

////////////////////////////////////

# ONDERNEMINGSPLAN

## 2018

Evaluatie van 2018

(MET MEERJAREN COMPONENT)

**Tussen de Vlaamse Regering en Flanders  
Investment & Trade (FIT) / 28.01.2019**

////////////////////////////////////

<b>1</b>	<b>Generiek deel.....</b>	<b>3</b>
11	Algemene bepalingen	3
12	Inwerkingtreding en duur van het Ondernemingsplan 2018 met meerjarencomponent	3
13	Beleidskader	3
14	Missie, kernopdrachten, huidige activiteiten en context voor FIT	4
	1.4.1. Missie van FIT	4
	1.4.2. Kernopdrachten van FIT	5
<b>2</b>	<b>Strategische Organisatiedoelstellingen en Operationele Organisatiedoelstellingen.....</b>	<b>6</b>
2.1	Inleiding	6
2.2	Mensen en middelen (INPUT)	6
2.2.1	Financiële middelen	6
2.2.2	Personeelskader	9
<b>3</b>	<b>Recurrente taken en beheersdoelstellingen.....</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>Welzijn.....</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>Diversiteit.....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>Doelstellingen volgend uit regeringsafspraken.....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Opvolging, rapportering en evaluatie van de beleids-en beheersdocumenten.....</b>	<b>58</b>
Bijlage:	.....	59



- de beleidsbrief 2018-2019 Buitenlands Beleid, Internationaal Ondernemen en Ontwikkelingssamenwerking van minister-president Geert Bourgeois;
- nota aan de Vlaamse Regering betreft voorontwerp van decreet tot wijziging van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003, wat betreft de organisatie van de beleidsuitvoering en de beleidsvoorbereiding, de ondernemingsplannen en de gemeenschappelijke dienstverlening (VR 2014 1212 DOC.1242/1TER);
- Decreet van 26 juni 2015 tot wijziging van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003, wat betreft de organisatie van de beleidsuitvoering en de beleidsvoorbereiding, de ondernemingsplannen en de gemeenschappelijke dienstverlening;
- mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende de afspraken met betrekking tot VRIND 2015 (VR 2015 0602 MED.0068);
- mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende evaluatie leidend ambtenaren 2013 en planning 2014 (VR 2013 2012 MED.0680/1);
- omzendbrief VR 2014/11 betreffende samenwerking met het Vlaamse Parlement;
- mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende het ontwikkelen van een kerntakenplan (VR 2014 1909 MED. 0376/1);
- welzijnswet.

Het beleid van de Vlaamse Regering zal ook beschreven staan in de nog uit te werken transversale/horizontale beleidsplannen. FIT zal hiertoe zijn medewerking verlenen.

Het beleid van de Vlaamse Regering zal verder worden aangevuld en gespecificeerd door middel van de jaarlijkse beleidsbrieven van de minister-president. Die aanvullingen en aanpassingen van het overheidsbeleid kunnen aanleiding geven tot een aanpassing van de bepalingen van het OP.

## 1.4 MISSIE, KERNOPDRACHTEN, HUIDIGE ACTIVITEITEN EN CONTEXT VOOR FIT

### 1.4.1. Missie van FIT

Artikel 4 van het oprichtingsdecreet bepaalt de missie van het agentschap:

“Het agentschap heeft als missie om door zijn binnen- en buitenlands netwerk bij te dragen tot:

- 1) Het duurzaam bevorderen van de export en internationalisering van ondernemingen in Vlaanderen door het aanbieden van kwalitatief hoogstaande en specifieke diensten;
- 2) Het duurzaam stimuleren van de economische groei van Vlaanderen door een substantiële rol te spelen in het aantrekken van nieuwe buitenlandse investeringen en het verankeren van bestaande buitenlandse bedrijven in Vlaanderen.”



## 2 STRATEGISCHE ORGANISATIEDOELSTELLINGEN EN OPERATIONELE ORGANISATIEDOELSTELLINGEN

### 2.1 INLEIDING

De Vlaamse regering en de Vlaamse ministers hebben de bevoegdheid om te beslissen over de inhoud van een beleid. Binnen het beleidskader formuleert FIT in zijn OP de doorvertaling van de beleidsdoelstellingen in strategische organisatiedoelstellingen, operationele organisatiedoelstellingen, projecten en indicatoren.

In het kader van het OP gaat het agentschap het engagement aan om de 11 **strategische organisatiedoelstellingen** (hierna SOD) te realiseren. Deze 11 strategische organisatiedoelstellingen zijn de operationele doorvertaling van de beleidsdoelstellingen in de Beleidsnota. Het agentschap concretiseert de 11 strategische organisatiedoelstellingen in de doorvertaling naar **operationele organisatiedoelstellingen** (hierna OOD). Het OP bevat daarnaast ook doelstellingen m.b.t. interne werking, welzijn, diversiteit en gelijke kansen. Waar mogelijk zijn kritische prestatie-indicatoren (KPI) en streefwaarden gekoppeld aan deze doelstellingen.

Voor de realisatie van de strategische en operationele organisatiedoelstellingen van dit OP zal FIT, naast het adequaat inzetten van middelen, instrumenten en een gepast personeelskader, ook invulling geven aan een aantal **strategische projecten** zoals aangegeven in de Beleidsnota.

### 2.2 MENSEN EN MIDDELEN (INPUT)

#### 2.2.1 Financiële middelen

In het geval van FIT wordt de volledige dotatie van het agentschap als beleidskrediet in de Vlaamse begroting opgenomen, ongeacht het soort kost waarop de budgetten betrekking hebben.

De dotatie is opgesplitst in een werkingsdotatie en een subsidiedotatie.

*(Het toekennen van financiële stimuli en subsidies gebeurt in overeenstemming met de decretale opdrachten van het agentschap en het geldende beleidskader.)*



5. Ten einde de kosten voor de verwerking van een uitbreiding van de Vlaamse import- en export statistieken, beschikbaar gesteld door de Nationale Bank van België, te dekken, werd de werkingsdotatie eenmalig met 100.000 euro verhoogd.
6. Ten gevolge de overschrijding van de spilindex in augustus 2018 en de indexering van de lonen vanaf oktober 2018, wordt de werkingsdotatie in 2018 verhoogd met 188.000 euro.

Finaal bedroeg de werkingsdotatie van FIT 41.753.000 euro.

Het budget voor de uitbetalingen van de subsidies werd bij de begrotingsopmaak 2018 (BO2018) bepaald op 10.961.000 euro. FIT raamde het bedrag van terug te vorderen subsidies in 2018 op 30.000 euro.

Aan de subsidiedotatie werden in de loop van 2018 volgende wijzigingen aangebracht:

1. Het besluit van de subsidievorm Haalbaarheidsstudies liep af op 31 maart 2015. Nieuwe toekenningen waren dus niet meer mogelijk na deze datum. Voor de uitbetalingen van aangegane verbintenissen uit het verleden werd in eerste instantie nog 250.000 euro voorzien in 2018. Ten einde alle lopende dossiers in het begrotingsjaar 2018 uit te betalen en deze subsidievorm volledig af te sluiten, werd het budget voor de uitbetalingen (VAK/VEK) éénmalig verhoogd met 349.000 euro in 2018 naar 599.000 euro.
2. Tevens werd er tov de BO2018 nog een beperkte verschuiving doorgevoerd om optimaal de toegekende budgetten te kunnen benutten.
3. Ten slotte mocht FIT nog 2.000 euro uitbetalen op basis van de overschotten van de voorbije jaren (niet uitgegeven subsidies).

In totaal kon er dus voor 11.340.000 euro aan subsidies uitbetaald worden terwijl de subsidiedotatie 11.308.000 euro bedroeg. Samengevat: 11.340.000 euro = 11.308.000 euro dotatie + 30.000 euro recuperaties + 2.000 euro overschot voorbije jaren).

Het bedrag voor de vastleggingen voor de subsidies bedraagt bij de begrotingsopmaak 2018 (BO2018) 13.060.000 euro.

Zoals aangegeven in het Ondernemingsplan 2017 werden in 2016 volgende subsidies binnengehaald:

- Op 01/12/2016 keurde Liesbeth Homans, Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding via Ministerieel Besluit houdende toekenning van een subsidie aan diverse projecten in het kader van de oproep 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' het door FIT en CIFAL Flanders ingediende project goed. Het project zal uitgevoerd worden tussen 1 december 2016 en 31 mei 2018. Het maximaal subsidiebedrag dat wordt toegekend is 26.507,20 euro.
- Op 23/12/2016 keurde het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) het EFRO-project 1167 goed onder voorwaarden. De EFRO-steun bedraagt maximaal 800.020 euro en maximaal 40% van de aanvaarde subsidiabele EFRO-projectuitgaven, geraamd op 2.000.051,75 euro. De Vlaamse Regering keurde op 31/03/2017 via een Hermessubsidie het project goed voor cofinanciering. Deze financiering bedraagt maximaal 900.022 euro en maximaal 45% van de





## SOD1. Centrale actor zijn in de opmaak, uitvoering en monitoring van één gerichte internationaliseringsstrategie voor de Vlaamse economie

Er wordt werk gemaakt van één gemeenschappelijke meerjarige internationaliseringsstrategie ten dienste van de Vlaamse economie, in dialoog met alle actoren. Flanders Investment & Trade - als gespecialiseerd en zelfstandig agentschap - is daarin de centrale actor en zal de uitvoering van de strategie monitoren. Deze gemeenschappelijke internationaliseringsstrategie vindt uitvoering via partnerschappen die FIT afsluit met Vlaamse middenveld- en overheidspartners, via de belangenverdediging bij en samenwerking met gewestelijke, federale en Europese instanties, en via de economische missies en evenementen met grote toegevoegde waarde waarbij Vlaanderen in het buitenland op de kaart gezet wordt.

### INPUT:

werkingsdotatie + subsidiedotatie (Dotatie Bedrijfsgroeperingen) + EFRO-middelen (onder voorwaarden)

### OUTPUT:

#### **KPI 1.1 Uitvoering van een meerjarig geïntegreerd stappenplan voor de realisatie van de internationaliseringsstrategie**

TARGET 2017-2021: Meerjarige internationaliseringsstrategie uitvoeren

*De uitwerking van de grote lijnen van de internationaliseringsstrategie werd in 2016 gefinaliseerd. Op basis hiervan wordt deze SOD grondig aangepast. Waar in 2015-2016 de nadruk lag op het uitwerken van een strategie, ligt de nadruk vanaf 2017 op de uitvoering ervan (tot 2021).*

#### Beoordeling 2018

Een meerjarig geïntegreerd stappenplan tot realisatie van de internationaliseringsstrategie werd opgesteld. Hiervoor werden verschillende stappen opgestart of gefinaliseerd in 2018 ter uitvoering van de strategie:

- Het afsluiten en onderhouden van 17 structurele partnerschappen, meer details hieronder.
- Het verder uitvoeren van het EFRO project Vlaanderen versnelt, meer details hieronder.
- Het ondersteunen van het EFRO-project *internationalisering van Medtech, Biotech en Regmed*. Een project gecoördineerd door de provincie Vlaams-Brabant met partners FlandersBio, DSP Valley en Leuven Mindgate. FIT neemt actief deel aan de uitvoering van dit project.
- Het mee in de markt plaatsen van een nieuwe EFRO oproep rond internationalisering van kmo's. Projecten konden ingediend worden tot 22 maart 2018. In de loop van 2018







- de economische belangen van Vlaanderen verdedigen bij de onderhandeling van Europese handels- en investeringsakkoorden.

De internationaliseringsstrategie voor de Vlaamse economie werd ook in 2018 verder onder de aandacht gebracht worden van de gewestelijke en federale instanties.

Verder heeft FIT heeft sinds eind 2016 een Vlaams Economisch Vertegenwoordiger bij de Algemene Afvaardiging van de Vlaamse Regering (AAVR) bij de Permanente Vertegenwoordiging van België bij de Europese Unie die mee de belangen van Vlaamse bedrijven en de Vlaamse economie zal verdedigen.

In 2018 zal verder bijzondere aandacht besteed worden aan brexit. FIT is het eerste aanspreekpunt van het opgerichte meldpunt brexit, waar Vlaamse bedrijven terecht kunnen met vragen. FIT tracht ook de economische gevolgen van brexit voor exporteurs en investeerders in kaart te brengen en relevante informatie te verzamelen.

Verwacht wordt dat het FIT kantoor in Londen extra bevroegd zal worden door brexit. Daarnaast wordt ook verwacht dat CETA voor extra vragen om ondersteuning van bedrijven zal zorgen FIT zal dan ook de nodige versterking van de betrokken kantoren voorzien.

FIT speelt algemeen ook een belangrijke rol op in de voorbereiding en gesprekken van de Werkgroep Europees Handels- en Investeringsbeschermingsbeleid (WEHIB).

#### Beoordeling 2018

FIT neemt een belangrijke rol op in de voorbereiding en gesprekken van de Werkgroep Europees Handels- en Investeringsbeschermingsbeleid (WEHIB).

In 2018 werd FIT opnieuw naar een grotere inbreng gevraagd binnen het Vlaamse geheel inzake de aanlevering van informatie voor het Europese semester, de landenspecifieke aanbevelingen en de factfinding mission van de Europese Commissie.

FIT is het eerste aanspreekpunt van het opgerichte Meldpunt Brexit. FIT ondernam sinds juni 2016 reeds verschillende acties om het Vlaamse bedrijfsleven te sensibiliseren en te informeren over de gevolgen van brexit. Zo werd kort na het referendum een 'Meldpunt Brexit' opgericht om tegemoet te komen aan vragen en bekommernissen van het Vlaamse bedrijfsleven. De Vlaamse overheid hield ook twee consultatierondes met de beroepsfederaties (in 2017 en 2018). Om de Vlaamse goederenexporteurs te stimuleren om zich voor te bereiden op brexit heeft FIT in december 2017 een uitgebreide brexit webpagina gelanceerd op haar website onder het brexit meldpunt. Via deze webpagina kunnen bedrijven een brochure raadplegen met concrete tips. Ondertussen vonden ook twee brexitseminaries plaats gericht op geïmpacteerde bedrijven. Verder treedt FIT regelmatig op als gastspreker over brexit op evenementen gericht op bedrijven. FIT is 15 keer opgetreden als gastspreker in brexitseminaries georganiseerd door







Barcelona/Pollutec...). Daarnaast wordt er nagegaan welke initiatieven andere EEN partners ontwikkelen en waarop EEN Vlaanderen mogelijks kan instappen. Er wordt verder ingezet op het creëren van kansen voor Vlaamse bedrijven via opmaak van Profielen voor de Europese databank waar vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd. In het kader van Vlaanderen versnelt maakt FIT ook deel uit van de Werkgroep Circular Economy binnen het EEN netwerk, welke tot doel heeft de policies en ondersteuningsprogramma's van de Europese Commissie te vertalen en te promoten naar de Europese en dus ook Vlaamse bedrijven toe. Vanuit de Europese Commissie geeft men ook aan dat voor de komende call in 2020 men er ernstig aan denkt om het EEN netwerk een grotere rol in de Europese acties naar bedrijven toe te geven. Input omtrent de toekomstige activiteit wordt door de Commissie gevraagd en ook door FIT gegeven, zowel in de hoedanigheid van EEN partner als deze van TPO. Deze bijzondere situatie van FIT biedt de mogelijkheid om aan te geven hoe de samenwerking tussen Europa en de Lidstaten optimaal kan verlopen op het vlak van handelspromotie. FIT zal in 2018 de input in samenspraak met het Agentschap Innoveren Ondernemen blijven geven.

