

Evaluatie van Team Bedrijfstrajecten vzw
Managementsamenvatting

Op vraag van:

Vlaamse overheid - Departement EWI
Koning Albert II-Laan 35, bus 10
1030 Brussel



DEPARTEMENT
ECONOMIE
WETENSCHAP &
INNOVATIE

Projectnummer:

2021.066

Publicatienummer

2021.066-2201

Datum:

Utrecht, 24 februari 2022

Auteurs:

Jessica Kats
Tessa Groot Beumer
Pieter Jan de Boer
Femke van Wijk
Frank Bongers

Managementsamenvatting

Aanleiding

Op verzoek van het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI), van de Vlaamse overheid, voerde Dialogic innovatie & interactie (Dialogic) in de periode van juni 2021 – januari 2022 een evaluatie uit van Team Bedrijfstrajecten¹. Team Bedrijfstrajecten is een vereniging zonder winstoogmerk (vzw), opgericht in 2018, die fungeert als frontoffice van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO). In een convenant tussen het Vlaamse Gewest en Team Bedrijfstrajecten worden de opdrachten en taken van Team Bedrijfstrajecten voor de periode van begin 2018 tot einde 2022 gespecificeerd. Dit convenant voorziet ook in een evaluatie van Team Bedrijfstrajecten.

Opzet evaluatie

Deze evaluatie omvat een ex-postluik en een ex-anteluik. Het ex-postluik bestaat uit een analyse van:

- a) de overgangperiode van de (voormalige) Innovatiecentra naar Team Bedrijfstrajecten;
- b) de implementatie en realisatie van de strategische en operationele doelstellingen van Team Bedrijfstrajecten;
- c) het gevoerd beleid (organisatorisch, financieel, communicatie, HR, etc.);
- d) de aansturing;
- e) de samenwerking binnen VLAIO en met andere partijen;
- f) de resultaten, impact en gerealiseerde meerwaarde (economisch, beleidsmatig en maatschappelijk).

In het ex-anteluik van de evaluatie worden het toekomstpotentieel en de toekomstplannen van Team Bedrijfstrajecten geanalyseerd.

Uiteindelijk dient de evaluatie te leiden tot conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de toekomst van Team Bedrijfstrajecten.

Voor het uitvoeren van deze evaluatie is een combinatie van methodologieën ingezet, te weten een deskstudie (waaronder een inhoudelijke, organisatorische, financiële en netwerkanalyse), (groeps)interviews met 51 personen, een online klantenbevraging (253 respondenten), een impactanalyse, een SWOT-analyse, een kwalitatieve vergelijkende analyse van governancevormen, twee toekomstdialogen en een systeemanalyse.

Voorliggende samenvatting bevat een overzicht van de resultaten en van de conclusies en aanbevelingen die volgen uit de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten, zoals uitgevoerd door Dialogic in hogervermelde periode. Meer details over de evaluatie zijn te vinden in het globale eindrapport.

De evaluatie werd begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door (een vertegenwoordiger van) de evaluatiecel van het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI), en dit conform de evaluatiepraktijk die het departement hanteert. De rol van de stuurgroep was zowel het bewaken van de kwaliteit als de voortgang van de evaluatie, evenals erop toe te zien dat de uitvoering van de opdracht resulteert in concrete aanbevelingen en dit conform de doelstellingen van de opdracht zoals beschreven in het opdrachtbestek. Gedurende de evaluatie heeft Dialogic meerdere keren de aanpak en de voortgang besproken met de stuurgroep en heeft de stuurgroep zowel commentaar geleverd op de ontwerprapportage als deze tussentijds gevalideerd.

¹ Deze evaluatieopdracht werd door middel van een aanbestedingsprocedure toegewezen aan de firma Dialogic. (Opdracht getiteld "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten vzw" en zoals beschreven in het opdrachtbestek met nummer EWI-2021-04).

Zoals voorzien in de evaluatiepraktijk van het Departement EWI, hebben de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten ook de mogelijkheid gekregen om het door de stuurgroep gevalideerde eindrapport na te kijken met het oog op de verbetering van materiële fouten. In voorliggende samenvatting (en in het globale eindrapport) werden de vastgestelde materiële fouten verbeterd.

Team Bedrijfstrajecten: introductie en doelstellingen

Team Bedrijfstrajecten vzw is in 2018 ontstaan vanuit de fusie van de vijf regionale Innovatiecentra die hierbij werden opgeheven. Daarnaast is Team Bedrijfstrajecten als zelfstandige vzw ingebed in de werking van het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO). De medewerkers van Team Bedrijfstrajecten treden als 'VLAIO-bedrijfsadviseurs' naar buiten. De vzw wordt beheerd door een bestuursorgaan dat is samengesteld uit negen bestuurders, namelijk: drie vertegenwoordigers van Voka, drie van UNIZO en drie onafhankelijke bestuurders. Om lokale verankering (als benoemde meerwaarde van de opgeheven regionale Innovatiecentra) te bevorderen, zijn de bedrijfsadviseurs ondergebracht in regiokantoren. Daarnaast zijn er de lokale adviesraden, die vanuit het lokale weefsel (e.g. bedrijfsorganisaties en bedrijven) binding houden met Team Bedrijfstrajecten.

De missie van Team Bedrijfstrajecten luidt: *'Team Bedrijfstrajecten begeleidt elk bedrijf in Vlaanderen met ambitie tot businesstransformatie door kennis, partners en financiële hefboomen aan te reiken. Zo dragen wij bij tot sterkere bedrijven en de creatie van meer welvaart in Vlaanderen.'* De strategische objectieven die Team Bedrijfstrajecten vanuit het convenant heeft opgelegd gekregen, zijn het realiseren van:

- a) een bredere bekendheid van het overheidsinstrumentarium (dat zich richt op bedrijven);
- b) een groter bereik van dat instrumentarium (met bijzondere aandacht voor kmo's);
- c) meer ondernemersvriendelijkheid als overheid.

