in de VLAIO-klantensegmentatie

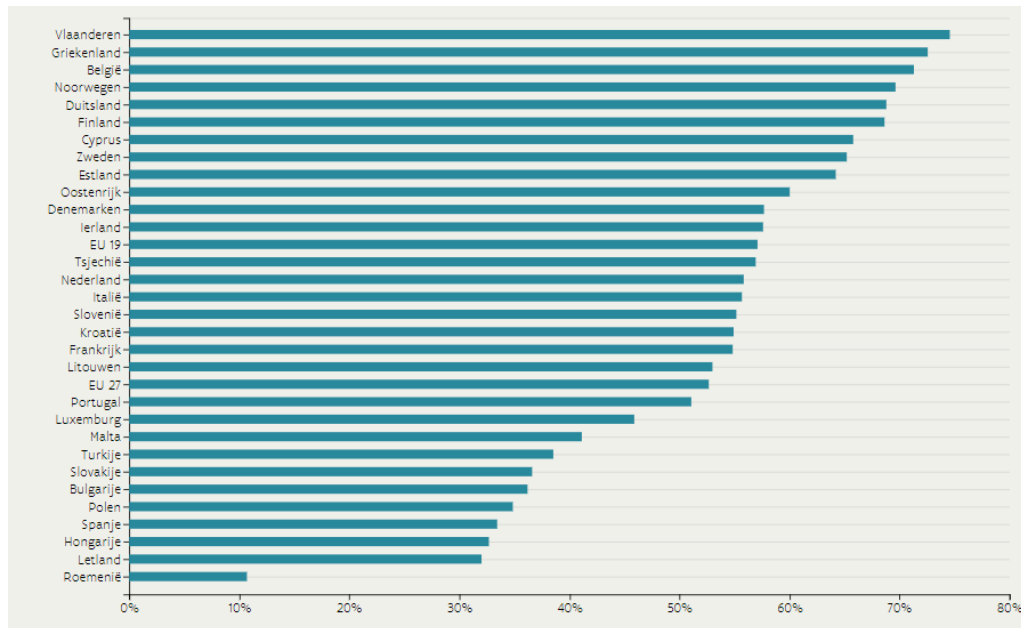
- (Enige) VLAIO instrument voor Prestarters!
- Generieke ondernemingen
- Ondernemingen die richting actief innovatief evolueren

! Complementair bereik met begeleiding Team Bedrijfstrajecten

Hoe ziet VLAIO de begeleiding op kantelpunten in de toekomst?

Patrick Jordens - VLAIO

Innovatieleider blijven met proces innovaties en worden met product innovaties



Figuur 11: Grafiek met internationale positionering van Vlaanderen voor wat betreft het aandeel innoverende bedrijven (2018-2022)

	CIS 2009	CIS 2011	CIS 2013	CIS 2015	CIS 2017	CIS 2019	CIS 2021
	2006-2008	2008-2010	2010-2012	2012-2014	2014-2016	2016-2018	2018-2020
Alle bedrijven	61%	61%	56%	68%	68%	70%	75%
Kmo's	61%	60%	56%	68%	68%	69%	74%
Grote bedrijven	85%	85%	80%	87%	88%	90%	93%
Hightech	78%	79%	71%	78%	83%	83%	89%
Lowtech	58%	58%	53%	66%	65%	67%	71%
Industrie	64%	69%	62%	75%	76%	76%	80%
Diensten	60%	55%	52%	63%	63%	66%	71%

Tabel 24: Aandeel innoverende bedrijven in Vlaanderen (% bedrijven die een product en/of bedrijfsprocesinnovatie hebben)

Te weinig aandacht voor productiviteit en groei bedreigt concurrentiekracht

Digitalisering bepaalt nu al productiviteit

Vergroening in de toekomst ook

Belgium

Rank: **6** Overall Score: **62.07**

Belgium ranks No. 6: The country performs well on **Digital Transition** (No.5) and **Green Transition** (No.6) but lags a bit in **SME Competitiveness** (No.11) The country performs very well in **Digital Skills** (No.3) ranking second in the employment of ICT specialists and in providing training for personnel in ICT development and upskilling. Its weakest point is **Growth** (No.25) **Productivity** (No.4) is good. But the success fails to translate this good performance into the fast-growing enterprises that create jobs. Belgium scores surprisingly low on high-growth the enterprises (No.25) and the share of persons employed in high-growth enterprises in total employment (No.26)

België blijft in koppeloton van productiefste landen, maar OESO maakt zich zorgen

- Voor alles wat we willen doen is meer productiviteit nodig
- Bijna een op tien bedrijven ging coronacrisis in als zombie
- 45.000 mensen werken in zombiebedrijven

Zombiebedrijven **hinderen** de gezonde ondernemingen:

- Duwen de **prijzen** in de sector naar omlaag;
- Maken het andere bedrijven moeilijker om **personeel** te vinden;
- Zijn een rem op **innovatie**;
- Er zit **financiering** in de onderneming die elders vruchtbaarder kan worden ingezet.