#### Beoordeling 2018

FIT werkte samen met VLAIO opnieuw aan de uitvoering van het contract dat werd aangegaan met de Commissie. Activiteiten die werden georganiseerd waren onder andere de Vlaams-Nederlandse Handelsdag (voor de derde maal) B2B meetings op Ecobuild, Medica, CeBIT, Gamescom, Smart Cities Expo en Pollutec. Missies naar Denemarken, Zweden, Roemenië en Estland kwamen ook aan bod. Er werden meer dan 20 profielen aangemaakt van bedrijven die willen internationaliseren. FIT werkt ook mee aan het opstellen van richtlijnen die partners kunnen volgen om de vrijhandelsakkoorden die de Europese Unie en de lidstaten afsluiten beter bij de kmo's bekend te maken.

### **OOD1.4 Vlaanderen op de kaart zetten tijdens missies en wereldevenementen**

De doelstelling wordt bereikt via:

- Coördinatie van Vlaamse deelname aan en opvolging van prinselijke missies, en organisatie van economische missies van de minister-president.
- Coördinatie van Vlaamse deelnames aan wereldevenementen met economische meerwaarde. Dit omvat onder andere deelnames aan een wereldexpo of andere evenementen waarbij in de marge netwerkevenementen georganiseerd kunnen worden met belangrijke economische partners en bedrijven.
- Zo organiseert FIT in 2018 een Vlaamse economische missie naar Vietnam. We ontwikkelen verder deelnames aan grote missies met een sterk Vlaams profiel. Zo zullen de staatsbezoeken aan Canada en Portugal, en de prinselijke missies naar Argentinië-Uruguay en Marokko een gelegenheid zijn om Vlaanderen in de kijker te zetten.
- FIT zal zijn rol als adviseur van de Vlaamse Regering opnemen en zijn expertise inzetten om een correcte inschatting te maken van de meerwaarde van Vlaamse deelname aan wereldevenementen.



- Vlaanderen, via FIT en het Departement Buitenlandse Zaken zullen opnieuw met een eigen Flanders Room aanwezig zijn op het Wereld Economisch Forum van 2018.

#### Beoordeling 2018

De eigen Flanders Room op het Wereld Economisch Forum was opnieuw een schot in de roos, en liet een sterke indruk van Vlaanderen als innovatieve en sterke regio na.

Van 12 tot 17 mei werd onder leiding van de minister-president een succesvolle Vlaamse economische zending naar Vietnam gehouden met 68 bedrijven, economische en academische partners. De Vlaamse sterktes en expertise in voeding, smart cities, duurzame bouw en infrastructuur werden in de verf gezet, en Vlaanderen als logistiek hub werd gepromoot.

Tijdens de staatsbezoeken aan Canada en Portugal en de prinselijke missies naar Argentinië-Uruguay en Marokko werd een belangrijk Vlaams economisch luik door FIT ingevuld.

### **Strategisch project 2018-2021: Coördinatie van de Vlaamse deelname aan Expo Dubai 2020**

FIT is aanspreekpunt voor Vlaamse bedrijven, overheidsentiteiten en bedrijvenorganisaties die willen deelnemen aan de Expo Dubai 2020 ‘Connecting Minds, Creating the Future’ (oktober 2020 – april 2021), en coördineert de activiteiten voor Vlaanderen. In die hoedanigheid is FIT voor Vlaanderen het single point of contact voor Belgisch Commissariaat-Generaal voor de Internationale Tentoonstellingen voor de Expo Dubai 2020.

#### Beoordeling 2018

FIT heeft in de loop van 2018 een taskforce opgericht met Vlaamse partners, bedrijfspgroeperingen en overheidsinstellingen om de Vlaamse deelname aan Expo Dubai 2020 concreet vorm te geven. De taskforce stelt zichzelf tot doel de Vlaamse aanwezigheid op Expo Dubai 2020 maximaal te promoten, relevante informatie uit te wisselen, input te verzamelen voor de uitwerking van het centrale thema en de scenografie, de geplande Vlaamse activiteiten te coördineren en de informatie-doorstroming te garanderen ten behoeve van bedrijven en sponsors. De kalender van de Vlaamse events ligt nog niet vast, maar de intentie bestaat om opnieuw, zoals destijds in Sjanghai en Milaan, een Vlaamse week, een Vlaamse VIP dag en/of provinciale weken te organiseren. Allicht zullen deze activiteiten in de loop van 2019 vorm krijgen. De eerste doelstelling van de taskforce, het maximaal promoten van de Vlaamse aanwezigheid, heeft intussen reeds de nodige vruchten afgeworpen – mede dankzij de open oproep van FIT afgelopen zomer en de inzet van de diverse partners.

//

## SOD2. Een bijdrage leveren tot het verhogen van de uitstraling van Vlaanderen als kennisregio en als sterke innovatieve economie

Vlaanderen moet in het buitenland gekend zijn als sterke “State of the Art”-regio, een open economie en poort naar Europa met performante bedrijven, toponderzoeksinstituten, en vernieuwende clusters. Zowel FIT, met zijn buitenlands netwerk en in het bijzonder de Technologieattachés, als de strategische onderzoekscentra en kennisinstellingen actief in toonaangevende clusters, zijn hierin cruciale spelers. Vanuit de ambitie om de innovatiekracht van Vlaanderen internationaal als troef uit te spelen zal gewerkt worden aan een nog sterkere samenwerking en wederzijdse versterking via partnerschappen.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

#### **KPI 2.1: Afsluiten van een aantal strategische partnerships met Strategische en andere relevante Onderzoekscentra en clusterorganisaties**

TARGET: 4 strategische partnerships met Strategische onderzoekscentra (Imec, VIB, VITO en Flanders Make)

FIT is nauw betrokken bij de internationale activiteiten van de strategische onderzoekscentra en andere relevante onderzoekscentra en clusterorganisaties. Wij wachten eerst de eindresultaten af van het nieuwe innovatiebeleid van de Vlaamse Overheid en sluiten daarna met de strategische onderzoekscentra een partnership af. In 2017 zullen die gesprekken opgestart worden om in 2018 te resulteren in strategische partnerships.

#### Beoordeling 2018

In 2018 vonden de gesprekken plaats voor het afsluiten van de partnerschappen. Voor de officiële ondertekening wordt gekeken naar een geschikt moment begin 2019.

#### **KPI 2.2: Vertegenwoordiging van de Strategische Onderzoekscentra in de vernieuwde Technologie Adviesraden**

TARGET: samenstelling van de stuurgroep technologieattachés aanpassen aan vertegenwoordiging van de 4 Strategische onderzoekscentra (Technologie Adviesraden).



### SOD3. Het Vlaams economisch diplomatiek netwerk versterken

De aanwezigheid met een Vlaams economisch diplomatiek netwerk wereldwijd, is belangrijk om mét de nodige expertise inzake economische thema's, de belangen van Vlaamse bedrijven en de Vlaamse economie te behartigen en een relevant netwerk uit te bouwen om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Een lokale aanwezigheid verhoogt de visibiliteit van Vlaanderen als investeringslocatie en als economische partner. Vlaanderen wereldwijd economisch op de kaart zetten, betekent op tijd op de juiste plaatsen in de wereld aanwezig zijn. Willen we geen kansen missen, dan moet dit netwerk flexibel kunnen inspelen op opportuniteiten in nieuwe, opkomende en snelgroeïende markten. Daarom is onder andere een verhoogde capaciteit en aanwezigheid nodig in opkomende economieën.

#### INPUT:

Werkingsdotatie

#### OUTPUT:

##### KPI 3.1 Een jaarlijkse optimalisatieoefening van het buitenlands netwerk

TARGET: De uitvoering van de resultaten is gebeurd binnen de termijn aangegeven in de optimaliseringsoefening.

##### Beoordeling 2018

De optimaliseringsoefening is in 2016 afgerond met een vernieuwde visie op de samenstelling van het netwerk. Het uitvoeringsplan wordt jaar na jaar opgemaakt.

### OOD3.1. Organiseren en uitvoeren van een jaarlijkse optimaliseringsoefening m.b.t. het buitenlands netwerk van FIT

Om voldoende flexibiliteit in te bouwen voert FIT jaarlijks een evaluatie- en optimalisatieoefening van het buitenlands netwerk uit. Hiervoor is een high level methodologie ontwikkeld met een reeks criteria gebaseerd op macro-economische cijfers en interne data die zowel de opportuniteiten in het land als de toegankelijkheid van de markt in kaart brengen. Er is een aparte dataset gericht op landen met potentieel als herkomst van buitenlandse investeerders en een dataset gericht op landen als afzetmarkt voor Vlaamse ondernemingen. Deze oefening laat toe om objectieve en gefundeerde keuzes te maken om de efficiëntie van het netwerk te verhogen: door aanpassingen in de locaties of de capaciteit van eigen Vlaamse kantoren, door samenwerking met Waalse en Brusselse agentschappen, of door samenwerking met lokale private partners.





#### SOD4. Samen met partners ondernemingen in Vlaanderen sensibiliseren voor internationalisering

Internationaliseren moet nog meer centraal staan in de groeistrategie van bedrijven, en in het bijzonder kmo's. Naast de dagdagelijkse aanwezigheid in de provincie, dicht bij de klant, sensibiliseert FIT Vlaanderen hiervoor via evenementen die een ruim publiek aanspreken en media-aandacht genereren en via communicatieacties. FIT doet dit ook in samenwerking met partners.

##### INPUT:

werkingsdotatie

##### OUTPUT:

**KPI 4.1 Aantal klanten dat in jaar X voor het eerst een beroep deed op de dienstverlening van FIT (m.u.v. subsidies), binnen het totale aantal klanten dat een beroep deed op de dienstverlening van FIT (m.u.v. subsidies) (KPI6.1)**

TARGET 2018: 750

Beoordeling 2018

In 2018 deden 1608 klanten voor het eerst een beroep op de dienstverlening van FIT (m.u.v. subsidies). De target werd ruimschoots behaald. Dit is mede het gevolg van de succesvolle tweede editie van de Exportbeurs.

#### OOD4.1. Vlaamse bedrijven bereiken die potentieel hebben om te internationaliseren, via evenementen, communicatie-acties en nieuwe media

FIT organiseert jaarlijks de wedstrijd voor de exportprijs 'Leeuw van de Export' en bouwt hier een netwerkevenement rond. Ook de exportbeurs zal vanaf 2016, tweejaarlijks, als groot FIT-evenement beschouwd mogen worden. Deze evenementen vestigen media-aandacht op het belang van internationalisering voor kleine en middelgrote bedrijven, en de Leeuw van de Export is belangrijk als rolmodel. Verder treden FIT-medewerkers vaak op als gastspreker, en is FIT in elke provincie dicht bij de klant aanwezig. FIT bereikt niet enkel via de traditionele communicatiekanalen, maar meer en meer via sociale media (LinkedIn, Twitter, Facebook) ook bedrijven aan die (nog) niet exporteren. (zie ook verder onder 'recurrente taken - kennisopbouw en verspreiding'). Ook de jaarlijkse publicatie van de 'exportbarometer' dient dit doel.

In het strategisch marketingplan voor Internationale Handel, dat eind december 2015 afgerond werd, werd voorzien dat de communicatie over de dienstverlening van FIT en de sensibiliseringsacties en – evenementen t.a.v. Vlaamse bedrijven en klanten nog meer worden gestroomlijnd. In 2018 wordt verder uitvoering gegeven aan dit strategisch plan via een jaarlijks actieplan.



Awex en BIE in het buitenland en bij de 5 douaneattachés van de FOD financiën voor een b2b-gesprek over hun internationale projecten en ambities. De aanwezige bedrijven boekten in totaal 2.937 zakelijke gesprekken met FIT-vertegenwoordigers en standhouders. Daarnaast konden ze terecht op de beursstand van FIT of op de beursstand van 1 van de bijna 50 dienstverleners met wie FIT deze Exportbeurs samen heeft georganiseerd. Er werd volop genetwerkt in de centrale netwerkingzone op de beursvloer en de 48 seminaries en workshops konden ook op bijzonder veel aandacht rekenen.





## SOD5. (Speerpunt)clusters ondersteunen om sterke internationale spelers te worden

FIT voorziet een meer doorgedreven ondersteuning van clusters in hun internationale groei en in de zoektocht naar buitenlandse investeringen die de clusters kunnen versterken en voor een doorgroei zorgen. Nieuwe clusters die in het kader van de Slimme Specialisatiestrategie ontstaan, willen we reeds in een vroeg stadium ondersteunen om een internationaliseringsplan uit te werken. Via kloofanalyses worden de ontbrekende schakels in de waardenketen van bestaande en nieuwe clusters opgespoord. Deze analyses zijn de basis voor een gericht acquisitiebeleid waarbij de speerpuntclusters als opportuniteit gepositioneerd worden bij buitenlandse investeerders.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

**KPI 5.1 Het aantal acties met Vlaamse bedrijven in clusterverband en het aantal acties m.b.t. buitenlandse investeringen waar (speerpunt) clusters bij betrokken zijn.**

TARGET 2018: 3 acties gericht op internationalisering vanuit Vlaanderen of gericht op het aantrekken van buitenlandse investeringen

#### Beoordeling 2018

Er werden in 2018 minimum 3 acties georganiseerd:

- Vlaamse expertise werd gepromoot op RSA, de grootste beurs voor cyber security & fintech in San Francisco, samen met imec, LSEC en B-Hive.
- Samenwerking met FlandersBio in het kader van de belangrijkste biotechnologieconferenties BioUS in Boston en BioEurope in Kopenhagen.
- Vlaamse expertise werd gepromoot op Hannover Messe, de grootste industriële vakbeurs ter wereld, samen met VLAIO, Agoria, Sirris, Flanders Make, Flam3D en imec.

**KPI 5.2 Kloofanalyses per jaar, met een samenwerkingspartner en/of externe consulting.**

TARGET 2018: minstens 1 nieuwe kloofanalyse per jaar (afhankelijk van beschikbaar budget).

#### Beoordeling 2018

Met de Stad Gent en de Biobased cluster werd een succesvolle roadshow georganiseerd naar bedrijven in Californië, gebaseerd op de gapanalyse die vorig jaar werd afgewerkt. Focus waren de bedrijven die in de biochemicals actief zijn.

Met de haven van Antwerpen werd een kloofanalyse uitgewerkt voor het havengebied en de toekomstgerichte sectoren. Deze gapanalyse werd gebruikt voor het herpositioneren van de Churchill-site waarvoor doelgerichte targetbedrijven in deze toekomstsectoren werden opgelijst.

Via het FIT netwerk werden deze bedrijven verder gecontacteerd en geactiveerd om in te spelen op de lopende tender voor de voormalige GM site.