Meer concreet werkt Team Bedrijfstrajecten aan het realiseren van de volgende operationele doelstellingen:

- OD1: In samenwerking met partners uit het VLAIO-netwerk bedrijven sensibiliseren en informeren om stappen te zetten naar businesstransformatie;
- OD2: Invullen van een kernopdracht van de frontoffice van het agentschap (i.e. VLAIO) door bedrijven te begeleiden in het realiseren van hun ambitie tot businesstransformatie met o.a. ruime bekendmaking en ontsluiting van het beschikbare overheidsinstrumentarium van dienstverlening en steunmechanismen;
- OD3: Fungeren als actieve navigator binnen het VLAIO-netwerk voor het opzetten van samenwerking tussen bedrijven en met publieke en private (kennis)partners bij het realiseren van hun businesscase;
- OD4: Realiseren van een organisatiestructuur en -cultuur die operationele excellentie en openheid tot vernieuwing en samenwerking inzet voor de realisatie van haar missie.

Om deze doelstellingen te behalen, voert Team Bedrijfstrajecten verschillende taken en activiteiten uit. In het convenant zijn aan doelstellingen gekoppelde KPI's benoemd waarop de voortgang gemonitord wordt. Via de invulling van hun opdracht, draagt Team Bedrijfstrajecten ook bij aan bredere doelstellingenkaders als Vizier 2030 en Visie 2050.

Werkwijze Team Bedrijfstrajecten

Team Bedrijfstrajecten beschikt over een reële bezetting van ongeveer 33 VTE (zowel bedrijfsadviseurs als ondersteunend personeel). Het primaire proces bij Team Bedrijfstrajecten is gericht op dienstverlening aan bedrijven. Jaarlijks komen tussen de 1.800 en 2.700 bedrijven bij Team Bedrijfstrajecten terecht. Deze bedrijven komen op de volgende wijzen terecht bij Team Bedrijfstrajecten: directe instroom (circa 40%), instroom vanuit VLAIO (circa 30%) of doorverwijzingen vanuit partners (circa 30%). Van dit aantal bedrijven wordt gemiddeld 61% ook daadwerkelijk begeleid; van deze bedrijven is 90% een kleine onderneming.

De dienstverlening bestaat altijd uit een intake, waarna op basis van de startpositie en vraag van de klant wordt gekozen voor advies door Team Bedrijfstrajecten (gemiddeld 29% van de trajecten), doorverwijzing naar partners (gemiddeld 30% van de trajecten), analyse van de businesscase (gemiddeld 16% van de trajecten), begeleiding bij een subsidieaanvraag (23% van de trajecten) of een combinatie van deze diensten. Bij de analyse van de businesscase wordt een advies gegeven om de case te verhelderen en aandachtspunten aan te pakken, vaak alvorens een subsidieaanvraag wordt ingediend. Bij een subsidieaanvraag begeleidt de bedrijfsadviseur het bedrijf bij het structureren van de projectaanpak en bij het vormgeven van de steunaanvraag. Advies geven over de overheidsinstrumenten (subsidies, financiering, dienstenaanbod van partners) die het beste bij de (plannen van de) onderneming passen, hoort hier ook bij.

Verder zijn er diverse panels georganiseerd in samenwerking met externe partners, om bedrijven te sensibiliseren, informeren en adviseren. Bedrijfsadviseurs nemen hoofdzakelijk deel aan bijeenkomsten van anderen en organiseren zelf sessies op het vlak van financiering (zitdagen, FINMIX), intellectuele eigendom (zitdagen) en in functie van het matchen van kennisvraag en -aanbod. Daarnaast benutten ze de communicatiekanalen van VLAIO, werken ze succesvolle ondernemersverhalen uit en zetten ze in op persoonlijke netwerken. Zo worden bedrijven gesensibiliseerd voor innovatie en businesstransformatie, en geïnformeerd over de mogelijkheden van het overheidsinstrumentarium.

Resultaten op de KPI's

Over het algemeen worden de KPI's (ruimschoots) behaald. In de periode 2018-2020 realiseerde Team Bedrijfstrajecten een verhoging in het aantal bereikte en begeleide bedrijven. In 2021 was sprake van een terugval in het aantal bereikte en begeleide bedrijven. De KPI's en de hierop behaalde resultaten zijn hieronder weergegeven. Voor de berekening van KPI 4 werden tevredenheidsmetingen uitgevoerd, waarvoor een enquête werd uitgestuurd naar contactpersonen waarmee werd samengewerkt op het vlak van bijvoorbeeld doorverwijzingen, events en workshops. Aan de respondenten is gevraagd om een score toe te kennen over de kwaliteit van aspecten van de samenwerking op een schaal van 1 tot 5 en schriftelijk mee te geven wat beter kan.

KPI	Omschrijving	2018		2019		2020		2021	
		behaald	KPI	behaald	KPI	behaald	KPI	behaald *	KPI
1	Aantal bereikte bedrijven	1.817	1.500	2.317	1.590	2.746	1.835	2.539	2.150
2	Aantal begeleidde bedrijven met verplichte monitoring volgens aard van de begeleiding	1.174	900	1.437	980	1.640	1.180	1.456	1.405
2i	Analyse van de businesscase en bijbehorende begeleiding	242	**	380	**	411	**	716	**
2ii	Toeleiding naar partners van het VLAIO-netwerk en andere ondernemingen	686	**	711	**	743	**	632	**
2iii	Informerende en adviseren onder andere m.b.t. specifieke overheidsreglementering relevant voor de businesscase	528	**	740	**	829	**	591	**
2iv	Begeleiding naar steun	394	**	521	**	587	**	397	**
3	Tevredenheid van klantbedrijven op basis van de Net Promotor Score (NPS)	68	***	77	65	78	65	83	>65
4	Tevredenheid van de partners van het VLAIO-netwerk over de samenwerking met Team Bedrijfstrajecten op niveau van de begeleidde doorverwijzing en samenwerkingen								
4i	Tevredenheid van structurele partners actief op Vlaams niveau (/5)	4,4	***	4,3	4	4,1	4	4,3	4
4ii	Tevredenheid van partners uit de respectievelijke lokale ecosystemen (/5)	4,1	***	4	4	4,5	4	4,1	4
5	Aantal uitgewerkte cases per VTE adviseur beschikbaar per jaar waarin de businesscase en de aangereikte toegevoegde waarde van Team Bedrijfstrajecten worden toegelicht	94/23,4 =4	4	81/24,4 =3,5	4	64/24,5 =2,7 zelf uitgewerkt; 285 sociale media	4****	60/27,5-2,18 zelf uitgewerkt; 198 sociale media posts	4****

* Dit betreft de voorlopige cijfers.