Levensfases van een onderneming



- Strategie
- Leiderschap & organisatie
- Financiële topics

Programma-evaluatie ondernemerschap en innovatieversnelling

Naar een versterkte 'customer journey': investeren in en sturen op kwaliteit & effectiviteit

- Instroommodel - meer verfijnde benadering en proactieve **werving** van diverse deelnemersgroepen nodig
 - Evenwicht tussen laagdrempelige toegankelijkheid (in functie van de gedefinieerde streefwaardes) en striktere toepassing van verfijnde doelgroep segmentering en -benadering
- Begeleidingstraject – meer variatie en **resultaatsgerichtheid** nodig
 - Verdere ontwikkeling, verdieping en vernieuwing van het aanbod (sensibiliseren, oriënteren en begeleiden)
 - Investeren in toeleiding & intake in meest passende aanbod; sterkere afstemming op noden/doelen deelnemers
 - Toewerken naar concreet eindpunt & volgende stap – implementatie
- **Uitstroommodel** - meer aandacht nodig voor:
 - Exit, nazorg en opvolging vervolgacties,... (bijvoorbeeld nazorgmomenten)
 - Deelnemers gericht wegwijs maken en doorleiden naar vervolgondersteuning (navigatorrol)

Partners pitch

Lessons learned en uitdagingen

Voka Bryo – start of schaal je onderneming

Pré-starten en starten

- Heb je een idee?
 - Bryo StandUp en Bryo StandUp Students
- Ben je (net) gelanceerd?
 - Bryo StartUp
- Wil je opschalen?
 - Bryo ScaleUp

Lessons learned

Algemeen:

- Er is reeds een groot aanbod voor starters: kan de starter door het bos de bomen nog zien?
- Starters schakelen heel snel tussen verschillende programma's, ze volgen trajecten bij meerdere partners.
- Inhoudelijk blijven dezelfde topics belangrijk: financiering vinden, marktbenadering, klanten vinden (sales), talent vinden, ...
- Doelgroep die ook openstaat voor online sessies en nieuwe werkvormen
→ een mix van fysieke & online sessies aangevuld met contentvideo's werkt

1. Bryo StandUp & Bryo StandUp Students:

- Goed ecosysteem met werkgeversorganisatie opzetten loont –
cfr. het vb. West-Vlaanderen met Start@K, Antwerpen-Waasland met SINC, ...
Niet alle hogescholen en universiteiten zijn hiertoe bereid omdat ze vaak eigen initiatieven opstarten.
- Het brede Voka-netwerk (intern en extern vb. GEN Belgium) & de lokale verankering is een pluspunt voor de pré-starter in de verdere startfase.

2. Bryo StartUp:

- Steeds nadenken over nieuwe & aanvullende werkvormen: deze kosten tijd en middelen die door de eigen organisatie gedragen worden, want niet alles kan voorzien worden in de stukprijs voor aanvang van het contract.
- Doelpubliek start samen aan een traject, maar de snelheid waarmee ze evolueren is verschillende, dit vergt een uitgebreide expertise van de projectbegeleider in kader van de juiste ondersteuning.

Voka Plato

Professionalisering & Groei - Plato

Lessons Learned

- Methodiek werkt zeer goed, de focus ligt op leren van en met elkaar.
- De mix van externe experts, ervaren meters/peters en kennis delen onder de deelnemers is cruciaal.
- Zeer praktijkgericht & inspirerend → voor diepgaande kennisopbouw wordt dan doorverwezen naar een kortlopend traject.

Financiering - Investor readiness

- Een steeds veranderende ecosysteem maakt dat financiële geletterdheid een noodzaak blijft.
- Transversaal thema binnen onze Voka-producten voor start-ups, scale-ups en kmo's: zij willen en kunnen groeien.
- We moeten ons bewust blijven van ons doelpubliek. Er is nood om geïnformeerd te blijven ook buiten ons doelpubliek.
 - *Wat bij een zoektocht naar een financiering met een hoge vorm van kapitaal?*
Waar moet de ondernemer dan terecht?
- We moeten ondernemingen blijven informeren over de mogelijkheden om de juiste financiering te vinden.
 - Men start vaak bij de bank die niet altijd kan helpen.
 - Bij Voka komt men naderhand te weten dat de juiste financieringsmix hun bedrijfsvoering ten goede kan komen. Denk bijv. aan onze samenwerking met PMV.
 - Voka is hierbij een onafhankelijke en neutrale partner.