Met de regio Leuven werd de follow up van de gapanalyse, gericht op biotech en medtech, uitgevoerd tijdens acties op 'The MedTech Conference' in Philadelphia en 'The Annual Benelux Biotech & Healthcare Conference' in New-York.

#### OOD5.1. Organisatie van acties met Vlaamse bedrijven in clusterverband

Tijdens zendingen wordt aandacht besteed aan clusterverbanden (bestaande of in wording) en wordt extra aandacht geschonken aan het opzetten van B2B-meetings met clusters en bedrijven uit de specifieke doelsectoren.

##### Beoordeling 2018

zie KPI 5.1. Naast de acties die onder deze KPI vallen, voerde FIT samen met partners nog acties uit. Samen met VIB en FlandersBio op biotechnologie tijdens de wereldconferentie BioJapan of met imec tijdens Smart City Expo, Barcelona of Slush, Helsinki. FIT trekt sinds 2015 de werkgroep internationalisering van Flanders' Care en coördineert zo de deelname aan enkele grote beurzen en evenementen

#### OOD5.2 Organisatie van acties gericht op het aantrekken van investeringen waar (speerpunt)clusters bij betrokken zijn

Waar mogelijk worden vertegenwoordigers van de clusters als experts gepositioneerd in gesprekken met investeerders en ingezet in het opmaken van de kloofanalyses (zie hieronder).

#### OOD5.3 Uitvoeren van kloofanalyses

FIT organiseert – samen met een partner of via externe consulting - onderzoek van het Vlaams economisch weefsel en de hiaten in de waardenketens van innovatieve clusters met het oog op het aantrekken van buitenlandse investeringen ter ondersteuning van de Slimme Specialisatiestrategie. Samen met de KU Leuven en Vlaams-Brabant zal FIT de kloofanalyse voor de sectoren biotech, medical devices en bio-elektronica verdiepen en er een roadshow aan koppelen in 2018.

Beoordeling 2018: zie KPI 5.2.

## SOD6. Vlaamse bedrijven ondersteunen om nog sneller en duurzamer (voor hen) nieuwe markten te veroveren

FIT wil bedrijven ondersteunen in hun groei door internationalisering, en hen helpen om risico's te vermijden en beslagen op het ijs te komen. FIT levert de bedrijven kennis over buitenlandse markten en over zakendoen in het buitenland, brengt de bedrijven in contact met potentiële partners, en begeleidt bedrijven in hun internationaliseringsproces. FIT doet dit zowel via een individuele dienstverlening op maat van het bedrijf als via gezamenlijke acties in binnen- en buitenland, en met bijzondere aandacht voor kmo's.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

**KPI 6.1: Het aantal klanten dat per jaar door FIT wordt ondersteund en begeleid bij hun export en internationalisering (m.u.v. subsidies)**

TARGET 2018: 4000

Beoordeling 2018

FIT heeft in 2018 4180 klanten minstens 1 maal ondersteund via acties en individuele dienstverlening. Elk bedrijf wordt hierbij 1 maal geteld, ongeacht hoe vaak het in 2018 een beroep heeft gedaan op de diensten van FIT.

**KPI 6.2: Beoordeling van de tevredenheid over de dienstverlening van FIT op basis van een algemeen klantentevredenheidsonderzoek in 2018**

TARGET 2018: 90 % van de respondenten van een algemeen klantentevredenheidsonderzoek in 2018 is tevreden.

Beoordeling 2018

86 % van de respondenten van het algemeen klantentevredenheidsonderzoek is tevreden. De target werd niet behaald. FIT zal de resultaten van dit onderzoek aangrijpen om waar nodig zijn dienstverlening bij te stellen en verder te optimaliseren. Bevragingen zijn een belangrijk instrument om de vinger aan de pols te houden, zeker omdat FIT opereert in een zeer dynamische omgeving, waardoor we permanent waakzaam moeten zijn en blijven voor nieuwe ontwikkelingen en uitdagingen.





representatief steekproef met 299 respondenten die de volledige vragenlijst beantwoord hebben. De bevraging gebeurde door middel van ‘computer assisted telephone interviewing’ (CATI).

De resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek worden op de raad van bestuur van FIT op 28 januari 2019 gepresenteerd door IPSOS.

## Strategisch project 2015 – 2018: Ontwikkeling van een kwaliteitssysteem van de individuele dienstverlening (naast acties) om ook voor deze dienstverlening een permanente monitoring van tevredenheid en doelgerichtheid te kunnen uitvoeren

De tevredenheid van klanten is de bouwsteen van een doelgerichte en efficiënte dienstverlening. De individuele begeleiding en advisering is een van de meest tijdsintensieve en meest gevraagde diensten. FIT ontwikkelt in de komende jaren voor de andere vormen van dienstverlening (naast acties) een kwaliteitsteamsysteem, waardoor ook voor deze dienstverlening een permanente monitoring kan gebeuren van tevredenheid en mate waarin de dienstverlening voldoet aan de noden van het bedrijf. In 2016 hebben we dit systeem voor exportmeters opgezet en worden in 2017 twee nieuwe KPI (KPI 6.7 en KPI 6.8, zie hierboven) hiervoor opgenomen. De antwoorden op vragen worden begin 2018 eveneens systematisch beoordeeld via onze nieuwe businessstool Dynamics 365. De uitrol van deze nieuwe businessstool zal in 2018 verder opgevolgd en geëvalueerd worden.

### Beoordeling 2018

De tevredenheid van klanten is de bouwsteen van een doelgerichte en efficiënte dienstverlening. De individuele begeleiding en advisering is een van de meest tijdsintensieve en meest gevraagde diensten. FIT ontwikkelde een kwaliteitsteamsysteem, waardoor een permanente monitoring kan gebeuren van tevredenheid en mate waarin de dienstverlening voldoet aan de noden van het bedrijf. De exportmeters en de groepsacties worden reeds gemeten. De antwoorden op vragen worden sinds 2018 eveneens systematisch beoordeeld via onze nieuwe businessstool Dynamics 365.

## OOD6.1. Een doelgerichte individuele dienstverlening verzorgen die maximaal tegemoet komt aan de noden van de klanten, via het beantwoorden van markt vragen en advies en begeleiding.

FIT biedt via zijn individuele dienstverlening maatwerk om maximaal te voldoen aan de noden van de klanten, die heel divers zijn, afhankelijk van de sector, activiteit, grootte, business model, en ambities van het bedrijf. FIT beantwoordt verschillende types vragen van bedrijven (beperkte marktscan, informatie over en afspraken met potentiële partners, informatie over reglementering en de wettelijke context, statistieken...) en adviseert en begeleidt bedrijven in hun internationaliseringsproces. Via kwaliteitsteamsysteem dat FIT momenteel ontwikkelt zal op een structurele manier de kwaliteit van de individuele dienstverlening gemonitord kunnen worden







voldoende de verscheidenheid aan doelgroepen reflecteren. FIT sensibiliseert bedrijven om te internationaliseren en bereikt op die manier nieuwe of weinig ervaren exporteurs. Ook hoogtechnologische bedrijven zijn een doelgroep waar FIT speciale aandacht aan schenkt.

In de internationaliseringsstrategie “Vlaanderen versnelt!” die in 2016 geformuleerd werd (zie SOD 1), wordt aandacht gevraagd voor een transparante en proactieve benadering van bedrijven, en aangepaste dienstverlening afhankelijk van hun profiel. In het kader van deze strategie, en het EFRO project dat voor de verdere uitwerking is opgezet, zal FIT met het Agentschap Innoveren & Ondernemen samenwerken om voor startups en scale-ups het luik internationalisering in het volledige begeleidingstraject in te passen. Daarnaast zullen FIT en het Agentschap Innoveren & Ondernemen een ondersteuning uitwerken voor Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven in hun argumentatie voor Vlaanderen als vestigingsplaats ten overstaan van hun hoofdkwartieren. Verder zal FIT in het kader van ‘Vlaanderen Versnelt!’ en het EFRO project een betere detectie van bedrijven met internationaal groeipotentieel uitwerken en de bedrijven die binnen de 5 versnellingen vallen, blijven betrekken in de uitwerking van de brandingsstrategieën.

In 2018 werden 6 begeleidingstrajecten uitgevoerd met Unizo en VOKA. In het geval van Unizo naar China, Denemarken-Zweden en Frankrijk. Met VOKA naar Duitsland, UK en Polen.

#### **OOD6.5 Bijdragen tot de sensibilisering van Vlaamse bedrijven m.b.t. maatschappelijk verantwoord internationaal ondernemen via sensibiliserende en informatieve acties**

Met de ondersteuning van kennispartner CIFAL Flanders (Antwerp-based International Action Learning Centre for Sustainability Leadership, affiliated with UNITAR) maakt FIT werk van sensibiliserende communicatie naar Vlaamse bedrijven over maatschappelijk verantwoord ondernemen. De FIT-strategie inzake maatschappelijk verantwoord internationaal ondernemen wordt verder uitgevoerd. FIT legt een dubbele focus in 2016–2017 voor wat de MVO-werking betreft, enerzijds door de uitvoering van het MViO actieplan 2016–2017, anderzijds door de uitvoering van een specifiek project betoelaagd in het kader van de subsidieoproep naar organisaties voor drempelverlagende initiatieven voor de realisatie van de identificatie en implementatie van maatschappelijke verantwoordelijkheid bij bedrijven en individuele organisaties, met looptijd 2017, begin 2018.

In samenwerking met onze kennispartner CIFAL Flanders (hier als onderaannemer) zal de brochure “Kompas voor Duurzaam Internationaal Ondernemen”, die inmiddels dateert van 2006 en dus volkomen achterhaald is, volledig herwerkt worden naar analogie met de compacte boekwerken (in hardcover en elektronisch beschikbaar) uit de zeer succesvolle FIT-boekenreeks die we nu al voor internationale ondernemers uitbrengen (“101 Veel gestelde vragen over internationaal ondernemen - Leidraad voor Internationaal Ondernemen” of “Het Beursplan - Leidraad voor Internationaal Ondernemen”). Deze publicatie zal de MVO-basisbeginselen bevatten, de aanpak en de bestaande informatie bundelen om internationaal ondernemende Vlaamse bedrijven wegwijs te maken in de veelheid van internationale codes, richtlijnen en informatiebronnen over maatschappelijk verantwoord/duurzaam internationaal ondernemen. Tegelijk zal de vertaalslag gemaakt worden van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen





(Sustainable Development Goals, SDG's) naar praktische richtlijnen voor de Vlaamse internationale ondernemer en, aan de hand van praktijkvoorbeelden, stap voor stap aangetoond hoe deze SDG's van meet af aan kunnen ingebed worden in een internationale bedrijfsstrategie. Daarbij zal gewerkt worden vanuit de focus van het Vlaams beleid om "alle Vlaamse internationale ondernemers (ook de in het buitenland gevestigde) aan te zetten tot een integrale ketenbenadering".

De brochure "Kompas voor Duurzaam Internationaal Ondernemen" integraal herwerkt tot een nieuwe publicatie naar analogie met de compacte boekwerken (in hardcover en elektronisch beschikbaar) uit de zeer succesvolle FIT-boekenreeks die we nu al voor internationale ondernemers uitbrengen. De publicatie van dit nieuwe boekwerk annex stappenplan is voorzien voor mei 2018. De officiële presentatie zal plaatsvinden tijdens de Exportbeurs van FIT op 12-13-14 juni 2018.

### Beoordeling 2018

Het actieplan van FIT inzake maatschappelijk verantwoord of duurzaam internationaal ondernemen werd in 2018 verder uitgevoerd. In het kader van de subsidieoproep naar organisaties voor drempelverlagende initiatieven voor de realisatie van de identificatie en implementatie van maatschappelijke verantwoordelijkheid bij bedrijven en individuele organisaties (met looptijd 2017 - begin 2018), werd in samenspraak met kennispartner (en toeleverancier in dit project) CIFAL Flanders de brochure "Kompas voor Duurzaam Internationaal Ondernemen" integraal herwerkt tot een nieuwe publicatie naar analogie met de compacte boekwerken (in hardcover en elektronisch beschikbaar) uit de zeer succesvolle FIT-boekenreeks die we nu al voor internationale ondernemers uitbrengen. De publicatie van dit nieuwe boekwerk annex stappenplan getiteld "Verduurzamen van Internationaal Ondernemen – Aan de slag met de VN Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen ter versterking van uw bedrijfsstrategie" vond plaats medio mei 2018. De officiële presentatie had plaats op 13 juni tijdens een druk bijgewoonde boekvoorstelling op de Exportbeurs van FIT van 12-13-14 juni 2018. De publicatie richt zich tot Vlaamse internationale ondernemers, zowel kmo's als grote bedrijven. Het boek biedt een hands-on stappenplan met tips en voorbeelden om de duurzame internationaliseringsstrategie van een onderneming kritisch te screenen en te versterken. De presentatie werd gevolgd door een workshop 'Hoe de VN duurzame ontwikkelingsdoelstellingen uw internationale bedrijfsstrategie kunnen versterken'.



## SOD7. Vlaamse bedrijven stimuleren om meer actief te zijn in opkomende economieën

In de proactieve acties (groepszakenreizen, groepsdeelnames aan beurzen, contacten met aankopers...) zal FIT een focus leggen op opkomende economieën.

Bedrijven worden op die manier gestimuleerd om ook de groeilanden in hun internationaliseringsstrategie op te nemen, en krijgen de kans om op een kostenefficiënte manier de markt te verkennen. In acties in ontwikkelingslanden wordt bijzondere aandacht besteed aan de mogelijke financiering door internationale instellingen zoals de Wereldbank, regionale ontwikkelingsbanken en VN-organisaties.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

**KPI 7.1: Realisatie van een aantal acties in jaar X van het actieprogramma op opkomende economieën. Dit zijn landen waarvan in de periode X-2 tot X+3 (forecast) de gemiddelde jaarlijkse BBP-groei minimum 4% bedraagt.**

*Noot: De lijst van landen wordt jaarlijks bepaald Q1 jaar X-1 (waarbij X het jaar van het ondernemingsplan is), als volgt:*

*Het gemiddelde procentuele jaar-op-jaar verloop van het BBP tegen constante prijzen over een observatieperiode van 6 jaar (jaar X – 2 tot jaar X + 3), waarbij X geldt als actiejaar, waarin de KPI-actie plaats moet vinden.*

*Ter illustratie: voor KPI-acties in 2018 is de observatieperiode bijgevolg 2016 – 2021 (met als actiejaar 2018 en als referentiejaar 2017, waarin de acties gepland worden).*

*Als bron voor het onderliggende cijfermateriaal geldt de gezaghebbende World Economic Outlook Database (April Edition) van het IMF en meer bepaald de indicator "Gross domestic product, constant prices". Landen die in de betrokken observatieperiode minimaal 4% halen als gemiddeld procentueel jaar-op-jaarverloop van het BBP tegen constante prijzen, worden tot de KPI-groep "opkomende economieën" gerekend.*

*De lijst van landen voor 2018 o.b.v. deze methodologie is te vinden op <https://www.flandersinvestmentandtrade.com>*

TARGET 2018: 25

### Beoordeling 2018

FIT heeft in 2018 30 acties gerealiseerd op groei landen die voorkomen in de lijst van groei landen die een gemiddelde groei van 4% kennen tussen 2016 en 2021 (forecast). De methodologie en volledige lijst van landen voor 2018 wordt hierboven beschreven.