** Deze waarden worden niet als streefcijfer geformuleerd, omdat als basisuitgangspunt de noden van de klanten-bedrijven centraal staan. Wel wordt nagegaan waar het zwaartepunt ligt.

*** In het eerste werkjaar werd een nulmeting georganiseerd als referentiebasis voor de streefwaarden van de daaropvolgende werkjaren.

**** In afstemming met VLAIO en het bestuursorgaan werd ervoor geopteerd om vanaf 2020 nog 50% van de cases zelf uit te werken in de vorm van een artikel of audiovisuele bijdrage. Bij de overige cases wordt de succesvolle realisatie van een ondersteunde businesscase door het bedrijf zelf op een andere manier gecommuniceerd (bv. delen van succes via eigen communicatie door het bedrijf, via sociale media, enz.). De reden hiervoor is dat het aantal uitgewerkte cases te groot werd om ze effectief (met het nodige bereik) te verspreiden via de VLAIO-communicatiekanalen

Financiën en ontwikkelingen

Team Bedrijfstrajecten kreeg binnen het convenant een subsidie van de Vlaamse overheid die €4.581.000 bedroeg in het aanvangsjaar 2018 en opliep tot €5.513.418 in 2022 en dit na indexatie en vergoedingen voorzien binnen de drie addenda (zie verder) die ondertussen aan het convenant werden toegevoegd. Als rechtsopvolger van de Innovatiecentra heeft Team Bedrijfstrajecten ook enkele tijdelijke projectwerkingen overgenomen en afgerond, wat additionele middelen en activiteiten met zich meebracht. Daarnaast zijn er zogenaamde geormerkte middelen: deze middelen bleven over na het opheffen van de Innovatiecentra. De lokale adviesraden dienen initiatieven te nemen voor het bestemmen en besteden van deze middelen.

Gedurende de ex-postevaluatieperiode heeft de organisatie een aantal ontwikkelingen doorgemaakt. Zo is het convenant uitgebreid met drie addenda, waarin thematische taken aan de werking van Team Bedrijfstrajecten zijn toegevoegd. Dit betreft het uitbreiden van de begeleiding naar bedrijven met complexe financieringsvraagstukken (doorgeleiding naar FINMIX-aanbod van VLAIO) (januari 2019), Artificiële Intelligentie (AI) en Cybersecurity (september 2019) en bio-economie (mei 2021). Daarmee is de basisfinanciering van €4.581.000 per jaar uitgebreid met inmiddels €730.000 voor de drie addenda (niet-geïndexeerde bedragen). Met deze middelen zijn extra bedrijfsadviseurs aangesteld. Ook is gewerkt aan de verdere professionalisering van de organisatie en aan de samenwerking met VLAIO.

Conclusies ex-postevaluatie

In deze sectie gaan we in op de vraag *in welke mate* doelstellingen gerealiseerd zijn. Daarnaast presenteren we enkele andere hoofdbodschappen van het ex-postluik van deze evaluatie t.a.v. de opzet en werking van Team Bedrijfstrajecten.

Doelbereik, resultaten en impact

- **De klanten van Team Bedrijfstrajecten zijn zeer tevreden over de dienstverlening van de bedrijfsadviseurs.** Klanten appreciëren de dienstbaarheid, snelheid, onafhankelijkheid, kwaliteit en proactiviteit van de bedrijfsadviseurs. Ook vinden de klanten de begeleiding bij subsidieaanvragen over het algemeen (zeer) nuttig. We constateren op basis van de resultaten van de klantenbevraging wel dat het niet verwerven van de subsidie een negatief effect heeft op het ervaren nut van de begeleiding.
- **De KPI's worden (ruimschoots) behaald, maar zijn toe aan herziening.** De afgelopen jaren realiseerde Team Bedrijfstrajecten een verhoging in het aantal begeleide en bereikte bedrijven. De tevredenheid onder bedrijven is de afgelopen jaren toegenomen en ook de netwerkpartners oordelen positief over de samenwerking. De huidige KPI's geven echter een onvoldoende beeld van de resultaten en prestaties van Team Bedrijfstrajecten. Hoewel de streefwaarden ruim worden gerealiseerd, zijn de KPI's die gericht zijn op het bereik van bedrijven vooral kwantitatief, waarbij de streefwaarden jaarlijks verhoogd worden. Dat is geen houdbaar perspectief en zal op den duur gevolgen hebben voor de kwaliteit van de geleverde dienstverlening. Daarnaast dekken de huidige KPI's niet alle inspanningen af, o.a. de extra opdrachten die Team bedrijfstrajecten binnen de addenda aan het convenant heeft gekregen, komen niet altijd expliciet terug in de rapportering. Ook reflecteren de KPI's de inspanningen die Team Bedrijfstrajecten intern en binnen het VLAIO-netwerk levert, onvoldoende. Tot slot bieden de huidige KPI's te weinig sturingsmogelijkheden voor het management.
- **Team Bedrijfstrajecten werkt structureel aan het behalen van de operationele doelstellingen.** Omdat de operationele doelstellingen niet kwantificeerbaar zijn geformuleerd, kan niet geconcludeerd worden of deze in absolute termen al dan niet bereikt zijn. Wel concluderen we dat Team Bedrijfstrajecten goed op weg is om de doelstellingen te halen:

