



# Een agenda van strategische autonomie

23.03.2023



# De term “verankering” belemmert

## De term “verankering” belemmert

Nood aan een algemene ontwikkelingsstrategie voor economische autonomie en het stimuleren van ondernemerschap in de brede betekenis van het woord

Terecht eist men good governance van bedrijven

Maar dan ook: goed bestuur bij de overheid met stabiele regelgevende omgeving waarin de productie van welvaart tot stand kan komen

Transparantie, rechtszekerheid en een visie op de lange termijn!

Dank voor de inzichten van onze gesprekspartners!



# Overzicht

Hoe houden we succesvolle bedrijven in eigen regio? We voerden meer dan een twintigtal gesprekken met mensen die over relevante terreinkennis beschikken rond verankering en economische autonomie. Een verslag.



“ Participatief: We gingen luisteren en dat willen we vandaag ook doen.

Eén van de vragen:

Draait het nog vooral om lokaal ingeplante fabrieken, hoofdkwartieren, management (CEO) of in grotere mate ook ingebed onderzoek en IP?



“ Participatief: We gingen luisteren en dat willen we vandaag ook doen.

Elementen van het antwoord:

Focus op integrale waardeketens met aandacht voor zowel diensten (zoals ICT) als industrie, voor immateriële activa en menselijk kapitaal. Proactief beleid vertrekt van de **ecosystemen** waar we sterk staan, verbetert het ondernemersklimaat in het algemeen, en maakt gebruik van een **breed** arsenaal van instrumenten.



# Evolutie

1

## Jaren 80-90

Inspanningen inzake  
Semi-publieke nuts-en  
infrastructuurbedrijven  
(bv. Telenet)

Veel (te vroeg) verkocht

Veel aan Frankrijk

2

## Vandaag

Hoe kunnen we ervoor  
zorgen dat  
(familie)bedrijven  
verder kunnen groeien  
ipv te vroeg verkocht  
worden?

3

## Toekomst?



# Evolutie

1

## Jaren 80-90

Inspanningen inzake  
Semi-publieke nuts-en  
infrastructuurbedrijven  
(bv. Telenet)

Veel (te vroeg) verkocht

Veel aan Frankrijk

2

## Vandaag

Hoe kunnen we ervoor  
zorgen dat  
(familie)bedrijven  
verder kunnen groeien  
ipv te vroeg verkocht  
worden?

3

## Toekomst?



# Strategische autonomie / “het vrijwaren en creëren van het toekomstig verdienvermogen voor onze regio’s”

## Strategisch?

Slechts voor een minderheid van onze gesprekspartners beperkt de discussie zich tot zogenaamd strategische sectoren of ondernemingen.

## “Return on investment, return on economy en return for society”

- voor velen= het ondernemerschap in brede zin stimuleren,
- economische diversiteit;
- ecosystemen waarin innovatoren zich graag nestelen : de verbinding van onderzoek, middelen en ondernemerschap





# Er zijn meer instrumenten dan enkel overheidsparticipaties

## Participeren in een bedrijf?

Dematerialisatie: van lokaal ingeplante fabrieken naar hoofdkwartieren, management (CEO) en ingebed onderzoek en IP

- **Sunrise industrieel beleid**
- Basisinfrastructuur, mobiliteit en digitalisering
- **Brede aantrekkelijkheid/competitiviteit (o.a. gezondheidszorg, sociale zekerheid...)**
- Onderwijs en opleidingen
- **Arbeidsmarktregulering**
- Aanwezigheid van voldoende hooggeschoold en divers talent
- **Fiscaliteit, met gunstregimes die de ontwikkeling van ecosystemen faciliteren**
- **Government procurement**
- **(Overheids-)garanties**
- Publieke en private investeringsfondsen, niet in het minst patient capital
- **Cultuur van ondernemerschap** : van ondernemerschap aan de kennisinstellingen over tech transfer, startup teams, incubatoren en serial entrepreneurship naar IP-beleid



# Is er altijd visie en wordt die ook extern uitgedragen?

## Visie extern visibel?

Niet altijd duidelijk welke criteria men gebruikt om te investeren/participeren

- Domeinen
- Modaliteiten (entry/exit, evaluatie)

Sleutel = beheersovereenkomst maar niet altijd aanwezig

## Opvattingen:

- te vaak nieuwe vehikels ipv bestaand programma
- risico-aversie: meer of minder bij de overheid?
- te veel geld kan ook probleem zijn
- hoe kapitaal clusteren: utility model
- versnippering van middelen
- geen kneusjesportefeuille
- dossiers als onderdeel portefeuille
- de markt brengt discipline



# Overheidsparticipaties: insiders kunnen niet voorspellen welk dossier een overheidsfonds wel of niet zal doen

“Je kan het gras niet laten groeien door eraan te trekken”