Uitdaging toekomst Financiering: Sustainable finance

Doelstelling EC: Tegen 2050 koolstofarme, meer hulpbronnenefficiënte en duurzame economie.

Ondernemingen en de financiële (banken)sector zijn **cruciale schakels** in een **transitie** naar een meer **duurzame samenleving**.

- Duurzaamheid zal geen apart thema meer zijn. Wel een onderdeel van de activiteiten en beleidsvoering van een bedrijf.
- Investeren in ondernemingen die duurzaamheidsdoelstellingen vooropstellen zal dus meer dan ooit belangrijk zijn.

Vereist een andere manier van **rapporteren**, gelet op een **administratieve tsunami**.

Ondernemer overtuigen van transitie naar duurzame financiering. Hebben zij überhaupt kennis voor het belang van duurzame financiering?

Steeds nood aan een nauwe samenwerking en afstemming tussen leden-sectorfederaties en de overheid.

Voka Transitio

Overname & opvolging

Bereid je onderneming voor op overname

Lessons Learned Overname & Opvolging

- De nood is er, maar je moet de ondernemer bereiken op het 'juiste' moment, maar dat is moeilijk te bepalen. Je gaat dus veel gesprekken aan vooraleer een ondernemer al dan niet instapt in je traject. Het is dus veel zaaien vooraleer je kunt oogsten = opbouwen van een vertrouwensrelatie.
- Profiel van de projectbegeleider is in deze belangrijk.
- Vertrouwelijk & Discreet: niet iedere ondernemer wil kenbaar maken dat hij vb. zijn bedrijf aan het voorbereiden is om te verkopen.
- Het fysieke samenkomen en het bouwen van een vertrouwensrelatie zorgt voor een hogere impact.

Onderzoek Voka – UCLL

1. Ondernemers die ouder zijn dan 55 starten te laat met het overnameproces.
2. We merken op dat de gebruikte financieringsmiddelen zich tot op heden meestal beperken tot eigen kapitaal en leningen bij de bank. Of de andere financieringsmogelijkheden niet voldoende bekend zijn zou kunnen deel uitmaken van verder onderzoek.
3. We stellen vast dat het bedrijf dat werd overgenomen meestal niet te koop stond.
Een actieve benadering van een bedrijfsleider kan dus wel perspectief bieden voor een kandidaat overnemer.
4. Als laatste bevinding geven ondernemers aan dat het grootste deel van de respondenten wel tevreden is met de meest recente overname. 50% scoort de overname namelijk tussen 8/10 en 9/10 wat weergeeft dat de overname een succes was.

Lessons Learned

- Blijven sensibiliseren om tijdig te starten aan het overdrachtsproces blijft noodzakelijk.
We zien wel een verhoogde spontane interesse in ons traject Voka Transitio.
- Langetermijnrelatie opbouwen met projectbegeleider is cruciaal.
- Alternatieve financieringsmogelijkheden onder de aandacht brengen.

Contactpersonen:

Jens De Vos

Directeur Projecten

Jens.devos@voka.be

0497/ 52 28 11

Heidi Logghe

Projectmanager Ondernemerschap

Heidi.logghe@voka.be

0497/54 05 70

www.voka.be/sterkondernemen

BRICS van Embuild

Lessons Learned

- Soms denkt een bestuurder dat zijn probleem enkel van hem is en dat een andere bedrijf dergelijk probleem niet heeft.
- Interactief, kwestie dat men inziet dat ook anderen met (gelijkaardige) problemen kampen.
- Opleidingen praktisch, concreet en duidelijk KIS – lage drempel.
- Onderwerpen bespreken en oplossingen aanbieden die dadelijk toepasbaar zijn binnen het bedrijf.
- Bewustwording van hun situatie en het bestaan van oplossingen/ondersteuning.
- Staan open om van mekaar te leren
- Bedrijven aanmoedigen om zelf onderwerpen/issues aan te brengen wat betrokkenheid ten goede komt
- Bedrijven groeien vaak door naar andere, specifiekere opleidingen en participatie

Uitdagingen rond groei en professionalisering

- Verdere begeleiding op specifieke vlakken op maat van het bedrijf.
- Bedrijven nemen na de bewustwording vaak ook zelf initiatief om bij specialisten aan te kloppen. Het is belangrijk om hen hierbij te begeleiden en te ondersteunen.
- Digitalisering blijft voor veel bouwbedrijven een moeilijke stap.