- OD1: Via verschillende activiteiten zet Team Bedrijfstrajecten in op het **sensibiliseren van bedrijven**. Circa tweederde van de bedrijven begeleid tussen 2018 en 2021, blijkt niet eerder door Team Bedrijfstrajecten te zijn begeleid. Bovendien beoordeelt 83% van de respondenten uit onze bevraging de bijdrage van VLAIO-Bedrijfsadviseurs² aan de bewustwording in Vlaanderen wat betreft kansen tot businessstransformatie door innovatie als (zeer) goed. Daaruit kunnen we opmaken dat er vooruitgang is geboekt bij het sensibiliseren van Vlaamse bedrijven, in samenwerking met de VLAIO-partners die ook hieraan bijdragen.
- OD2: Team Bedrijfstrajecten onderneemt allerlei activiteiten in de **begeleiding van bedrijven naar businessstransformatie** en levert een belangrijke bijdrage aan **de ruime bekendmaking en ontsluiting van het beschikbare overheidsinstrumentarium** van dienstverlening en subsidiemechanismen. Team Bedrijfstrajecten draagt bij aan een verhoogde instroom van kmo's in (vooral) het innovatie-instrumentarium. De bedrijfsadviseurs, die zeer benaderbaar zijn, werken drempelverlagend voor subsidieaanvragen, met name voor nieuwe bedrijven of bedrijven die onbekend zijn met het subsidie-instrumentarium. Vanuit die rol is de onafhankelijke en neutrale positie van Team Bedrijfstrajecten van belang.
- OD3: Uit onder andere de netwerkanalyse blijkt dat Team Bedrijfstrajecten **een actieve navigator** is van bedrijven in de richting van netwerkpartners. In het leggen van één-op-één-contacten leveren de bedrijfsadviseurs meerwaarde voor de bedrijven. De samenwerking met partners is geprofessionaliseerd, maar biedt nog ruimte voor verbetering (o.a. beter op de hoogte zijn van elkaars aanbod van bedrijfsdienstverlening).
- OD4: Team Bedrijfstrajecten is erin **geslaagd een organisatiestructuur en -cultuur te realiseren** die operationele excellentie en openheid tot vernieuwing en samenwerking inzet voor de realisatie van haar missie. Werknemers van Team Bedrijfstrajecten zijn in staat snel nieuwe processen op te pakken. De afgelopen jaren hebben de bedrijfsadviseurs zich inhoudelijk c.q. thematisch kunnen specialiseren en zijn stakeholderbeheerders (single points of contact) aangesteld voor partnerorganisaties.
- **Team Bedrijfstrajecten is goed op weg om ook de bijkomende opdrachten (opgenomen in de addenda aan het convenant) te realiseren en heeft flexibel ingespeeld op nieuwe opdrachten die zijn toegewezen door het beleid.** Het FINMIX-aanbod van VLAIO is binnen de businesscasebenadering van Team Bedrijfstrajecten geïntegreerd en Team Bedrijfstrajecten heeft diverse FINMIX-panels georganiseerd. Rondom CS en AI ligt de nadruk op het vervullen van de rol van gids in het landschap van gespecialiseerde dienstverleners en het op elkaar afstemmen van de noden en verwachtingen van verschillende partijen. Team Bedrijfstrajecten heeft hiertoe twee programma-adviseurs aangeworven, één in oktober 2019 en één in maart 2020. Het is op dit moment te vroeg om hiervan het resultaat vast te stellen. Hetzelfde geldt voor de bijkomende opdracht rondom bio-economie: Team Bedrijfstrajecten heeft pas in 2021 twee adviseurs voor deze opdracht aangeworven voor deze opdracht.
- **Door de hoge instroom heeft Team Bedrijfstrajecten in de afgelopen jaren minder ruimte voor (kwalitatief hoogwaardig) maatwerk.** Vanwege de reactieve werking en sterke groei in instroom (gedeeltelijk door het overnemen van corona-gerelateerde vragen van het Contact Center van VLAIO), kon Team Bedrijfstrajecten in de afgelopen periode de instroom niet beperken tot het ondersteunen van ambitieuze bedrijven die zelf al ideeën hebben om hun verdere groei te stimuleren (de prioritaire doelgroep). Daarnaast zijn

² Onder deze vlag treden de adviseurs van Team Bedrijfstrajecten naar buiten.

'ambitieuw' en 'potentieel hebben' (te) breed interpreteerbare begrippen. We concluderen dat er een sterke behoefte is aan verdere doelgroepensegmentering en – in het verlengde daarvan – de mogelijkheid om de intensievere begeleiding zoveel mogelijk te beperken tot de groep bedrijven met hoog direct effect van begeleiding en een potentiële impact op de Vlaamse welvaart.

- **Team Bedrijfstrajecten levert, samen met partners in het netwerk, een bijdrage aan de strategische doelstellingen die in het convenant via Team Bedrijfstrajecten worden beoogd:**
 - Team Bedrijfstrajecten draagt bij aan een **grotere bekendheid** van het instrumentarium, via haar eigen (en VLAIO's) communicatie, en door het participeren in o.m. events van netwerkpartners.
 - Team Bedrijfstrajecten maakt bedrijven wegwijs in het subsidie-instrumentarium en draagt daarmee bij aan een **groter bereik** van instrumenten.
 - Team Bedrijfstrajecten is een klantgerichte organisatie die haar rol als frontoffice professioneel vormgeeft. De snelheid, dienstbaarheid, bereikbaarheid en onafhankelijkheid van Team Bedrijfstrajecten dragen bij aan het realiseren van meer **ondernemersvriendelijkheid**.

Met het bijdragen aan deze doelstellingen levert Team Bedrijfstrajecten tegelijkertijd ook een bijdrage aan de bredere doelstellingen vanuit verschillende beleidskaders als Visie 2050, Vizier 2030 en EWI-beleid(snota's) (ondernemersvriendelijkheid, activeren van innovatie- en groeipotentieel bij ondernemingen, via addenda bijdragen aan transitieprioriteiten).