## OOD7.1 Plannen en uitvoeren van een minimum aantal acties in opkomende economieën

Een jaarlijkse bepaling van 'opkomende economieën' moet toelaten om flexibel in te spelen op de snelle evolutie in bepaalde landen en tijdig in te spelen op de opportu niteiten in deze landen.

### Beoordeling 2018

Zie KPI 7.1.



**SOD8. Met financiële hefboomen ondernemingen een vlottere toegang verlenen tot buitenlandse markten en de uitbreiding van hun internationalisering faciliteren.**

De subsidies die kostenverlagend zijn voor de initiatieven die bedrijven ondernemen om een buitenlandse markt te verkennen, blijven een belangrijke hefboom voor kmo's. Meer en meer echter ondervinden ondernemingen problemen om toegang te krijgen tot financiering om hun internationale ambities waar te maken. Ook daarin wil FIT ondersteuning bieden.

**INPUT:**

Werkingsdotatie en subsidiedotatie (dotaties Financiële Stimuli, Haalbaarheidsstudies en Uitrustingsgoederen)

**OUTPUT:**

**KPI 8.1: Percentage nieuwe FIT-klanten van het totaal aantal via subsidies ondersteunde bedrijven in jaar X.**

**TARGET: 15 %**

Beoordeling 2018

42,16% van de door subsidies ondersteunde bedrijven zijn nieuwe klanten van FIT. Hiermee werd de tendens van de laatste 2 jaar verdergezet. De subsidies zorgen voor een grote instroom aan nieuwe FIT-klanten. FIT haalt hiermee zelfs nog een hogere score dan in 2017 met 30,48 %.

Dit blijft dus een uitzonderlijk hoog resultaat, ver boven het gemiddelde van de afgelopen jaren en ruimschoots boven de gestelde target van 15%.

**KPI 8.2: Aantal Vlaamse bedrijven die begeleid en/of geadviseerd werden in jaar X in het vinden van gepaste financiering voor de uitbreiding van hun internationale activiteiten.**

**TARGET 2018: 50**

Beoordeling 2018

In 2018 werden 73 Vlaamse bedrijven begeleid en/of geadviseerd in het vinden van gepaste financiering.

**OOD8.1 Drempelverlagende subsidies verstrekken (op korte termijn, initiatiefgebonden), met het bereiken van nieuwe FIT klanten als belangrijke target.**

Zie KPI 8.1. Het totaal aantal subsidie-instrumenten voor ondernemingen werd in 2016 verder teruggebracht naar 3. Daarvan zijn financiële stimuli, vernieuwd in maart 2016, een belangrijk en uiterst succesvol product dat FIT aanbiedt aan Vlaamse ondernemingen.



**SOD9. Een significante bijdrage leveren om meer buitenlandse directe investeringen en indirecte investeringsstromen naar Vlaanderen te halen**

FIT wil zijn inspanningen voor het aantrekken van en de goede begeleiding van buitenlandse investeringen op een optimale manier voortzetten. De omgevingsfactoren voor het aantrekken van investeringen verslechteren echter. De concurrentie van de buurlanden neemt overhand toe. Ondanks het relatief beperkte budget (in vergelijking met andere landen en regio's) groeit weliswaar het aantal *leads* (gedetecteerde potentiële kandidaat-investeerders voor Vlaanderen), maar het aantal gewonnen dossiers stijgt niet evenredig. Bovendien verkleint de omvang van het dossier, en neemt het aantal gecreëerde jobs per project stelselmatig af. Daarom zal FIT streven naar een hogere *return on investment* voor de geleverde prospectie-inspanningen. Een van de kritische succesfactoren voor het winnen van een buitenlandse investering houdt in dat de kandidaat-investeerder een uniek aanspreekpunt in Vlaanderen heeft. Deze rol neemt FIT op.

**INPUT:**

werkingsdotatie

**OUTPUT:**

**KPI 9.1. Het aantal gegenereerde investeringsleads per jaar en het percentage daarvan dat leidt tot een site visit in Vlaanderen**

**TARGET 2018:**

- Aantal gegenereerde leads in jaar X is 10% hoger dan de trend wat betreft de instroom aan Europese BDI projecten van jaar X in vergelijking met jaar X-1 (E&Y European investment Monitor).

Beoordeling 2018

De doelstelling van 361 wordt met 452 nieuwe te begeleiden investeringsprojecten in 2018 ruimschoots behaald. De berekening van het exacte streefcijfer is hieronder meegegeven.

- Aantal leads dat heeft geleid tot een site visit: 10% van het totaal aantal leads in jaar X

Beoordeling 2018

De doelstelling van 45 (10% van 452 begeleide investeringsprojecten) wordt met 103 prospectiebezoeken van buitenlandse investeerders in 2018 ruimschoots gehaald.

*Noot: Voor 2018, en de uitvoering van het vierde ondernemingsplan onder deze regering, betekent dit concreet:*

- Vertrekpunt: de definitieve doelstelling voor 2017 = **317**
- Eerste jaarhelft 2018:

Basis is de target 2017 gedeeld door 2, m.a.w.  $317/2 = 158,5$   
 Trend (EIM 2017): in 2016 stijging met +14,99% t.o.v. 2015  
 FIT streeft ernaar om 10% beter te presteren dan de trend. Dit betekent in 2018 een stijging van +14,99 \*1,1 % (TF1 = 1,165) t.o.v. het vooropgestelde aantal projecten in 2017.  
 Resultaat:  $158,5 + (158,5 * 16,50\%) = 158,5 + (26,1) = 185$  (mits afronding)

- Tweede jaarhelft 2018:

Basis is eveneens de target 2017 gedeeld door 2, m.a.w.  $317/2 = 158,5$   
 Trend (EIM 2018): in 2017 stijging met 10,13 % t.o.v. 2016  
 FIT streeft ernaar om 10% beter te presteren dan de trend. Dit betekent in dit concrete geval echter eveneens 11,14% (TF2 = 1,111).  
 Resultaat:  $158,5 + (158,5 * 11,14\%) = 158,5 + (17,7) = 176$  (mits afronding)

- Totaal doelstelling 2018:

= [(doelstelling in 2017 / 2) \* TF1] + [(doelstelling in 2017 / 2) \* TF2]  
 = [(317/2)\*1,165] + [(317/2)\*1,111] = **361** (afgerond)

**KPI 9.2. Betrokkenheid van FIT in gewonnen nieuwe investeringsdossiers in jaar X**

TARGET 2018: FIT is betrokken bij minstens 40% van de greenfield (nieuwe) investeringen in Vlaanderen.

Beoordeling 2018

Uit de definitieve cijfers blijkt dat FIT met 50,9% betrokkenheid in nieuwe investeringsdossiers er in 2018 opnieuw in geslaagd is om de target gelinkt aan deze KPI te behalen.

**OOD9.1 Een gerichte detectie en intensieve opvolging van potentiële investeerders door een voldoende hoge én kwalitatieve lead generation die rekening houdt met de slimme specialisatiestrategie en de proactieve targetstrategie gefocust op specifieke landen, economische activiteiten en snelgroeiende sectoren in die landen.**

FIT voert een actieve regiomarketing: aangepaste marketingmiddelen voor een algemene promotie, aanwezigheid op relevante beurzen en conferenties, organisatie van seminaries en roadshows waarbij gericht bedrijven benaderd worden met concrete 'value proposition'. Deze acties zijn gericht op het genereren van kwalitatieve leads. De locatiebezoeken worden steeds belangrijker in het beslissingsproces, dus zullen we meer inspanningen leveren om kandidaat-investeerders op een site visit uit te nodigen. FIT werkt verder met een proactieve targetstrategie, waarbij per land een relevant aantal targetbedrijven geïdentificeerd worden, m.a.w. bedrijven die potentieel een investeringsproject hebben. De gerichte benadering van bedrijven past binnen de Slimme Specialisatiestrategie van Vlaanderen, waarbij gericht investeerders gezocht worden om clusters te versterken.

Verfijning en bijsturing van de strategie van Invest streeft eerder naar een sterkere inhoudelijke aanpak en opvolging dan het genereren van meer leads. De resultaten in 2017 met o.a. een aanhoudend hoog aandeel van hoogwaardige, R&D gerelateerde projecten (na een eerste sterke verhoging in 2015) lijken het succes van deze benadering te bevestigen.

### Beoordeling 2018

In 2018 hebben buitenlandse bedrijven 4,24 miljard euro geïnvesteerd in Vlaamse vestigingen: het hoogste bedrag ooit én een verdubbeling in vergelijking met 2017. Ook het aantal directe jobs dat door buitenlandse bedrijven wordt gecreëerd, bleef in 2018 hoge toppen scheren.

Tegenover 2017 steeg het totale investeringsbedrag in 2018 van 2,08 naar 4,24 miljard euro. Dit is vooral te danken aan het hoge investeringsritme in de chemie. Het aantal nieuw aangekondigde investeringsprojecten ging mee omhoog met 8,8% (van 215 naar 234). Bovendien tekenden buitenlandse investeerders in 2018 voor 5.339 nieuwe jobs. Dat aantal ligt ongeveer op hetzelfde niveau als in 2017, toen buitenlandse investeringen nog het meeste aantal jobs in 15 jaar tijd opleverden (5.377 jobs).

Ruim 9 op de 10 buitenlandse investeringen in Vlaanderen komt uit 12 landen. Net zoals in de voorbije jaren voert de VS de ranglijst aan. Het aantal nieuwe Amerikaanse investeringsprojecten kwam in 2018 uit op 40, in 2017 waren dat er 46. Daarmee tekent het land voor net geen vijfde van alle buitenlandse investeringen in Vlaanderen. De ons omringende landen behoren ook in 2018 weer tot de belangrijkste investeerders. Nederland, Frankrijk en Duitsland staan respectievelijk op de 2e, 3e en 4e plaats in de lijst. Het VK neemt de 7e plaats in, samen met Zwitserland. Verder prijken nog twee andere Europese landen in de lijst: Zweden op nummer 9 en Denemarken op een gedeelte 10e plaats. Tot slot prijken vier landen uit Azië, Oceanië, het Midden-Oosten en Afrika in de ranglijst. Zo staan Japan en China op een gedeelte 5e plaats, terwijl Turkije en Zuid-Afrika de 10e plaats delen.

Net zoals in 2017 waren greenfield-projecten vorig jaar de populairste investeringsvorm. Van alle buitenlandse investeerders besliste de helft om zijn activiteiten in Vlaanderen vanaf nul op te starten. Daarmee steeg het aantal greenfield-projecten van 88 (een aandeel van 40,93%) in 2017 naar 118 (of 50,43%) in 2018.

De sterke O&O opmars van de buitenlandse investeringen is positief en creëert een grote toegevoegde waarde voor de ecosystemen van Vlaanderen. Op die manier kunnen internationale technologieën en kennis de Vlaamse kennisopbouw verrijken en versnellen. Vlaanderen blijft sterk scoren op een combinatie van troeven die voor buitenlandse bedrijven van belang zijn: hoogwaardige kenniseconomie met toonaangevende onderwijsinstellingen en kennisinstituten, goed opgeleide mensen met sterke talenkennis, interessant ondersteuningspakket voor O&O in stimulerend ecosysteem, ook de geografische ligging (nabijheid van de Europese beslissingsnemers) en de logistieke toegangspoorten via de havens bieden uitzonderlijke internationale kansen.

////////////////////////////////////



## SOD10. Een significante bijdrage leveren tot uitbreidingsinvesteringen van buitenlandse bedrijven in Vlaanderen en tot een Vlaamse retentiebeleid

Bedrijven evalueren voortdurend hun aanwezigheid in onze regio en kiezen voor locaties die het best passen in hun globale strategie. Daardoor neemt het belang van een gericht retentie- en uitbreidingsbeleid toe, inclusief concrete maatregelen om buitenlandse bedrijven ervan te overtuigen hun vestiging in Vlaanderen te behouden.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

#### KPI10.1. Betrokkenheid van FIT in gewonnen uitbreidingsinvesteringen in jaar X

TARGET 2018: FIT is betrokken bij minstens 20% van alle uitbreidingsinvesteringen in Vlaanderen.

#### Beoordeling 2018

Uit de definitieve cijfers blijkt dat FIT met 40,9 % betrokkenheid er in 2018 opnieuw in geslaagd is om de target gelinkt aan deze KPI ruimschoots te halen. In aansluiting met de Invest strategie worden de contacten met bestaande investeerders op een meer proactieve manier onderhouden.

## Strategisch project 2015–2019: Opzetten van een ‘early detection system’ met partners, in het kader van een Vlaams retentiebeleid

In het licht van het opzetten van een “early detection system” wordt binnen het EFRO-project Vlaanderen Versnelt onder andere de actielijn “Uitwerken van een predictief detectiemodel” naar voren geschoven. Concreet zal FIT, in samenwerking met en deels onder begeleiding van externe leveranciers van corporate big data, de datakwaliteit van de eigen CRM significant trachten te verrijken, om vervolgens de nodige big data tools hierop te kunnen toepassen. (zie ook verder onder SOD Relevante kennisopbouw). Intern werd reeds een geïnformatiseerd opvolgingsproces inzake retentie, maar ook after care, geïmplementeerd. Een andere actielijn binnen het ingediende EFRO-project bestaat er in de verschillende opties te onderzoeken om met andere Vlaamse actoren het netwerk bij buitenlandse bedrijven te versterken in functie van retentie.

#### Beoordeling 2018

De uitrol van de strategie is volop bezig op basis van onderstaand stappenplan:

- In kaart brengen van het overheidsinstrumentarium
- Selectie aftercare- en retentiebedrijven
- Redactie vragenlijst. Hierbij wordt gepolst naar kennis en gebruik van bestaand overheidsinstrumentarium

- Meer dan 20 bedrijfsbezoeken werden afgewerkt in 2018.

## OOD10.1 Een gericht opvolgings- en uitbreidingsbeleid voeren voor bestaande buitenlandse bedrijven actief in Vlaanderen

Momenteel onderhoudt FIT, in samenspraak met het Agentschap Innoveren & Ondernemen, contacten met heel wat buitenlandse investeerders in Vlaanderen. Zo worden uitbreidingsplannen gedetecteerd, waarbij de firma in kwestie aanbevolen wordt om dit in Vlaanderen te realiseren. FIT neemt hierbij de rol van internationale mediator op en onderhoudt contact met het hoofdkantoor in het buitenland (van het Vlaamse filiaal) om strategisch inzicht te verwerven in de lokaliseringstrategie van het bedrijf en de juiste informatie op de juiste plaats te doen landen.