- reeds aanwezige knowhow is cruciaal
- als visie ontbreekt...
- catalogus van activiteiten en bedrijven die vertrokken
- ecosysteem
- intensive care banken
- progressie van het **team**

## Issues

- rechtsonzekerheid
- stewardship
- insiders kunnen niet voorspellen welk dossier een overheidsfonds wel of niet zal doen
- ondernemerscultuur
- stabiele regelgeving



## Case study : FPIM

De FPIM formuleert in alle openheid haar visie als volgt door middel van vier pijlers en zes strategische doelstellingen:

1. National security – Anchoring the primary societal needs (defence, healthcare, cybersecurity...)
2. Public interest – Anchoring the essentials (country-agnostic) i.e. hard and soft infrastructure
3. Key sectors – Anchoring the key economy (country-specific, for Belgium analysed based on GDP contribution & relative trade advantage)
4. New economy – Anchoring the future i.e. companies that future-proof the Belgian economy and are not yet part of a key sector or a sector covered by public interest

De zes strategische doelstellingen zijn:

1. Promote sustainability
2. Boost technological expertise and advancements
3. Boost innovation
4. Safeguard decision centres
5. Ensure productivity, enabling long-term country competitiveness
6. Create/ sustain leaders in specific sectors



# Industrieel beleid en clusters: te vaak nieuwe vehikels ipv bestaand programma

## “Clusters”

- Pharma
- Biotechnologie...
- Energie: transitie
- Chemie
- Landbouw/voeding

## Evenwicht

- “Te academische” cluster= tekortschieten inzake commerciële toepassingen (‘waterhoofd’)
- Marktvalorisering/productie
- geciteerd als goed voorbeeld: IPCEI instrument (projecten van gemeenschappelijk Europees belang)
- belangenconflicten waakhond overheid vs contractonderzoek





# Ondernemerschap: industrieel beleid moet meer en voldoende snel een markttest ondergaan

## Start-ups

- Frankrijk: la French Tech
- twopager in de VS indien "goed team"

## Evenwicht

- financieringswijze van universiteiten onvoldoende gericht op samenwerkingen met het bedrijfsleven
- herinvesteren door succesvolle ondernemers
- naast technologiegedreven push van universitaire TTO, marktgedreven pull <ervaren ondernemers
- markttest**



# Wat doet de EU?

## Buitenland

- Nationaal Groeifonds in Nederland: R&D, kennisontwikkeling
- Frankrijk: grote projecten zoals nationaal waterstofproject
- universiteit van Wageningen "agtech"ecosysteem
- Brainport Eindhoven
- KIC European Institute of Innovation and Technology van de Europese Unie

## Waar is de traditionele taak van de EU inzake staatsteun?

Na R&D subsidies dan ook maar productiesubsidies?







# Open discussie over kernstellingen Q&A



Stelling: "Onze overheid kent een onderbenutting van government procurement als instrument"



**Stelling: “Essentieel is steeds  
bewaken dat gezonde concurrentie  
kan blijven spelen.”**





Stelling: "Er is problematische  
rechtszekerheid en overheid  
doet privé vaak concurrentie aan  
met belastinggeld."



Stelling: "Het voorstel voor fiscale hervorming zal het ecosysteem van start ups kapotmaken"



**Stelling: “Door overheidsgaranties  
stelt de overheid zich te veel  
in de plaats van  
banken en de centrale bank”**



Hefbomen instrumenten:  
welke werken goed/minder  
goed? Modaliteiten?



# Hefbomen instrumenten

## Participeren in een bedrijf?

Dematerialisatie: van lokaal ingeplante fabrieken naar hoofdkwartieren, management (CEO) en ingebed onderzoek en IP

- **Sunrise industrieel beleid**

- Basisinfrastructuur, mobiliteit en digitalisering

- **Brede aantrekkelijkheid/competitiviteit (o.a. gezondheidszorg, sociale zekerheid...)**

- Onderwijs en opleidingen

- **Arbeidsmarktregulering**

- Aanwezigheid van voldoende hooggeschoold en divers talent

- **Fiscaliteit, met gunstregimes die de ontwikkeling van ecosystemen faciliteren**

- Publieke en private investeringsfondsen, niet in het minst patient capital

- **Cultuur van ondernemerschap** : van ondernemerschap aan de kennisinstellingen over tech transfer, startup teams, incubatoren en serial entrepreneurship naar IP-beleid





**Stelling: "Er zijn te veel spinoffs/clusters waar alles te academisch blijft"**





**ITINERA**  
unchaining ways of progress



[www.itinera.team](http://www.itinera.team)



@ItineraTwit



Itinera Talks podcasts