- **Hoewel de economische impact van Team Bedrijfstrajecten niet kwantitatief kan worden bepaald (i.v.m. causaliteit, gebrek aan data), constateren we dat de dienstverlening van Team Bedrijfstrajecten een positieve bijdrage levert aan het potentieel van begeleide bedrijven om economische impact te kunnen realiseren.** Circa de helft van de respondenten van de bevraging geeft aan dat zij mede naar aanleiding van de ondersteuning door de VLAIO-bedrijfsadviseur, extra personeel aangenomen heeft, of bestaand personeel of extra financiële middelen vrijgemaakt heeft voor onderzoek en ontwikkeling of innovatie. Zónder de ondersteuning van Team Bedrijfstrajecten zouden bedrijven bovendien minder kennis hebben over financieringsmogelijkheden en zouden zij ook minder middelen hebben vrijgemaakt voor innovatie.
- **Er is een groot potentieel om de impact op maatschappelijke thema's te vergroten.** De huidige werking van Team Bedrijfstrajecten als frontoffice is bottom-up georganiseerd, waardoor de maatschappelijke impact sterk afhankelijk is van de bedrijven die een beroep doen op de dienstverlening van Team Bedrijfstrajecten. Bedrijven met innovaties in de context van klimaat, energie en circulaire economie zijn aanwezig in het klantenbestand. Bovendien zijn via de addenda aan het convenant accenten gelegd op maatschappelijk relevante thema's, waarmee de eerste stappen zijn gezet naar een meer proactieve werking binnen transitiethema's. Een meer proactieve inzet op maatschappelijke thema's als circulaire economie, klimaatdoelstellingen, betaalbare en duurzame energie en digitalisering zou echter meerwaarde kunnen bieden. Team Bedrijfstrajecten kent namelijk het (innovatieve) Vlaamse bedrijfsleven relatief goed, en kan zo bouwen aan netwerken en samenwerkingen rond thema's.

Beleidsplanning en –realisatie, werking, aansturing en governance

- **De inbedding in VLAIO heeft geleid tot een grotere bekendheid van de bedrijfsadviseurs en daarmee gepaard gaand een verbreding van het potentieel klantenbestand van Team Bedrijfstrajecten.** De adviseurs zijn zich gaan profileren als VLAIO-bedrijfsadviseurs, komen onder de merknaam van VLAIO naar buiten en kunnen

daarmee mee invulling geven aan de marketing en communicatie van VLAIO. Dat verklaart ten dele de hogere instroom van klanten.

- **Team Bedrijfstrajecten werkt intensief samen met VLAIO en die samenwerking verloopt goed.** De samenwerking verloopt op verschillende niveaus. VLAIO ziet Team Bedrijfstrajecten meer en meer als onderdeel van de eigen organisatie. Team Bedrijfstrajecten wordt dan ook veelvuldig betrokken bij ontwikkelingen die spelen binnen VLAIO en binnen de verschillende overlegstructuren. De keerzijde hiervan is het risico dat dit soms ten koste gaat van de slagkracht en flexibiliteit van Team Bedrijfstrajecten, gezien de gependeerde tijd aan overleg. Bovendien worden deze inspanningen niet gewaardeerd in de huidige KPI's.
- **De fusie van de vijf provinciale Innovatiecentra tot één vzw heeft geleid tot een vereenvoudiging van de overkoepelende organisatiestructuur.** De organisatie is gegroeid door de fusie, waardoor er meer ruimte is voor medewerkers om zich te specialiseren op inhoudelijke thema's of domeinen. Voor bedrijven heeft de fusie tot één vzw als voordeel dat zij één centraal aanspreekpunt hebben.
- **De bedrijfsvoering van Team Bedrijfstrajecten functioneert goed.** Team Bedrijfstrajecten is een goed geleide organisatie, zowel wat betreft interne als externe aansturing. De bedrijfsadviseurs zijn doorgaans gemotiveerd, klantgericht en competent. De jaarcyclus (ontwerpbegroting en jaarplan voorleggen) en de verantwoording ten aanzien van het beleid (jaarverslaggeving), verloopt conform de huidige afspraken.
- **Team Bedrijfstrajecten voert een solide financieel beleid.** De meeste middelen komen ten goede aan het primaire proces; de verhoudingen loonkosten/werkingskosten en primair/ondersteunend proces zijn op orde. De afgelopen jaren heeft Team Bedrijfstrajecten meer inkomsten gerealiseerd dan kosten gemaakt door een voorzichtig aanwervingsbeleid, onderbesteding door verlof en aanpassing van het loonbeleid voor nieuw personeel. Hierdoor is er versneld een relatief grote buffer opgebouwd, wat nodig was voor de liquiditeit. Nu worden extra adviseurs aangenomen, om zo de buffer tot normale proporties te laten slinken. Verder zijn de transparantie en volledigheid van de financiële rapportages van Team Bedrijfstrajecten op orde.
- **De lokale adviesraden incl. geormerkte middelen functioneren suboptimaal en zijn aan herziening toe.** De adviesraden fungeren meer als een regionale netwerkbijeenkomst dan als een orgaan dat daadwerkelijk invloed uitoefent met haar adviezen. Het feit dat in de gehele convenantperiode slechts één project is opgestart (en een tweede project in opstart is) met de geormerkte middelen (waarvan het merendeel nog beschikbaar is), onderstreept dit. Wel concluderen we dat lokale verankering en samenwerking met lokale stakeholders van belang is en blijft vanwege de uniciteit van ieder lokaal ecosysteem.

Positie in het ecosysteem

- **Team Bedrijfstrajecten vervult als neutrale en toegankelijke partij een brugfunctie tussen bedrijven die willen innoveren en partijen in het ecosysteem.** De objectiviteit en neutraliteit ten aanzien van klant en ecosysteem maken dat Team Bedrijfstrajecten haar rol als navigator in het netwerk van bedrijfsondersteuning kan vervullen. Enige mate van overlap is onvermijdelijk in het Vlaamse landschap van organisaties die bedrijven ondersteuning bieden bij hun ambities voor groei. Dankzij het stakeholdermanagement zijn er echter goede afspraken gemaakt over de samenwerking en rolverdeling.
- **De werking van Team Bedrijfstrajecten onderscheidt zich van die van andere partijen in het netwerk.** Onderscheidend aan de werking van Team Bedrijfstrajecten is enerzijds dat ze over alle sectoren heen werken, inzetten op één-op-één begeleiding van

bedrijven en dat ze zich richten op ambitieuze bedrijven die zelf al ideeën hebben om hun verdere groei te stimuleren. De adviseurs hebben daarnaast zowel inhoudelijke kennis van innovatie als algemene bedrijfskundige kennis (over bijvoorbeeld ondernemerschap of financieringsvraagstukken).