In het licht van het opzetten van een “gericht opvolgings- en uitbreidingsbeleid voor bestaande buitenlandse bedrijven actief in Vlaanderen” wordt binnen het EFRO-project Vlaanderen Versnelt (zie SOD 1). onder andere de actielijn “Uitwerken dienstverlening Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven” naar voren geschoven. Concreet zal FIT in samenwerking met het Agentschap Innoveren & Ondernemen gebundeld en gericht informatie en kennis van de overheid aanbieden aan elke Vlaamse vestiging die een case dient te verdedigen bij het centrale beslissingscentrum van zijn buitenlandse groep. Een andere actielijn binnen het ingediende EFRO-project bestaat er in de verschillende opties te onderzoeken om met andere Vlaamse actoren het netwerk bij buitenlandse bedrijven te versterken in functie van aftercare.

### Beoordeling 2018

Het aantal meetings bij bestaande investeerders werd opgedreven en specifieke aftercare events werden opgezet. In de internationaliseringsstrategie “Vlaanderen Versnelt!” wordt speciale aandacht gegeven aan de doelgroep ‘Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven’ die extra ondersteund kunnen worden in het bepleiten van Vlaanderen als investeringslocatie bij hun buitenlandse hoofdkwartieren. ‘Meer verankering van bedrijven in Vlaanderen is een belangrijke doelstelling uit de ‘Vlaanderen Versnelt!’ internationaliseringsstrategie. Hiervoor is een meer diepgaand retentiebeleid nodig. FIT maakt hier samen met het Agentschap Innoveren & Ondernemen werk van. FIT zal data analyseren en een netwerk uitbouwen voor retentie van Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven. Het agentschap zal hiervoor opnieuw met Agentschap Innoveren & Ondernemen maar ook met middenveldpartners binnen de structurele partnerschappen, samenwerken. Er komt een nieuwe vorm van dienstverlening aan deze doelgroep van bedrijven, om hen te ondersteunen in hun argumentatie ten aanzien van hun hoofdkwartieren, om de vestiging in Vlaanderen te behouden of hier uit te breiden. FIT zal samen met de partners onderzoeken hoe bedrijven die te kampen hebben met een potentiële afbouw of end of life problematiek, beter gedetecteerd kunnen worden, en welke instrumenten hen het best kunnen ondersteunen.

## OOD10.2 Een gerichte coördinerende rol vervullen voor multifunctionele sites gekoppeld aan grote reconversie-dossiers

FIT blijft, in samenspraak met het Agentschap Innoveren & Ondernemen, een coördinerende rol vervullen bij het uittekenen van grote reconversie-dossiers voor multifunctionele sites, zoals Ford Genk, de Churchill-site te Antwerpen, OMC, Umicore, BASF, Ineos, etc. Zo zal FIT samen met het Agentschap Innoveren & Ondernemen de strategie uittekenen voor mogelijke nieuwe investeerdersprofielen, en op basis daarvan haar netwerk inschakelen om nieuwe potentiële investeerders te detecteren. Op basis van dit aanbod wordt er prioritair gekeken om de targets en leads hierop te matchen en mogelijke synergiën tussen de bedrijven die zich er mogelijk zouden kunnen vestigen te detecteren en in de business proposal te verwerken.

### Beoordeling 2018

Het afgelopen werkjaar heeft FIT zijn rol als investeringscoördinator verder uitgebouwd en is het aanspreekpunt voor potentiële buitenlandse investeerders. Het zorgt voor de opvolging van het investeringstraject. Zo ondersteunde FIT in 2018 de zoektocht naar geschikte buitenlandse partners voor concrete sites zoals de multifunctionele site van Ford Genk en de Churchill Industrial Zone. Het meest in het oog springend was het succes dat werd behaald met de investering van Borealis in de haven van Antwerpen (Kallo). In september 2018 kon een investering van 1 miljard euro aangekondigd worden. Tevens nam FIT het voortouw bij het opnieuw inschakelen van het Welkomst-Team Chemie voor de mogelijke nog grotere investering van de Britse Chemiereus INEOS, een zeer complex dossier met zware concurrentie van de haven van Rotterdam.



## SOD11. Een bijdrage leveren tot een meer investeringsvriendelijk ecosysteem in Vlaanderen

In een actieve strategie om nieuwe investeringen aan te trekken en bestaande te behouden, moeten aanzienlijke inspanningen geleverd worden om het investeringsklimaat continu te verbeteren. FIT engageert zich om steeds de aandacht te vestigen op de veelgenoemde knelpunten en om met de relevante actoren hiervoor oplossingen uit te werken, zoals een betere begeleiding van buitenlandse bedrijven in sectorspecifieke investeringsdossiers of een meer aangepast financieel instrumentarium. FIT organiseert jaarlijks de Foreign Investment Trophy en brengt daarmee het belang van buitenlandse investeerders in Vlaanderen onder de aandacht.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

**KPI 11.1. aantal nieuwe Welcome Teams of sectorspecifieke Support Teams per jaar in werking**

TARGET 2018: Minstens 1 nieuw Welcome Team of sectorspecifiek Support Team per jaar

#### Beoordeling 2018

De voorbereidingen voor een nieuw Welcome Team duurzame chemie en materialen werden opgestart. Het welcome team werd gelanceerd op 27 februari 2018. Tot het nieuwe Welcome team behoren FIT, VLAIO, sectorfederatie essenscia, speerpuntcluster Catalisti, strategisch onderzoekscentrum VITO en Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV).

## Strategisch project 2015-2018 : Oprichting van Welcome Teams en sectorspecifieke Support Teams

FIT werkt enerzijds met ad hoc samengestelde Welcome Teams die bestaan uit contactpersonen voor buitenlandse investeerders bij alle betrokken actoren, met wie FIT in overleg treedt om voorafgaandelijk en/of tijdens het investeringsproces mogelijke problemen te voorkomen of ze snel op te lossen. Het betreft actoren van het middenveld, kennisinstellingen, strategische onderzoekscentra, de Vlaamse en de federale administratie en lokale besturen. Deze aanpak werpt duidelijk zijn vruchten af in het verkorten van de begeleidingstijd van investeringsdossiers, dus zal ook in 2018 op dezelfde manier worden verder gewerkt.

Anderzijds worden sectorspecifieke Welcome Teams opgezet die een betere begeleiding van buitenlandse bedrijven in sectorspecifieke investeringsdossiers verzekeren. Voor hightech en R&D-intensieve buitenlandse investeerders (en die frequent nood hebben aan groeikapitaal ter ondersteuning van hun vestiging en/of expansie in Vlaanderen) sectorspecifieke support teams opgericht met vast partners en daardoor structureler van aard zijn.

Na de opstart van een dergelijk Welcome Team voor Life Sciences in 2015, en een Welcome Team ICT in 2016, wordt in 2018 een Welcome Team rond duurzame chemie en materialen geconcretiseerd.

#### Beoordeling 2018

Een begeleiding op maat tijdens een investeringstraject is nodig. De ervaringen met de drie bestaande Welcome Teams is bijzonder positief. We kunnen op die manier gespecialiseerde investeringsdossiers veel sneller doorlichten en zien welke aanknopingspunten er met Vlaanderen zijn. We kunnen nu ook financieringspistes efficiënter onderzoeken. In principe wordt dit project afgesloten. Al zal FIT intern bekijken of er nog nood is aan het oprichten van een vierde Welcome Team.

### **OOD 11.1 Een efficiënte detectie en communicatie van knelpunten met betrekking tot buitenlandse investeringen, met als doel de Vlaamse Regering te sensibiliseren over het belang van buitenlandse investeringen en om deze hindernissen te kunnen aankaarten bij de diverse overheden.**

Uit de dagelijkse contacten met buitenlandse investeerders en hun feedback leert FIT wat de knelpunten zijn die zij ondervinden in het beslissings- en investeringsproces. FIT kan ook andere knelpunten van Vlaanderen detecteren uit de internationale concurrentiestrijd die speelt in de meeste investeringsdossiers. Ook in het voorjaar van 2018 wordt een knelpuntennota opgesteld.

#### Beoordeling 2018

Een nieuwe knelpuntennota werd ook opgesteld in 2018. Dit document brengt een opsomming van een aantal knelpunten waarmee FIT in de investeringsdossiers geregeld wordt geconfronteerd. Een verbetering van deze punten zou het ongetwijfeld mogelijk maken een sterkere impact te hebben op de investeringsstromen richting Vlaanderen. Het is noodzakelijk te vermelden dat een aantal belangrijke investeringsgebonden onderwerpen federale materie zijn en dus medebepalend zijn voor de eindbeslissing. Naast de opsomming van de knelpunten wordt een duiding gegeven over de evolutie van het investeringsklimaat per punt en, waar mogelijk, suggesties voor verbetering.

### **Strategisch project 2015-2018: Opbouw van interactief luik aan de vernieuwde website FIT Invest**

Een eerste versie van de nieuwe website werd in de loop van 2016 uitgerold. Verdere inhoudelijke en interactieve uitbouw van deze vernieuwde Engelstalige website, evenals het openbaar maken van FIT Invest websites in vijf andere talen (Duits, Frans, Chinees, Japans Braziliaans-Portugees), wordt voorzien in de loop van 2017-2018. In de loop van 2017 werden de Franse, Duitse en Braziliaans-Portugese versie openbaar gemaakt. De Chinese en Japanse volgen in het voorjaar van 2018.

Verder wordt in 2017 gestart met content management pilootprojecten rond visualisatie van marketing en salesmateriaal. In 2018 wordt dit verdergezet.

#### Beoordeling 2018

Heel wat werk werd verricht in 2018 om te komen tot een data-gedreven marketing strategie voor Invest waarbij interactie tussen de buitenlandse bedrijven en FIT, o.a. op de website, centraal staat:

- er wordt vooreerst op de website Invest gewerkt met laagdrempelige aanvraag- en contactformulieren
- een gelijkaardige werkwijze wordt gevolgd voor sociale media (Linkedin) en voor embedded video's.
- een digitale presentatietool werd gelanceerd met de mogelijkheid tot het opbouwen van een 'data space' per business case alwaar eveneens de klant en FIT met elkaar in interactie kunnen gaan.





## Beoordeling 2018

Het EFRO-project Vlaanderen versnelt werd officieel opgestart op 1 juni 2017. Een diepgaande marktstudie gaf ons meer inzage in wat effectief mogelijk is en geeft hoop door te mikken op bestaande software-oplossingen, data brokers, en waar nodig ontwikkelingen op projectbasis. Na het proof of concept traject werd een ontwikkelingspartner gekozen die FIT verder begeleid. Resultaten worden verwacht tegen half 2019.

### **SOD IT ondersteunt op performante wijze maximaal de kernprocessen van FIT met het oog op het bereiken van de organisatiedoelstellingen en de “Radicaal Digitaal” doelstellingen.**

FIT onderschrijft volledig de “Vlaanderen Radicaal Digitaal” doelstellingen. IT ondersteunt alle kernprocessen van FIT, met de bijzonderheid dat aan vele van deze kernprocessen gewerkt wordt zowel in het binnenland als vanuit alle kantoren in het buitenland. Een hoge performantie is dus noodzakelijk om in deze complexe context de kernprocessen te ondersteunen. FIT heeft bovendien een voorbeeldfunctie te vervullen ten aanzien van bedrijven in online internationale communicatie. In een strategisch ICT-plan wordt uitgeschreven wat de uitdagingen zijn en hoe FIT een maximale performantie kan garanderen.

### **OUTPUT:**

Een maximale performantie halen in de IT-ondersteuning van de kernprocessen. Uitvoering van het operationeel ICT-plan, afgeleid van het in 2015 goedgekeurde strategische ICT-plan 2016-2020

## Beoordeling 2018

Het strategisch ICT-plan 2016-2020 werd goedgekeurd door de Directieraad van FIT in 2015. Een jaarlijks operationeel plan geeft een praktische invulling aan de diverse elementen uit het strategisch plan. In 2018 werd de “cloud first” strategie van FIT zo goed als volledig geïmplementeerd.

In het kader van Vlaanderen Radicaal Digitaal werd het project “E-loket voor ondernemingen” (in samenwerking met Agentschap Innoveren & Ondernemen) door Informatie Vlaanderen in 2015 weerhouden en in 2016 reeds voor een belangrijk deel uitgevoerd (door gedreven digitalisering van het nieuwe subsidiesysteem van FIT in lijn met het “E-loket voor ondernemingen”). In 2017 was FIT in de praktijk de eerste organisatie die aansloot op dit “E-loket voor ondernemingen”, Het e-loket ging in 2018 in productie. FIT heeft onmiddellijk aan de eerste versie deel kunnen nemen.

### **Strategisch project 2016–2018 : vernieuwing van CRM voor Vlaamse klanten**

In 2016 werd gestart met de analyse voor een vernieuwd CRM voor Vlaamse klanten op een nieuw platform dat onder andere moet toelaten om de relatie met FIT nóg verder uit te bouwen







1. Monitoring en evaluatie
2. Organisatiestructuur
3. Human Resources management
4. Integriteit
5. Projectmanagement

Vanaf 2018 zal Audit Vlaanderen echter een nieuwe aanpak hanteren die focust op risicobeheersing (op organisatie- en procesniveau) en entiteit specifiek is. In 2018 zal FIT zich verder voorbereiden op deze nieuwe aanpak van Audit Vlaanderen en op de audit die in 2018 zal volgen.

#### Beoordeling 2018

Het beleidsgericht rapport van Audit Vlaanderen schetst de stand van zaken op 30 november 2018 en is gebaseerd op volgende auditwerkzaamheden uitgevoerd door Audit Vlaanderen sinds 2017:

- De evaluatie van de maturiteit van het risicomanagement binnen FIT (auditopdracht 1801 021 van 6 december 2018)

Audit Vlaanderen formuleerde 2 aanbevelingen om de maturiteit van risicomanagement binnen FIT te verbeteren. Het agentschap stelde een actieplan voor 2 jaar op voor de realisatie van deze aanbevelingen. De eerste remediërende stappen zullen in 2019 gezet worden.

- De organisatie-audit waarbij werd nagegaan in welke mate de risico's voor twee belangrijke sturende en ondersteunende processen of thema's uit de leidraad organisatiebeheersing ('Belanghebbendenmanagement' en 'HRM') voldoende onder controle zijn (auditopdracht 1801 022 van 6 december 2018)

De uitvoering van de organisatie-audit toont aan dat FIT een goed inzicht heeft in de mate waarin de belangrijkste risico's voor de organisatie m.b.t. haar 'Belanghebbendenmanagement' en Human Resource Management (HRM) onder controle zijn. Audit Vlaanderen kan voor de onderzochte risico's de risicobeoordeling van FIT immers bevestigen en stelt vast dat de organisatie in haar acties de juiste prioriteiten legt. Voor FIT werden dan ook geen aanbevelingen geformuleerd.

- De audit in het kader van de thema-audit Informatiemanagement (auditopdracht 1601 039 van 21 april 2017);

Er werden geen aanbevelingen geformuleerd, enkel verbeterpunten ter verdere optimalisatie.



- De audit in het kader van de thema-audit Debet- en kredietkaarten (auditopdracht 1701 049 van 3 juli 2018)

Een rapport werd opgeleverd op 3 juli 2018, waarin 2 aanbevelingen geformuleerd werden om het proces verder te verbeteren. Beide aanbevelingen werden reeds in 2018 gerealiseerd.