Verso

Lessons Learned – groei en professionalisering

Betreft aanbod Perceel 4:

- Werkvorm (bootcamp) werkt:
 - deelnemers gaan effectief aan de slag met het proces/thema in de eigen organisatie
- Werkvorm vraagt meteen grote inspanning: door de snel veranderende context (post-covid, personeelstekort, werkdruk), is er ook nood aan het flexibel kunnen inspelen aan de hand van verschillende werkvormen en intensiteit van opleidingen.
- Corona: onlinesessie is niet louter een copy paste van de offline sessie
- Thema's: juiste evenwicht tussen ondernemerschap en maatschappelijke uitdaging en dus belang kennis/expertise van docent in de sector
- Belang van intake m.b.t. verwachting/niveau van de deelnemer

Uitdagingen voor de toekomst - groei en professionalisering

- Duurzaamheid : SDG's, Ecologische transitie, Circulair, Impact
- Digitale innovatie: ondersteunende processen, diensten, producten, maar ook databeheer en daaraan gekoppeld de ethische aspecten, gdpr, privacy (welke data voor wat gebruiken)
- Financiering: financieel beheer, financieringsmix en alternatieve financieringsbronnen
- Organisatienetwerken, samenwerken: als belangrijke organisatievorm om de maatschappelijke uitdagingen aan te pakken

NSZ – Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen

Lessons Learned – prestart en start

- Nood aan prijsbepaling, financieel plan, financieel inzicht
- Nood aan “vinden van klanten” via digitale kanalen en andere
- Businessplan als houvast
- Haalbaarheidsstudie is een must

Uitdagingen voor de toekomst - prestart en start

- Uitdagende tijden voor de “klassieke” sectoren (horeca, kleinhandel, bakkers, slagers, drogisterijen,...) die zichzelf moeten heruitvinden

Lessons Learned – groei en professionalisering

- Bedrijven beseffen dat ze op de digitale kar moeten springen
- En de regels moeten respecteren zoals GDPR, privacy, wettelijke bepalingen bij online verkoop
- Het is nog zoeken naar de juiste mix van personeel en optimalisatie werkprocessen en andere.

Uitdagingen voor de toekomst - groei en professionalisering

- Hoe zullen bedrijven de opeenvolgende crisissen blijven overleven?
- Financiering en liquiditeit/kasbeheer was soms meer dan een uitdaging
- Nood aan gekwalificeerd personeel & optimalisatie processen

Lessons Learned – overname en opvolging

- Uitdaging om een bedrijfsoverdracht aan te pakken
- Wat is een realistische waarde van een bedrijf?
- Overdragers maken zich zorgen over wat er met hun personeel gebeurt
- Langs kopers kant is het bekomen van financiering de grote uitdaging

Uitdagingen voor de toekomst - overname en opvolging

- De financierbaarheid van de overdracht
- Het aanbod is groter dan de vraag

Lessons Learned – financiering

- De financiële kennis bij de ondernemers is nog te laag
- Het belang van financiële kennis wordt onderschat om succesvol te ondernemen

Uitdagingen voor de toekomst - financiering

- Meer inspanningen voorzien om de financiële kennis te verhogen
- Individuele begeleiding van de ondernemers om hun cijfers te begrijpen en deze als beheersinstrument van hun onderneming te gebruiken

Algemene uitdagingen

- Digitale transformatie is cruciaal
- Flexibiliteit is belangrijk
- Diversiteit en inclusie zijn een must
- Samenwerking is essentieel
- Duurzaam ondernemen wordt dé realiteit
- Hoe zoveel mogelijk ondernemers bereiken?

BRICS van Embuild

Lessons Learned

- Soms denkt een bestuurder dat zijn probleem enkel van hem is en dat een andere bedrijf dergelijk probleem niet heeft.
- Interactief, kwestie dat men inziet dat ook anderen met (gelijkaardige) problemen kampen.
- Opleidingen praktisch, concreet en duidelijk KIS – lage drempel.
- Onderwerpen bespreken en oplossingen aanbieden die dadelijk toepasbaar zijn binnen het bedrijf.
- Bewustwording van hun situatie en het bestaan van oplossingen/ondersteuning.
- Staan open om van mekaar te leren
- Bedrijven aanmoedigen om zelf onderwerpen/issues aan te brengen wat betrokkenheid ten goede komt
- Bedrijven groeien vaak door naar andere, specifiekere opleidingen en participatie

Uitdagingen rond groei en professionalisering

- Verdere begeleiding op specifieke vlakken op maat van het bedrijf.
- Bedrijven nemen na de bewustwording vaak ook zelf initiatief om bij specialisten aan te kloppen. Het is belangrijk om hen hierbij te begeleiden en te ondersteunen.
- Digitalisering blijft voor veel bouwbedrijven een moeilijke stap.