- **De rol van de vzw binnen het netwerk richt zich op het activeren van een-op-een-samenwerking met partners via doorverwijzingen, het organiseren van gezamenlijke sessies en het ontsluiten van kennis uit het netwerk.** Team Bedrijfstrajecten heeft een belangrijke positie in het netwerk als doorverwijzer voor bedrijven naar samenwerkingspartners ('toeleiding'). Dit werkt overigens aan twee kanten: ook de samenwerkingspartners verwijzen bedrijven door naar Team Bedrijfstrajecten. Naast doorverwijzingen organiseert Team Bedrijfstrajecten regelmatig samen met samenwerkingspartners events, workshops, presentaties of andere evenementen.

Conclusies ex-ante-evaluatie

In deze sectie benoemen we de hoofdboodschappen uit de ex-ante-evaluatie. Dit betreft een reflectie op het nieuwe strategisch plan van Team Bedrijfstrajecten voor de periode 2023-2027 en duiding van het toekomstpotentieel van Team Bedrijfstrajecten.

Analyse en beoordeling van het strategisch plan 2023-2027

- **Het strategisch plan van Team Bedrijfstrajecten is ambitieus en realistisch, maar de strategische doelstellingen vragen wel om duidelijke keuzes wat betreft capaciteitsinzet.** De meer programmatorische, missiegedreven aanpak die wordt voorgesteld, vraagt om een meer proactieve benadering van bedrijven met innovatiepotentieel in de beoogde maatschappelijke thema's. Team Bedrijfstrajecten lijkt zich voldoende bewust van de gevolgen voor de organisatie van de vooropgestelde doelstellingen en ambities, namelijk opbouw van nieuwe kennis, vaardigheden en werkmethodeken en duidelijkere keuzes wat betreft inzet van capaciteit.
- **We constateren dat de voorgestelde strategische doelstellingen het potentieel hebben om bij te dragen aan de doelstellingen en doelstellingenkaders die van toepassing zijn in de verschillende systemen.** Ondersteunen van ambitieuze bedrijven met innovatieplannen en meer ruimte voor een programmatorische werking gericht op maatschappelijke thema's, zijn van belang voor een succesvolle transformatie en verduurzaming van de Vlaamse economie. Door de programmatorische werking kan Team Bedrijfstrajecten een rol spelen in de maatschappelijke uitdagingen in de Vlaamse context, maar ook op Europees en internationaal niveau. Dit vraagt echter wel om meer flexibiliteit binnen het convenant om in te kunnen spelen op een evoluerende beleidscontext.
- **De acht operationele doelstellingen die Team Bedrijfstrajecten heeft geformuleerd, sluiten over het algemeen goed aan op de vooropgestelde strategische doelstellingen, hoewel geen van de doelstellingen expliciet ingaat op het bereiken van meer impact.** Enkele specifieke kanttekeningen hebben vooral te maken met de formulering. Verder klinkt er een duidelijke focus op een meer programmatorische werking door in de doelstellingen. De proactieve werking vraagt van Team Bedrijfstrajecten om meer in te zetten op het bereiken van nieuwe klanten. Dit vergt van de bedrijfsadviseurs ook dat ze op een gegeven moment de begeleiding van bestaande klanten stoppen om ruimte te bieden aan nieuwe klanten. Ook het voorgestelde doelgroepensegmenteringskader (mogelijke impact op welvaart versus benodigde begeleidingsinspanning, zie Figuur 1) is noodzakelijk gezien de trade-off in capaciteit. Het doel is om zo genoeg tijd over te houden om de doelgroep met ambitie en waar de impact groot genoeg kan zijn, te kunnen bedienen. In de praktijk zal moeten blijken hoe hieraan vorm kan worden gegeven.



Figuur 1. Schematische weergave voorgestelde segmentering doelgroepen. Bron: Dialogic o.b.v. ontwerp strategisch plan van Team Bedrijfstrajecten voor de periode 2023-2027.

Toekomstpotentieel

- **De huidige werking van Team Bedrijfstrajecten volstaat over het algemeen om tot een goed resultaat te komen wat betreft de realisatie van de strategische doelstellingen.** We plaatsen hierbij wel enkele kanttekeningen:
 - Het zou goed zijn als het covenant meer flexibiliteit biedt om, indien wenselijk, ruimte te maken voor nieuwe maatschappelijke thema's, programma's of andere te bedienen overheidsdomeinen.
 - Team Bedrijfstrajecten zal meer en meer moeten inzetten op datagedreven werken.
 - Samenwerking met partners wordt steeds belangrijker. Met het oog op het sterker sturen op de gewenste instroom voor begeleidingstrajecten en de programmatorische werking, is het van belang dat Team Bedrijfstrajecten duidelijke afspraken maakt met partners over doorverwijzingen en onderlinge rolverdeling.
- **De huidige structuur is de meest aangewezen keuze in relatie tot de (hogere) beleidsdoelstellingen.** De inbedding van Team Bedrijfstrajecten in VLAIO heeft gezorgd voor een bredere bekendheid en groter bereik van het overheidsinstrumentarium. Ook zijn de interne processen onderling beter op elkaar afgestemd, waardoor er aan klanten een volledig integraal traject wordt aangeboden. T.o.v. volledige inkanteling binnen VLAIO heeft de huidige vorm als voordeel dat de onafhankelijke positie van de vzw maakt dat de bedrijfsadviseurs meer vertrouwen krijgen van de bedrijven. Bovendien kan de vzw als kleinere organisatie haar processen eenvoudiger en doelgerichter organiseren en flexibel afstemmen op wijzigingen in de opdracht. Nadeel van een afzonderlijke rechtsvorm is dat de doelstellingen en KPI's van Team Bedrijfstrajecten in principe niet volledig gealigneerd hoeven te zijn met die van VLAIO. Het huidige overlegmodel met VLAIO zorgt wel voor een afstemming van de doelstellingen. Het belangrijkste aandachtspunt bij de huidige vorm is dat de scheiding tussen en de onderlinge onafhankelijkheid van begeleiding bij en evaluatie van subsidieaanvragen gewaarborgd moet blijven. Aandacht blijft ook nodig om dit duidelijk te maken aan de klanten.