## 4 WELZIJN

**SOD. Een geïntegreerd en dynamisch welzijnsbeleid voeren dat erop gericht is het algemeen welzijn van de personeelsleden van FIT te bevorderen, en rekening houdt met de wijzigende omstandigheden en nieuwe risico's.**

Het welzijn van de personeelsleden wordt nagestreefd door maatregelen die betrekking hebben op de volgende welzijnsdomeinen:

- Arbeidsveiligheid
- Bescherming van de gezondheid van de werknemer op het werk
- Psychosociale belasting, veroorzaakt door het werk, waaronder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk
- Ergonomie
- Arbeidshygiëne
- Verfraaiing van de arbeidsplaatsen
- Milieu, waar het invloed op de vorige domeinen betreft.

### OUTPUT

**KPI: Opmaak en uitvoering van een Jaarlijks Actieplan Welzijn (JAP)**

Beoordeling 2018

De acties van het Jaarlijks Actieplan Welzijn 2017 werden uitgevoerd. Heel wat acties werden ondernomen op verschillende welzijnsdomeinen: algemeen, psychosociaal, veiligheid, ergonomie en gezondheid.

**OOD. Uitvoering van het JAP welzijn 2018 en het daarin opgenomen traject burn-out (2015 – 2018)**

Het jaarlijks actieplan welzijn wordt opgesteld door het PSW (psychosociaal welzijn)-team dat bestaat uit de vertrouwenspersonen, de interne verantwoordelijke preventie en welzijn en het afdelingshoofd verantwoordelijk voor Personeel. Het PSW-team van FIT houdt voor het opstellen van het JAP rekening met

- de resultaten van peilingen (personeelstevredenheidsenquête en de PSW-peiling)
- aanbevelingen (bv. van GDPB)
- de inschatting van nieuwe risico's.

Rekening houdende met allerlei risico's, wenst Flanders Investment & Trade in het kader van Welzijn en het Jaarlijks actieplan Welzijn (dat door het EOC werd goedgekeurd) acties uit te

voeren binnen de domeinen Psychosociaal welzijn (met focus op stress en burn-out), integriteit, gezondheid, veiligheid en arbeidshygiëne, en ergonomie.

Wegens het spanningsveld dat ontstaat tussen de reeds uitgevoerde besparingen, de aankondigde besparingen en de nieuwe uit te voeren taken schat FIT het risico op een toename van het aantal burn-outs hoog in. Binnen het JAP Welzijn 2018 zijn opnieuw acties rond dit thema voorzien, zoals de opleiding voor leidinggevenden met betrekking tot vroegdetectie en coaching. Het inschatten en beheren van de bestaande geluidsoverlast (landschapsbureaus) staat ook hoog op de agenda.

Tevens spitst FIT zich toe op non-discriminatie op de werkvloer, in welke vorm ook. (integriteit en diversiteit), naast de verdere begeleiding en re-integratie van langdurig zieken. Tot slot optimaliseren we de coördinatie van welzijn en veiligheid met de andere instanties van het gebouw en komen er 4 nieuwe EHBO-medewerkers.

Beoordeling 2018

Het JAP 2018 werd uitgevoerd. Daarbij vallen de opleidingen 'Stress & burn-out voor leidinggevenden', 'Leiderschap en conflicthantering (buitenlands netwerk)' en het 'Actieplan omgevingslawaaï' aan te stippen.

Daarnaast heeft FIT de wettelijk verplichte Risicoanalyse (RA) brandveiligheid afgerond, net zoals de basisopleiding voor een (vijfde) vertrouwenspersoon en dit in samenwerking met de GDPB. De werknemers kunnen hierop te allen tijde beroep doen voor elke materie die betrekking heeft op grensoverschrijdende omstandigheden, stress en burn-out.

In het kader van gezond(er) bewegen verlengde FIT in 2018 de lessenreeks rond Pilates en participeerden we aan de Ekiden Brussel en de kwarttriatlon te Antwerpen. Zeer belangrijk blijft het Actieplan stress & burn-out met het oog op preventie en beheer van stress op het werk. Mede door zijn performant welzijnsbeleid blijven de cijfers voor (langdurig) ziekteverzuim bij FIT licht lager dan bij de overige diensten van de Vlaamse Overheid, en dit ondanks de steeds grotere performantie-eisen waaraan de medewerkers dienen te voldoen.



## 5 DIVERSITEIT

**SOD** Op het vlak van een duurzaam en geïntegreerd gelijke kansen- en diversiteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid zal FIT binnen de eigen organisatiecultuur en het gevoerde wervings- & selectiebeleid zoeken naar mogelijkheden voor het inschakelen van kansengroepen

FIT zal onder andere streven naar het behalen van de nieuwe streefcijfers vanaf 2016. Daarbij moet echter wel de vraag gesteld worden of dit haalbaar is, gezien de geplande personeelsbesparingen waardoor er weinig aanwervingen zullen zijn.

Verder valt op te merken dat het personeel van FIT voor meer dan de helft in het buitenland werkt. FIT stelt meer dan 40 nationaliteiten te werk. Concreet betekent dit dat FIT in het buitenland meer dan 50 % niet-Belgen tewerkstelt. Diversiteit is voor FIT dus een natuurlijk gegeven.

### OUTPUT:

**KPI: Halen van doelstellingen op Vlaams niveau en uitvoering van jaarlijks actieplan diversiteit**

TARGET 2018:

- De op Vlaams niveau geldende streefcijfers m.b.t. diversiteit vanaf 2016 zoals opgenomen in het regeerakkoord:
  - personeelsleden met een migratieachtergrond: 10%
  - personeelsleden met een handicap of chronische ziekte: 3%
  - vrouwen in midden- en topkader: 40%
- Uitvoering van een jaarlijks actieplan diversiteit.

### OOD Uitvoering van het actieplan diversiteit 2018

Dit actieplan omvat acties interne communicatie/sensibilisering, acties specifiek gericht op het halen van de streefcijfers (i.v.m. invulling vacatures/stageplaatsen en vrijwillige registratie van handicap of chronische ziekte) en netwerking en vorming van de verantwoordelijken. FIT verhoogt de inspanning om stagiaires met een migratieachtergrond in te schakelen, en rapporteert daarover aan de dienst diversiteitsbeleid. Het actieplan is opgebouwd rond de pijlers Sensibilisering, halen van de streefcijfers, en vorming.

#### Beoordeling 2018

De exacte cijfers voor 2018 heeft FIT nog niet. Deze worden pas in januari 2019 door de dienst diversiteitsbeleid/bestuurszaken automatisch en anoniem uit het bevolkingsregister gehaald en



## 6 DOELSTELLINGEN VOLGEND UIT REGERINGSAFSPRAKEN

### 1. Aanbevelingen Audit Vlaanderen

Details uit het beleidsgericht rapport 2018 zijn te vinden op pagina 50. FIT heeft twee open aanbevelingen die aangepakt zullen worden in de periode 2019-2020 conform het afgesproken stappenplan.

### 2. Uitvoering kerntakenplan

FIT zal in 2018 verder werken aan de uitvoering van het kerntakenplan en een aantal van de in het kerntakenplan voorziene onderzoeken uitvoeren.

Het is duidelijk dat er voor nieuwe processen voorzien in het kerntakenplan, waarvoor geen VTE ingezet kunnen worden die vrijgekomen zijn door afschaffing of optimalisering van processen, geen budgetten beschikbaar zijn omwille van de personeelsbesparingsmaatregelen.

Uit de personeelstevredenheidsenquête van FIT blijkt duidelijk dat de verhoogde werkdruk door personeelsbesparingen een steeds prominenter probleem wordt. FIT heeft dit ook als het meest prioritaire risico voor de organisatie aangeduid.

### 3. Uitvoering personeelsbesparing

FIT heeft in 2018 verder actie ondernemen om de opgelegde personeelsbesparing tegen eind 2019 te realiseren. Op 31/12/2018 lag het totale aantal personeelsleden op 335, ten opzichte van 347 op 31/12/2017, 347 op 31/12/2016, 363 op 30/12/2015 en 370 op 30/06/2014. In die 335 van 31/12/2018 zijn 5 goedgekeurde vrijstellingen wegens EU-subsidies.

### 4. Uitvoering Heerlijk Helder

FIT onderschrijft het algemene belang van helder taalgebruik en heldere communicatie en engageert zich:

- om de medewerkers te motiveren om extra aandacht te besteden aan heldere taal en heldere communicatie
- om concrete doelstellingen voor Heerlijk Helder voor 2019 te formuleren en dus
- nieuwe stappen te zetten om zijn dienstverlening eenvoudig, helder en inclusief te maken.





## 7 OPVOLGING, RAPPORTERING EN EVALUATIE VAN DE BELEIDS-EN BEHEERSDOCUMENTEN

Het agentschap zal het VO-brede monitoringssysteem TRAJECT gebruiken voor de opvolging van de volgende beleidsdocumenten:

- Vlaams Regeerakkoord
- Transversale/horizontale beleidsplannen
- Regelgevingsagenda
- Beleidsnota en beleidsbrieven

De vaststelling van het ondernemingsplan voor jaar X en de uitvoering van het ondernemingsplan van het jaar X-1 gebeurt door de raad van bestuur, in samenspraak met minister-president Geert Bourgeois, ondersteund door het meest actuele budgettaire kader. Vanaf 2016 worden ondernemingsplan en rapportage opgeleverd ten laatste op 31/1.

Ondertekend te Brussel, op 28 januari 2019

**Claire Tillekaerts**  
Gedelegeerd Bestuurder

**Bruno Segers**  
Voorzitter Raad van Bestuur

**BIJLAGE:**

- Personeelsplan



////////////////////////////////////

# ONDERNEMINGSPLAN

## 2019

(MET MEERJAREN COMPONENT)

**Tussen de Vlaamse Regering en Flanders  
Investment & Trade (FIT) / 28.01.2019**

////////////////////////////////////



# 1 GENERIEK DEEL

## 1.1 ALGEMENE BEPALINGEN

Tussen

1. de Vlaamse Regering, vertegenwoordigd door de minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed, de heer Geert Bourgeois,

en

2. het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (ook Flanders Investment & Trade, verder vermeld als FIT), met zetel in de Koning Albert II-laan 37, 1030 Brussel, vertegenwoordigd door de voorzitter van de raad van bestuur, Bruno Segers, en de gedelegeerd bestuurder, Claire Tillekaerts,

wordt een Ondernemingsplan met meerjarencomponent vastgesteld, verder vermeld als OP.

## 1.2 INWERKINGTREDING EN DUUR VAN HET ONDERNEMINGSPLAN 2019 MET MEERJARENCOMPONENT

Het OP wordt gesloten voor de periode die begint op 1 april 2015 tot 31 december 2019.

## 1.3 BELEIDSKADER

Het beleid van de regering dat betrekking heeft op de activiteiten van FIT, staat onder meer beschreven in:

- het regeerakkoord van de Vlaamse Regering voor 2014-2019;
- de regeringsverklaring door Geert Bourgeois, minister-president van de Vlaamse Regering, goedgekeurd in het Vlaams Parlement op 25/07/2014;
- de Beleidsnota 2014-2019 Buitenlands Beleid, Internationaal Ondernemen en Ontwikkelingssamenwerking van minister-president Geert Bourgeois;
- de beleidsbrief 2015-2016 Buitenlands Beleid, Internationaal Ondernemen en Ontwikkelingssamenwerking van minister-president Geert Bourgeois;
- de beleidsbrief 2016-2017 Buitenlands Beleid, Internationaal Ondernemen en Ontwikkelingssamenwerking van minister-president Geert Bourgeois;
- de beleidsbrief 2017-2018 Buitenlands Beleid, Internationaal Ondernemen en Ontwikkelingssamenwerking van minister-president Geert Bourgeois;

- de beleidsbrief 2018-2019 Buitenlands Beleid, Internationaal Ondernemen en Ontwikkelingssamenwerking van minister-president Geert Bourgeois;
- nota aan de Vlaamse Regering betreft voorontwerp van decreet tot wijziging van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003, wat betreft de organisatie van de beleidsuitvoering en de beleidsvoorbereiding, de ondernemingsplannen en de gemeenschappelijke dienstverlening (VR 2014 1212 DOC.1242/1TER);
- Decreet van 26 juni 2015 tot wijziging van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003, wat betreft de organisatie van de beleidsuitvoering en de beleidsvoorbereiding, de ondernemingsplannen en de gemeenschappelijke dienstverlening;
- mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende de afspraken met betrekking tot VRIND 2015 (VR 2015 0602 MED.0068);
- mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende evaluatie leidend ambtenaren 2013 en planning 2014 (VR 2013 2012 MED.0680/1);
- omzendbrief VR 2014/11 betreffende samenwerking met het Vlaamse Parlement;
- mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende het ontwikkelen van een kerntakenplan (VR 2014 1909 MED. 0376/1);
- welzijnswet.

Het beleid van de Vlaamse Regering zal ook beschreven staan in de nog uit te werken transversale/horizontale beleidsplannen. FIT zal hiertoe zijn medewerking verlenen.

Het beleid van de Vlaamse Regering zal verder worden aangevuld en gespecificeerd door middel van de jaarlijkse beleidsbrieven van de minister-president. Die aanvullingen en aanpassingen van het overheidsbeleid kunnen aanleiding geven tot een aanpassing van de bepalingen van het OP.

## 1.4 MISSIE, KERNOPDRACHTEN, HUIDIGE ACTIVITEITEN EN CONTEXT VOOR FIT

### 1.4.1. Missie van FIT

Artikel 4 van het oprichtingsdecreet bepaalt de missie van het agentschap:

“Het agentschap heeft als missie om door zijn binnen- en buitenlands netwerk bij te dragen tot:

- 1) Het duurzaam bevorderen van de export en internationalisering van ondernemingen in Vlaanderen door het aanbieden van kwalitatief hoogstaande en specifieke diensten;
- 2) Het duurzaam stimuleren van de economische groei van Vlaanderen door een substantiële rol te spelen in het aantrekken van nieuwe buitenlandse investeringen en het verankeren van bestaande buitenlandse bedrijven in Vlaanderen.”





## 2 STRATEGISCHE ORGANISATIEDOELSTELLINGEN EN OPERATIONELE ORGANISATIEDOELSTELLINGEN

### 2.1 INLEIDING

De Vlaamse regering en de Vlaamse ministers hebben de bevoegdheid om te beslissen over de inhoud van een beleid. Binnen het beleidskader formuleert FIT in zijn OP de doorvertaling van de beleidsdoelstellingen in strategische organisatiedoelstellingen, operationele organisatiedoelstellingen, projecten en indicatoren.

In het kader van het OP gaat het agentschap het engagement aan om de 11 **strategische organisatiedoelstellingen** (hierna SOD) te realiseren. Deze 11 strategische organisatiedoelstellingen zijn de operationele doorvertaling van de beleidsdoelstellingen in de Beleidsnota. Het agentschap concretiseert de 11 strategische organisatiedoelstellingen in de doorvertaling naar **operationele organisatiedoelstellingen** (hierna OOD). Het OP bevat daarnaast ook doelstellingen m.b.t. interne werking, welzijn, diversiteit en gelijke kansen. Waar mogelijk zijn kritische prestatie-indicatoren (KPI) en streefwaarden gekoppeld aan deze doelstellingen.