Verso

Lessons Learned – groei en professionalisering

Betreft aanbod Perceel 4:

- Werkvorm (bootcamp) werkt:
 - deelnemers gaan effectief aan de slag met het proces/thema in de eigen organisatie
- Werkvorm vraagt meteen grote inspanning: door de snel veranderende context (post-covid, personeelstekort, werkdruk), is er ook nood aan het flexibel kunnen inspelen aan de hand van verschillende werkvormen en intensiteit van opleidingen.
- Corona: onlinesessie is niet louter een copy paste van de offline sessie
- Thema's: juiste evenwicht tussen ondernemerschap en maatschappelijke uitdaging en dus belang kennis/expertise van docent in de sector
- Belang van intake met betrekking tot verwachting/niveau van de deelnemer

Uitdagingen voor de toekomst - groei en professionalisering

- Duurzaamheid : SDG's, Ecologische transitie, Circulair, Impact
- Digitale innovatie: ondersteunende processen, diensten, producten, maar ook databeheer en daaraan gekoppeld de ethische aspecten, gdpr, privacy (welke data voor wat gebruiken)
- Financiering: financieel beheer, financieringsmix en alternatieve financieringsbronnen
- Organisatienetwerken, samenwerken: als belangrijke organisatievorm om de maatschappelijke uitdagingen aan te pakken

NSZ – Neutraal Syndicaat voor Zelfstandigen

Lessons Learned – prestart en start

- Nood aan prijsbepaling, financieel plan, financieel inzicht
- Nood aan “vinden van klanten” via digitale kanalen en andere
- Businessplan als houvast
- Haalbaarheidsstudie is een must

Uitdagingen voor de toekomst - prestart en start

- Uitdagende tijden voor de “klassieke” sectoren (horeca, kleinhandel, bakkers, slagers, drogisterijen,..) die zichzelf moeten heruitvinden

Lessons Learned – groei en professionalisering

- Bedrijven beseffen dat ze op de digitale kar moeten springen
- En de regels moeten respecteren zoals GDPR, privacy, wettelijke bepalingen bij online verkoop
- Het is nog zoeken naar de juiste mix van personeel en optimalisatie werkprocessen en andere.

Uitdagingen voor de toekomst - groei en professionalisering

- Hoe zullen bedrijven de opeenvolgende crisissen blijven overleven?
- Financiering en liquiditeit/kasbeheer was soms meer dan een uitdaging
- Nood aan gekwalificeerd personeel & optimalisatie processen

Lessons Learned – overname en opvolging

- Uitdaging om een bedrijfsoverdracht aan te pakken
- Wat is een realistische waarde van een bedrijf?
- Overdragers maken zich zorgen over wat er met hun personeel gebeurt
- Langs kopers kant is het bekomen van financiering de grote uitdaging

Uitdagingen voor de toekomst - overname en opvolging

- De financierbaarheid van de overdracht
- Het aanbod is groter dan de vraag

Lessons Learned – financiering

- De financiële kennis bij de ondernemers is nog te laag
- Het belang van financiële kennis wordt onderschat om succesvol te ondernemen

Uitdagingen voor de toekomst - financiering

- Meer inspanningen voorzien om de financiële kennis te verhogen
- Individuele begeleiding van de ondernemers om hun cijfers te begrijpen en deze als beheersinstrument van hun onderneming te gebruiken

Algemene uitdagingen

- Digitale transformatie is cruciaal
- Flexibiliteit is belangrijk
- Diversiteit en inclusie zijn een must
- Samenwerking is essentieel
- Duurzaam ondernemen wordt dé realiteit
- Hoe zoveel mogelijk ondernemers bereiken ?

Unizo

Lessons learned- Co-creatiesessie VLAIO

Goede intake is cruciaal

- Wat is de behoefte?
- Hoe bieden we een antwoord?
- Wie wordt de coach?

Multichannel

- Fysiek
- Digitaal
- Telefoon

Kennisbeheer

- Proces documenteren binnen welbepaald kader (zonder administratieve overlast)
- Informatie-uitwisseling binnen de organisatie
- Lerende netwerken
- Ecosysteem inschakelen

Geen one-size fits all

- Flexibiliteit in thema's via generieke begeleidingen geënt op de levensfase van de ondernemer/onderneming
- Flexibiliteit in uitvoering door in te spelen op wijzigende noden (doorlooptijd varieert)
- Snel schakelen indien nodig
- Innovatievolgers