Aanbevelingen voor Team Bedrijfstrajecten

- **Zet in op die bedrijven waar de meerwaarde van Team Bedrijfstrajecten het grootst is en met de hoogste potentiële impact op de Vlaamse welvaart. Richt daar gesegmenteerde dienstverlening op in.** Zo kan Team Bedrijfstrajecten haar beperkte capaciteit inzetten op de groep bedrijven waar ze de meeste impact van haar dienstverlening verwacht. Bij de reactieve werking betekent dit een selectievere inzet op ambitieuze bedrijven (segmentering) en meer ruimte bieden aan nieuwe klanten. Daarnaast kan segmentering ook helpen te duiden welke bedrijven Team Bedrijfstrajecten proactief kan benaderen. Bij de proactieve werking dient actief te worden gezocht naar zowel bestaande als nieuwe klanten met potentieel binnen een bepaald thema. De inzet op datagedreven werken (zowel in het verzamelen van data als het maken van een segmentatiemodel) kan hierbij van dienst zijn.
- **Zorg bij het inzetten van een proactieve werking voor afstemming en samenwerking met andere initiatieven in Vlaanderen.** Op allerlei terreinen worden al programma's en activiteiten ontplooid. Denk hierbij aan het AI-programma van Vlaanderen, waarin Team Bedrijfstrajecten juist op haar toegevoegde waarde proactief een bepaalde rol speelt en kan spelen. Die toegevoegde waarde bestaat in het kennen van het Vlaamse bedrijfsleven, en met name ook de innovatieve kmo's. Team Bedrijfstrajecten kan voor initiatieven die ontplooid worden proactief kmo's aandragen en hen engageren om op dergelijke maatschappelijke thema's actiever te worden.
- **Investeer in competentie-ontwikkeling van de bedrijfsadviseurs.** Een programmatorische werking en mogelijke verbreding van het werkveld vraagt om bijscholing van de bedrijfsadviseurs. Hierbij gaat het om de verdere ontwikkeling van de competenties van bedrijfsadviseurs evenals inhoudelijke ontwikkeling, bijvoorbeeld wat betreft kennis over (Europese) subsidie-instrumenten en over de andere Vlaamse beleidsdomeinen. De samenwerking met (nieuwe) partners dient daartoe ook versterkt te worden.
- **Verken samen met VLAIO de opties voor impactmonitoring om naar de economische en maatschappelijke impact te peilen.** Dit heeft een nauwe relatie met segmentering (zowel reactief als proactief ingezet), omdat dit data genereert over de impact van dienstverlening van Team Bedrijfstrajecten. De data-afdeling van VLAIO is bezig met het ontwikkelen van impactmetingen; pak deze taak gezamenlijk op. Daarnaast raden we aan meer in te zetten op narratieven of ondernemersverhalen om zo de impact sterker aan te tonen en de beoogde doelgroep meer aan te spreken. Mogelijk draagt dit ook bij aan het verhogen van de kwaliteit van de instroom. Het aantal ondernemersverhalen is overigens ook één van de door Team Bedrijfstrajecten voorgestelde KPI's voor de periode 2023-2027.
- **Blijf inzetten op een flexibele organisatie.** Eén van de belangrijkste voordelen van Team Bedrijfstrajecten als vzw onder de vlag van VLAIO is dat ze kleinschalig en flexibel blijft. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het verbeteren en uniformiseren van de interne bedrijfsprocessen, met dit doel in het achterhoofd. Dit zou ook de komende jaren gewaarborgd moeten blijven.
- **Herzie de wijze waarop de lokale adviesraden zijn georganiseerd.** Team Bedrijfstrajecten stelt voor om de adviesraden te laten vervellen naar een vorm van georganiseerd overleg met de provinciale werkgeversorganisaties, overheden en kenniscentra. Wij ondersteunen dat voorstel. Het blijft belangrijk om ook op lokaal niveau voeling te houden. Wij zien twee niveaus waarop overleg nodig is: op strategisch niveau en op operationeel niveau. Op strategisch niveau kan samen met VLAIO worden opgetrokken om dubbele bevraging van regionale stakeholders te beperken. Op operationeel niveau is het vooral van belang dat de bedrijfsadviseurs bekend zijn met het aanbod en de activiteiten van regionale spelers en andersom, en dat ze elkaar weten te vinden. Idealiter wordt hier

structureel overleg voor ingericht, omdat het nu vooral afhangt van (toevallige) persoonlijke connecties. Wel raden wij aan enkele doelstellingen en afspraken te verbinden aan een dergelijk overleg, om resultaatgerichtheid aan te moedigen en te voorkomen dat een dergelijk overleg te veel op een 'praatbarak' gaat lijken.

Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

- **Houd de middelen voor Team Bedrijfstrajecten vanuit de Vlaamse overheid minimaal op peil en bewaak daarbij de balans tussen de reactieve werking en de proactieve programmatorische werking.** Indien besloten wordt dat Team Bedrijfstrajecten zich meer proactief zou moeten richten op maatschappelijke thema's, betekent dit dat hiervoor capaciteit vrijgemaakt moet worden. Een programma moet namelijk een bepaalde kritische massa hebben om impact te realiseren. Indien besloten wordt dat dit ten koste gaat van de reactieve werking, heeft dat gevolgen. Leg richtlijnen vast voor de manier waarop wordt omgegaan met de verhouding tussen reactief en proactief werken. Door bewust ruimte te maken voor proactief werken, wordt voorkomen dat enkel reactief gewerkt wordt. Tegelijk dient hier enige flexibiliteit te zijn, omdat de (reactieve) instroom zich niet laat plannen.
- **Richt het nieuwe convenant flexibeler in om gemakkelijker in te kunnen spelen op maatschappelijke thema's.** Hoewel de addenda ervoor hebben gezorgd dat op een aantal prioritaire beleidsthema's extra bedrijfsadviseurs ingezet konden worden, heeft het wat ons betreft de voorkeur dat het convenant flexibeler wordt ingericht. De afbakening van maatschappelijke thema's ligt namelijk nog niet vast en zal waarschijnlijk evolueren over de convenantperiode. Het huidig convenant is hiervoor niet geschikt en uitbreiding via addenda is administratief omslachtig. In het nieuwe convenant moet een balans worden gevonden tussen enerzijds ruimte geven aan de evolutie, terwijl het anderzijds voldoende richting geeft op strategische prioriteiten. Mogelijk kan overwogen worden een bepaald percentage flexibel in te richten voor inhoudelijke aanpassingen binnen hetzelfde budget.
- **Ga na welke rol Team Bedrijfstrajecten zal spelen binnen de andere beleidsdomeinen.** Nu Team Bedrijfstrajecten zich meer wil gaan richten op maatschappelijke thema's, komen ze ook vaker met andere beleidsdomeinen dan EWI in contact. Daarbij blijkt dat ook andere beleidsdomeinen de behoefte hebben om te connecteren met bedrijven. Dit creëert nieuwe mogelijkheden om de rol als frontoffice te versterken. Als deze beleidsdomeinen dezelfde doelgroep proberen te bereiken en als deze beleidsdomeinen ook effectief een aanbod hebben voor bedrijven is het, in het kader van efficiëntie en het voorkomen van versnippering (ieder departement een eigen frontoffice), logisch om deze taak bij Team Bedrijfstrajecten neer te leggen. Hierover dienen dan (financiële) afspraken te worden gemaakt met (relevante entiteiten van) de andere beleidsdomeinen.
- **Ga na welke rol Team Bedrijfstrajecten dient te spelen rondom Europese subsidies.** Team Bedrijfstrajecten zou minimaal een oriënterende navigatorrol kunnen invullen. Een belangrijke eerste stap is dan verhoogde aandacht bij de bedrijfsadviseurs voor Europese subsidies en toeleiding daar naartoe. Een goede afstemming met partners (EEN, NCP en TTO-offices) over de rolverdeling is daarbij ook van belang.
- **Formuleer KPI's die minder nadruk leggen op jaarlijkse groei in bereik en meer op de impact en het effect van begeleiding.** Team Bedrijfstrajecten benadrukt dat KPI's op input, output, effect en impact gewenst zijn en dat een voldoende groot bereik nodig blijft vanuit de werking als deel van de VLAIO-frontoffice. Sturing op steeds meer klantenbereik werkt echter contraproductief. De KPI's die Team Bedrijfstrajecten voorstelt in het strategisch plan 2023-2027, zijn wat ons betreft over het algemeen realistisch en in lijn met de doelstelling om het effect van begeleiding te verhogen. Wij stellen de volgende KPI's voor

de periode 2023-2027 voor (deze KPI's komen grotendeels overeen met het voorstel van Team Bedrijfstrajecten zelf):

- **KPI1: NPS-score bij klanten**, waarbij gedifferentieerd wordt tussen begeleidingen met en zonder steunaanvraag (streefwaarde: >65).
 - **KPI2: Effect van de begeleiding op het bedrijf. Bevraging van bedrijven via een likert-schaal (streefwaarde: percentage dat 'mee eens' of 'helemaal mee eens' antwoordt; tussen haakjes³):**
 - ... De ondersteuning van de VLAIO-Bedrijfsadviseurs heeft een positief effect gehad op...
 - ... het gestructureerd vormgeven van het projectplan (60%)
 - ... het gestructureerd vormgeven van de marktaanpak (40%)
 - ... het zetten van een stap naar samenwerking met andere bedrijven/organisaties (35%)
 - ... het gestructureerd invullen van de financiering van het innovatietraject (60%)
 - ... een zicht krijgen op het belang van intellectuele eigendom (35%)
 - ... het verhogen van de innovatie-ambitie (50%)
 - ... zicht op de mogelijkheden van het thema voor het bedrijf (n.t.b.).
 - **KPI3: Aantal ondernemersverhalen** (streefwaarde: >50 per jaar).
 - **KPI4: Tevredenheid van de partners in het VLAIO-netwerk** over de samenwerking. Jaarlijkse bevraging, waarbij wordt gewerkt met tevredenheidsscores op een schaal tot 100 (streefwaarde: minimale score van 80%).
 - **KPI5: Aantal begeleide bedrijven en pre-starters**. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt naar de generieke werking (streefwaarde: 50 per jaar) en de programmatorische werking (streefwaarde: n.t.b.).
 - **KPI6: Spreiding van de beschikbare bezetting** over generieke werking, programmatorische werking en samenwerkingsprojecten binnen VLAIO (streefwaarde: n.t.b.). We adviseren hierbij een heldere wijze van monitoring te bepalen.
- Er zijn geen KPI's geformuleerd op impact. Team Bedrijfstrajecten is van plan om samen met VLAIO de mogelijkheid te verkennen om een impactmonitoring over langere termijn op te starten. We sluiten ons aan bij dit voorstel.
- **Behoud de huidige structuur van Team Bedrijfstrajecten.** Gezien de voordelen van een afzonderlijke rechtsvorm en de voordelen van de huidige inbedding van de vzw in VLAIO, vinden wij dat de huidige gestructureerde dienstverlening de meest aangewezen keuze is in relatie tot de (hogere) beleidsdoelstellingen. Het vallen onder de masterbrand van VLAIO heeft gezorgd voor een bredere bekendheid en groter bereik van het overheidsinstrumentarium.

³ De streefwaarden volgen uit de resultaten van de klantenbevraging uitgevoerd als onderdeel van deze evaluatie.



Contact:

Dialogic innovatie & interactie
Hooghiemstraplein 33-36
3514 AX Utrecht
Tel. +31 (0)30 215 05 80
www.dialogic.nl