Voor de realisatie van de strategische en operationele organisatiedoelstellingen van dit OP zal FIT, naast het adequaat inzetten van middelen, instrumenten en een gepast personeelskader, ook invulling geven aan een aantal **strategische projecten** zoals aangegeven in de Beleidsnota.

### 2.2 MENSEN EN MIDDELEN (INPUT)

#### 2.2.1 Financiële middelen

In het geval van FIT wordt de volledige dotatie van het agentschap als beleidskrediet in de Vlaamse begroting opgenomen, ongeacht het soort kost waarop de budgetten betrekking hebben.

De dotatie is opgesplitst in een werkingsdotatie en een subsidiedotatie.

*(Het toekennen van financiële stimuli en subsidies gebeurt in overeenstemming met de decretale opdrachten van het agentschap en het geldende beleidskader.)*

Deze tabel biedt een gedetailleerd overzicht van de budgetten voor 2019 (cijfers begrotingsopmaak 2019)

Omschrijving	Begroting 2019	
Werkingsdotatie	42.365.000 euro	
Subsidedotatie, verdeeld als volgt:	11.560.000 euro	
Dotatie Financiële Stimuli		8.055.000 euro
Dotatie Haalbaarheidsstudies		0 euro
Dotatie Uitrustingsgoederen		2.505.000 euro
Dotatie Bedrijfsgroeperingen		1.000.000 euro

Voor de werkingsdotatie 2019 is de basis de begrotingsaanpassing 2018 - versie na politiek overleg inclusief intering en EU-subsidies en zonder indexprovisie - zijnde 41.565.000 euro.

Ten gevolge de overschrijding van de spilindex in augustus 2018 en de hieraan gekoppelde verhoging van de lonen die ook doorwerkt in 2019, wordt de werkingsdotatie in 2019 recurrent verhoogd met 556.000 euro. Naar aanleiding van de brexit wordt de werkingsdotatie enerzijds recurrent verhoogd met 500.000 euro en tevens éénmalig in 2019 met 400.000 euro.

- 500.000 euro recurrente verhoging van de werkingsdotatie van FIT (met uitzondering van 2020 waarin de verhoging eenmalig 470.000 euro bedraagt) voor een blijvende ondersteuning van bedrijven in diversificatie van exportmarkten.
- 400.000 voor een eenmalige verhoging van de werkingsdotatie van FIT voor de bekostiging van éénmalige maatregelen ter uitvoering van het brexitactieplan in 2019.

Verdere details zijn te vinden bij SOD 1 en meer specifiek *Strategisch project 2019-2020: ondersteunen van Vlaamse bedrijven bij de gevolgen van de brexit.*

Ten gevolge de opgelegde personeelsbesparing zal de werkingsdotatie in 2019 met 554.000 euro verminderd worden. Voorts wordt de werkingsdotatie met 100.000 euro verminderd door het wegvallen van het budget voor de opstart Vlaamse Statistieken en met 2.000 euro voor de werking van het kantoor in Doha.

Tijdens de bespreking van de begrotingsaanpassing 2018 (BA2018) werd de werkingsdotatie van FIT voor 2018 ten gevolge de indexaanpassing met 188.000 euro verhoogd tot 41.753.000 euro.

Het budget voor de uitbetalingen van de subsidies wordt bij de begrotingsopmaak 2019 (BO2019) bepaald op 11.560.000 euro. FIT raamt het bedrag van terug te vorderen subsidies in 2019 op 20.000 euro. In totaal kan er dus voor 11.580.000 euro aan subsidies uitbetaald worden terwijl de subsidedotatie 11.560.000 euro bedraagt.

Aangezien de dossiers voor Haalbaarheidsstudies volledig werden uitbetaald in 2018, is er geen budget meer voorzien in 2019. FIT ontving in 2018 éénmalig 750.000 euro voor de uitbetaling van dossiers voor FinStim. Voor 2019 is dit bedrag weerhouden en met 250.000 euro verhoogd tot 1.000.000 euro.

////////////////////////////////////

Het bedrag voor de vastleggingen voor de subsidies bedraagt bij de begrotingsopmaak 2019 (BO2019) 13.310.000 euro.

Zoals aangegeven in het Ondernemingsplan 2018 wordt in 2019 volgende subsidie verder aangewend:

- Op 23/12/2016 keurde het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) het EFRO-project 1167 goed onder voorwaarden. De EFRO-steun bedraagt maximaal 800.020 euro en maximaal 40% van de aanvaarde subsidiabele EFRO-projectuitgaven, geraamd op 2.000.051,75 euro. De Vlaamse Regering keurde op 31/03/2017 via een Hermessubsidie het project goed voor cofinanciering. Deze financiering bedraagt maximaal 900.022 euro en maximaal 45% van de aanvaarde subsidiabele EFRO-projectuitgaven Het project zal uitgevoerd worden in 2017-2019 en startte officieel op 1 juni 2017.

## **2.2.2 Personeelskader**

Als bijlage gaat het personeelsplan (dd 31/12/2018)

////////////////////////////////////

## SOD1. Centrale actor zijn in de opmaak, uitvoering en monitoring van één gerichte internationaliseringsstrategie voor de Vlaamse economie

Er wordt werk gemaakt van één gemeenschappelijke meerjarige internationaliseringsstrategie ten dienste van de Vlaamse economie, in dialoog met alle actoren. Flanders Investment & Trade - als gespecialiseerd en zelfstandig agentschap - is daarin de centrale actor en zal de uitvoering van de strategie monitoren. Deze gemeenschappelijke internationaliseringsstrategie vindt uitvoering via partnerschappen die FIT afsluit met Vlaamse middenveld- en overheidspartners, via de belangenverdediging bij en samenwerking met gewestelijke, federale en Europese instanties, en via de economische missies en evenementen met grote toegevoegde waarde waarbij Vlaanderen in het buitenland op de kaart gezet wordt.

### INPUT:

werkingsdotatie + subsidiedotatie (Dotatie Bedrijfsgroeperingen) + EFRO-middelen (onder voorwaarden)

### OUTPUT:

#### KPI 1.1 Uitvoering van een meerjarig geïntegreerd stappenplan voor de realisatie van de internationaliseringsstrategie

TARGET 2017-2021: Meerjarige internationaliseringsstrategie uitvoeren

*De uitwerking van de grote lijnen van de internationaliseringsstrategie werd in 2016 gefinaliseerd. Op basis hiervan wordt deze SOD grondig aangepast. Waar in 2015-2016 de nadruk lag op het uitwerken van een strategie, ligt de nadruk vanaf 2017 op de uitvoering ervan (tot 2021).*

## Strategisch project 2017 – 2021: Meerjarige internationaliseringsstrategie voor de Vlaamse economie

FIT organiseerde de Flanders International Economic Summit (FIES) in januari 2016. Middenveldactoren, bedrijven en kennisinstellingen hebben samen met FIT de uitdagingen voor de internationalisering van de Vlaamse economie geformuleerd. Tussen januari en juni werden bijkomende workshops georganiseerd om de actielijnen verder te verfijnen. Het volledige actieplan werd voorgesteld aan pers en publiek op de Exportbeurs. Dit actieplan werd finaal op 25 november als Mededeling op de Vlaamse Regering gebracht onder de naam "Vlaanderen Versnelt!", met daarin 3 strategische doelstellingen. Primo zijn er nog heel wat hindernissen voor bedrijven die internationaal actief zijn: administratieve belemmeringen, handelsbelemmeringen, ... en dat op zowel het Vlaamse, het federale als het Europese niveau. Verder willen bedrijven méér transparantie in de dienstverlening die veel verschillende actoren in Vlaanderen aan ondernemers aanbieden. Secundo moeten we de inspanning leveren om nog meer bedrijven die internationaal groeipotentieel hebben, te detecteren en te ondersteunen, om de stap naar het

buitenland te zetten. Tegelijk moeten we nieuwe manieren vinden om vestigingen van buitenlandse bedrijven in Vlaanderen te behouden en hier hun toekomstplannen te realiseren. Tercio hebben belanghebbenden en bedrijven vijf domeinen geïdentificeerd waarin we onze internationale positie nog moeten versterken: Food, Life Sciences & Health, Solution driven Engineering & Technology, Smart Logistics en Sustainable Resources, Materials & Chemicals. Het zijn stuk voor stuk domeinen en waardenketens waarin Vlaanderen al sterk staat, én waarin Vlaanderen toekomstige sterktes aan het ontwikkelen is die aansluiten op de noden van de wereldmarkt waardoor het potentieel voor internationale vermarkting groot is. De domeinen sluiten nauw aan bij de thema's van de Visie 2050. De gezamenlijke uitvoering van de strategie "Vlaanderen Versnelt!" zal een belangrijk deel uitmaken van de strategische partnerschappen die FIT met verschillende actoren zal afsluiten. Op 18 november 2016 keurde de Vlaamse Regering daartoe het Besluit goed tot regeling van de structurele financiering van partnerschappen van ondernemersorganisaties, gemengde kamers van koophandel en samenwerkingsverbanden FIT met het oog op de verdere internationalisering van de Vlaamse economie. (Zie strategisch project hieronder)

Een meerjarig geïntegreerd stappenplan tot realisatie van de internationaliseringsstrategie werd opgesteld. Hiervoor werden verschillende stappen opgestart of gefinaliseerd in 2017-2018 ter uitvoering van de strategie:

- Het afsluiten van 17 structurele partnerschappen, meer details hieronder.
- Het opstarten van het EFRO project Vlaanderen versnelt, meer details hieronder.
- Het ondersteunen van het EFRO-project *internationalisering van Medtech, Biotech en Regmed*. Een project gecoördineerd door de provincie Vlaams-Brabant met partners FlandersBio, DSP Valley en Leuven Mindgate. FIT neemt actief deel aan de uitvoering van dit project.
- Het mee in de markt plaatsen van een nieuwe EFRO oproep rond internationalisering van kmo's. Projecten kunnen ingediend worden tot 22 maart 2018. In de loop van 2018 gingen de eerste projecten (o.a. van Agoria – Sirris, Unizo, VCB en 4 Vlaamse provincies, het zogenaamde I<sup>2</sup>PCC project) van start.
- Het integreren van de filosofie van Vlaanderen versnelt in de werking van de speerpuntclusters via de clusterpacten, zie SOD 2.

In 2019 zal dit stappenplan verdere concrete invulling krijgen.

## Strategisch project 2017-2021 – structurele partnerschappen

FIT heeft de financiering van bedrijfsgroeperingen vanaf 2015 hervormd (van projectgebonden naar structurele financiering van strategische partnerschappen en vereenvoudigde financiering andere bedrijfsgroeperingen).

Het Besluit tot regeling van de structurele financiering van partnerschappen van ondernemersorganisaties, gemengde kamers van koophandel en samenwerkingsverbanden met FIT met het oog op de verdere internationalisering van de Vlaamse economie dat op de Vlaamse Regering van 18 november 2016 werd goedgekeurd, gaat van kracht op 1 december 2016.





### OOD1.3. Een samenwerking met deelstaten, federale en Europese instanties die gericht is op de uitvoering van meerjarige internationaliseringsstrategie van de Vlaamse economie en op het verdedigen van de belangen van Vlaamse bedrijven en de Vlaamse economie:

Deze samenwerking en belangenverdediging gebeurt in de volgende domeinen:

- efficiënte samenwerking met Waalse, Brusselse en federale instanties in het binnen- en buitenland, onder andere via samenwerkingsakkoorden.
- de economische belangen van Vlaanderen en Vlaamse bedrijven verdedigen bij niet-Vlaamse instanties waarin FIT vertegenwoordigd is.
- efficiënte samenwerking als partner in EEN, samen met het Agentschap Innoveren & Ondernemen.
- de economische belangen van Vlaanderen en Vlaamse bedrijven verdedigen bij de EU via het capteren en verstrekken van informatie over markttoegangsproblemen en handelsbelemmeringen die Vlaamse bedrijven en investeerders ondervinden. Bedrijven die problemen ondervinden met de toegang tot buitenlandse markten kunnen terecht bij het e-Meldpunt van FIT.
- de economische belangen van Vlaanderen verdedigen bij de onderhandeling van Europese handels- en investeringsakkoorden.

De internationaliseringsstrategie voor de Vlaamse economie zal ook in 2019 verder onder de aandacht gebracht worden van de gewestelijke en federale instanties.

Verder heeft FIT heeft sinds eind 2016 een Vlaams Economisch Vertegenwoordiger bij de Algemene Afvaardiging van de Vlaamse Regering (AAVR) bij de Permanente Vertegenwoordiging van België bij de Europese Unie die mee de belangen van Vlaamse bedrijven en de Vlaamse economie zal verdedigen.

In 2019 zal verder bijzondere aandacht besteed worden aan brexit. FIT is het eerste aanspreekpunt van het opgerichte meldpunt brexit, waar Vlaamse bedrijven terecht kunnen met vragen. FIT tracht ook de economische gevolgen van brexit voor exporteurs en investeerders in kaart te brengen en relevante informatie te verzamelen. Gezien het belang en de economische impact werd extra financiering voorzien voor de brexit op te vangen (zie boven) en wordt ook voorzien in een afzonderlijke projectwerking (zie onder).

FIT nam de leiding in de opstart van een internationale vzw van de Europese handelspromotie-organisaties om de communicatie met de Europese Commissie te versterken. Deze vzw werd in 2018 opgericht met 12 stichtende leden uit 10 EU lidstaten. Een vertegenwoordiger van FIT werd verkozen tot eerste voorzitter van deze nieuwe vzw. In 2019 worden de opstartwerken verdergezet en zal FIT ook de 60<sup>ste</sup> CEO Meeting van European Trade Promotion Organisations (ETPO) hosten.

FIT speelt algemeen ook een belangrijke rol op in de voorbereiding en gesprekken van de Werkgroep Europees Handels- en Investeringsbeschermingsbeleid (WEHIB).

## Strategisch project 2015-2019: FIT is partner in Europe Enterprise Network Vlaanderen.

FIT is partner in EEN Vlaanderen, en werkt in dat kader samen met het Agentschap Innoveren & Ondernemen aan het realiseren van de doelstellingen geformuleerd in het kader van dit Europese project. De Commissie heeft zijn goedkeuring gegeven aan het door EEN Vlaanderen voorgestelde werkpakket voor de periode 2018-2019. FIT werkt verder samen met VLAIO om de uitvoering van het contract met de Commissie verder te verzekeren. Dit door onder andere de organisatie van missies, B2B meetings en het opmaken van profielen die in de Europese database worden voorgesteld. In de loop van 2019 wordt ook een eerste insteek geleverd voor de opmaak van een nieuwe contractperiode die zou ingaan vanaf 1/1/2022.

## Strategisch project 2019-2020: ondersteunen van Vlaamse bedrijven bij de gevolgen van de brexit

Op 23 juni 2016 heeft de bevolking van het Verenigd Koninkrijk (VK) bij referendum besloten om de Europese Unie (EU) te verlaten. De Britse regering gaf uitvoering aan de uitslag van dit referendum door op 29 maart 2017 via brief de EU formeel in kennis te stellen van de beslissing uit de EU te treden. Op die manier werd de procedure onder Art. 50 VEU geactiveerd. Formele onderhandelingen over deze terugtrekking uit de EU gingen daarop van start op 19 juni 2017.

Gezien de deadline van 29 maart 2019 is het belangrijk om in de aanloop daartoe, maar ook daarna, nog actiever in te zetten op sensibilisering, informatie en ondersteuning van Vlaamse bedrijven. Om dit in goede banen te leiden werd in de zomer van 2016 bij Flanders Investment & Trade (FIT) een brexit coördinator aangeduid. Hiervoor werkt FIT structureel samen met VLAIO, het departement Buitenlandse Zaken en andere relevante overheidspartners.

De Vlaamse overheid wil in de aanloop naar brexit, en ook daarna, verder inzetten op het volgende:

- Partners in het netwerk van FIT en VLAIO (sectorfederaties/werkgeversorganisaties,...) aansporen om de brexit *preparedness* van de bedrijven te promoten.
- Communicatie campagne over de brexit versterken om het bereik te vergroten. De partners in het netwerk van FIT en VLAIO worden ook gevraagd om het bereik te versterken (sociale media, nieuwsbrieven, enz.).
- Maandelijkse artikels over hoe zich voorbereiden op brexit in het Wereldwijsmagazine van FIT van oktober 2018 tot maart 2019.
- Campagne met wekelijkse post over hoe zich voorbereiden op brexit op de LinkedIn pagina van FIT Trade in het najaar van 2018.

Om dit te realiseren werden door de Vlaamse overheid bijkomende middelen vrijgemaakt voor een communicatiecampagne. Zowel voor de sensibilisering rond de brexit, het verder bekend maken van het brexit meldpunt en het bekendmaken van bestaande en bijkomende



steunmaatregelen in het kader van de brexit is er noodzaak aan specifieke communicatie. Uit gesprekken met beroepsfederaties blijkt dat meer nodig is om KMO's te bereiken. Het is aangewezen om een gedetailleerd communicatieplan uit te werken met een professioneel bureau om in de verf te zetten wat de Vlaamse overheid aanbiedt aan Vlaamse bedrijven.

Brexit (en vooral de aanhoudende onzekerheid hieromtrent) verplicht de Vlaamse bedrijven ertoe hun exportstrategie te heroriënteren, en dus nieuwe markten te verkennen om minder afhankelijk te worden van de Britse afzetmarkt. Europa en het VK blijven weliswaar belangrijke afzetmarkten, maar FIT merkt een zeer sterke behoefte aan diversificatie. Azië, het Midden-Oosten, Amerika en Afrika winnen aan belang. Om bedrijven te ondersteunen in hun prospectie van nieuwe markten, zijn acties als beurzen, conferenties, groepszakenreizen, ... een heel belangrijk en drempelverlagend instrument. FIT organiseert een collectieve deelname en bedrijven kunnen op dit aanbod van FIT intekenen, tegen een tussenkomst in de kostprijs. Om bedrijven die een duurzame exportstrategie willen volgen nog beter te ondersteunen in hun diversificatie van exportmarkten, zal FIT een ruimer aanbod van acties aanbieden. Bovendien moet FIT blijven garanderen dat – ondanks met name de steeds duurder wordende beurzen - de deelnamekost voor de bedrijven aanvaardbaar blijft. Om beide redenen is een hoger budget nodig. Die inspanning moet volgehouden kunnen worden aangezien het bedrijven aanzienlijk wat tijd kost om voet aan de grond te krijgen op nieuwe markten, in het bijzonder op moeilijker toegankelijke markten”.

Het personeelseffectief wordt uitgebreid met 3 personeelsleden, FIT heeft hiervoor vrijstelling gekregen tot 31/12/2020. Het betreft 2 aanwervingen in België en 1 tijdelijke personeelslid in London waarvan het contract van bepaalde duur ten einde liep. Dit contract wordt verlengd.

#### OOD1.4 Vlaanderen op de kaart zetten tijdens missies en wereldevenementen

De doelstelling wordt bereikt via:

- Coördinatie van Vlaamse deelname aan en opvolging van prinselijke missies, en organisatie van economische missies van de minister-president.
- Coördinatie van Vlaamse deelnames aan wereldevenementen met economische meerwaarde. Dit omvat onder andere deelnames aan een wereldexpo of andere evenementen waarbij in de marge netwerkevenementen georganiseerd kunnen worden met belangrijke economische partners en bedrijven.
- We ontwikkelen verder deelnames aan grote missies met een sterk Vlaams profiel. Zo zullen de staatsbezoeken aan Zuid-Korea en Luxemburg, en de prinselijke missies naar China en Mexico een gelegenheid zijn om Vlaanderen in de kijker te zetten.
- FIT zal zijn rol als adviseur van de Vlaamse Regering opnemen en zijn expertise inzetten om een correcte inschatting te maken van de meerwaarde van Vlaamse deelname aan wereldevenementen.
- Vlaanderen, via FIT en het Departement Buitenlandse Zaken zullen opnieuw met een eigen Flanders Room aanwezig zijn op het Wereld Economisch Forum van 2019.

**Strategisch project 2018-2021: Coördinatie van de Vlaamse deelname aan Expo Dubai 2020**

FIT is aanspreekpunt voor Vlaamse bedrijven, overheidsentiteiten en bedrijvenorganisaties die willen deelnemen aan de Expo Dubai 2020 ‘Connecting Minds, Creating the Future’ (oktober 2020 – april 2021), en coördineert de activiteiten voor Vlaanderen. In die hoedanigheid is FIT voor Vlaanderen het single point of contact voor Belgisch Commissariaat-Generaal voor de Internationale Tentoonstellingen voor de Expo Dubai 2020.

**Strategisch project 2019: Vlaamse organisatie van de TCI Global Conference**

In 2018 werd Vlaanderen op initiatief van FIT lid van TCI, het mondiale netwerk van praktijkexperts op het vlak van competitiviteit, innovatie en clusters. Mede door ondersteuning van Toerisme Vlaanderen en hun MICE werking, werd dit prestigieuze congres naar Antwerpen gehaald voor de editie van 2019 en zal Vlaanderen als gastregio optreden. De organisatie is in handen van VLAIO en FIT. Bedoeling is om tijdens deze driedaagse conferentie Vlaamse innovaties en clusters mondiaal te positioneren.



**SOD2. Een bijdrage leveren tot het verhogen van de uitstraling van Vlaanderen als kennisregio en als sterke innovatieve economie**

Vlaanderen moet in het buitenland gekend zijn als sterke “State of the Art”-regio, een open economie en poort naar Europa met performante bedrijven, toponderzoeksinstituten, en vernieuwende clusters. Zowel FIT, met zijn buitenlands netwerk en in het bijzonder de Technologieattachés, als de strategische onderzoekscentra en kennisinstellingen actief in toonaangevende clusters, zijn hierin cruciale spelers. Vanuit de ambitie om de innovatiekracht van Vlaanderen internationaal als troef uit te spelen zal gewerkt worden aan een nog sterkere samenwerking en wederzijdse versterking via partnerschappen.

**INPUT:**

werkingsdotatie

**OUTPUT:**

**KPI 2.1: Afsluiten van een aantal strategische partnerships met Strategische en andere relevante Onderzoekscentra en clusterorganisaties**

TARGET: 4 strategische partnerships met Strategische onderzoekscentra (Imec, VIB, VITO en Flanders Make)

Deze KPI werd in 2018 behaald en wordt verder opgevolgd. FIT is nauw betrokken bij de internationale activiteiten van de strategische onderzoekscentra en andere relevante onderzoekscentra en clusterorganisaties. De strategische partnerschappen die afgesloten zijn met de 4 strategische onderzoekscentra vormen de basis voor de samenwerking.

**KPI 2.2: Vertegenwoordiging van de Strategische Onderzoekscentra in de vernieuwde Technologie Adviesraden**

TARGET: samenstelling van de stuurgroep technologieattachés aanpassen aan vertegenwoordiging van de 4 Strategische onderzoekscentra (Technologie Adviesraden).

Deze KPI werd in 2017 behaald en wordt verder opgevolgd. De nieuw opgerichte ‘Technologie Adviesraden’ zullen in 2019 opnieuw samengeroepen worden en input leveren aan de actieplannen van de technologieattachés





### SOD3. Het Vlaams economisch diplomatiek netwerk versterken

De aanwezigheid met een Vlaams economisch diplomatiek netwerk wereldwijd, is belangrijk om mét de nodige expertise inzake economische thema's, de belangen van Vlaamse bedrijven en de Vlaamse economie te behartigen en een relevant netwerk uit te bouwen om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Een lokale aanwezigheid verhoogt de visibiliteit van Vlaanderen als investeringslocatie en als economische partner. Vlaanderen wereldwijd economisch op de kaart zetten, betekent op tijd op de juiste plaatsen in de wereld aanwezig zijn. Willen we geen kansen missen, dan moet dit netwerk flexibel kunnen inspelen op opportuniteiten in nieuwe, opkomende en snelgroeiende markten. Daarom is onder andere een verhoogde capaciteit en aanwezigheid nodig in opkomende economieën.

#### INPUT:

Werkingsdotatie

#### OUTPUT:

##### **KPI 3.1 Een jaarlijkse optimalisatieoefening van het buitenlands netwerk**

TARGET: De uitvoering van de resultaten is gebeurd binnen de termijn aangegeven in de optimaliseringsoefening.

#### OOD3.1. Organiseren en uitvoeren van een jaarlijkse optimaliseringsoefening m.b.t. het buitenlands netwerk van FIT

Om voldoende flexibiliteit in te bouwen voert FIT jaarlijks een evaluatie- en optimalisatieoefening van het buitenlands netwerk uit. Hiervoor is een high level methodologie ontwikkeld met een reeks criteria gebaseerd op macro-economische cijfers en interne data die zowel de opportuniteiten in het land als de toegankelijkheid van de markt in kaart brengen. Er is een aparte dataset gericht op landen met potentieel als herkomst van buitenlandse investeerders en een dataset gericht op landen als afzetmarkt voor Vlaamse ondernemingen. Deze oefening laat toe om objectieve en gefundeerde keuzes te maken om de efficiëntie van het netwerk te verhogen: door aanpassingen in de locaties of de capaciteit van eigen Vlaamse kantoren, door samenwerking met Waalse en Brusselse agentschappen, of door samenwerking met lokale private partners.

In 2019 zal FIT zijn aanwezigheid versterken in West-Afrika en Azië met de opening van een antenne in Nigeria en Maleisië. FIT probeert kort op de bal te spelen en andere pistes worden onderzocht waarbij ingespeeld wordt op de wijzigende omstandigheden en economische vooruitzichten.

#### SOD4. Samen met partners ondernemingen in Vlaanderen sensibiliseren voor internationalisering

Internationaliseren moet nog meer centraal staan in de groeistrategie van bedrijven, en in het bijzonder kmo's. Naast de dagdagelijkse aanwezigheid in de provincie, dicht bij de klant, sensibiliseert FIT Vlaanderen hiervoor via evenementen die een ruim publiek aanspreken en media-aandacht genereren en via communicatieacties. FIT doet dit ook in samenwerking met partners.

##### INPUT:

werkingsdotatie

##### OUTPUT:

**KPI 4.1 Aantal klanten dat in jaar X voor het eerst een beroep deed op de dienstverlening van FIT (m.u.v. subsidies), binnen het totale aantal klanten dat een beroep deed op de dienstverlening van FIT (m.u.v. subsidies) (KPI6.1)**

TARGET 2019: 750

#### OOD4.1. Vlaamse bedrijven bereiken die potentieel hebben om te internationaliseren, via evenementen, communicatie-acties en nieuwe media

FIT organiseert jaarlijks de wedstrijd voor de exportprijs 'Leeuw van de Export' en bouwt hier een netwerkevenement rond. Ook de exportbeurs zal vanaf 2016, tweejaarlijks, als groot FIT-evenement beschouwd mogen worden. Deze evenementen vestigen media-aandacht op het belang van internationalisering voor kleine en middelgrote bedrijven, en de Leeuw van de Export is belangrijk als rolmodel. Verder treden FIT-medewerkers vaak op als gastspreker, en is FIT in elke provincie dicht bij de klant aanwezig. FIT bereikt niet enkel via de traditionele communicatiekanalen, maar meer en meer via sociale media (LinkedIn, Twitter, Facebook) ook bedrijven aan die (nog) niet exporteren. (zie ook verder onder 'recurrente taken - kennisopbouw en verspreiding'). Ook de jaarlijkse publicatie van de 'exportbarometer' dient dit doel.

In het strategisch marketingplan voor Internationale Handel, dat eind december 2015 afgerond werd, werd voorzien dat de communicatie over de dienstverlening van FIT en de sensibiliseringsacties en – evenementen t.a.v. Vlaamse bedrijven en klanten nog meer worden gestroomlijnd. In 2019 wordt verder uitvoering gegeven aan dit strategisch plan via een jaarlijks actieplan.

## SOD5. (Speerpunt)clusters ondersteunen om sterke internationale spelers te worden

FIT voorziet een meer doorgedreven ondersteuning van clusters in hun internationale groei en in de zoektocht naar buitenlandse investeringen die de clusters kunnen versterken en voor een doorgroei zorgen. Nieuwe clusters die in het kader van de Slimme Specialisatiestrategie ontstaan, willen we reeds in een vroeg stadium ondersteunen om een internationaliseringsplan uit te werken. Via kloofanalyses worden de ontbrekende schakels in de waardenketen van bestaande en nieuwe clusters opgespoord. Deze analyses zijn de basis voor een gericht acquisitiebeleid waarbij de speerpuntclusters als opportuniteit gepositioneerd worden bij buitenlandse investeerders.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

**KPI 5.1 Het aantal acties met Vlaamse bedrijven in clusterverband en het aantal acties m.b.t. buitenlandse investeringen waar (speerpunt) clusters bij betrokken zijn.**

TARGET 2019: 3 acties gericht op internationalisering vanuit Vlaanderen of gericht op het aantrekken van buitenlandse investeringen

**KPI 5.2 Kloofanalyses per jaar, met een samenwerkingspartner en/of externe consulting.**

TARGET 2019: minstens 1 nieuwe kloofanalyse per jaar (afhankelijk van beschikbaar budget).

## OOD5.1. Organisatie van acties met Vlaamse bedrijven in clusterverband

Tijdens zendingen wordt aandacht besteed aan clusterverbanden (bestaande of in wording) en wordt extra aandacht geschonken aan het opzetten van B2B-meetings met clusters en bedrijven uit de specifieke doelsectoren.

## OOD5.2 Organisatie van acties gericht op het aantrekken van investeringen waar (speerpunt)clusters bij betrokken zijn

Waar mogelijk worden vertegenwoordigers van de clusters als experts gepositioneerd in gesprekken met investeerders en ingezet in het opmaken van de kloofanalyses (zie hieronder).

## OOD5.3 Uitvoeren van kloofanalyses

FIT organiseert – samen met een partner of via externe consulting - onderzoek van het Vlaams economisch weefsel en de hiaten in de waardenketens van innovatieve clusters in het binnen- en het buitenland met het oog op het aantrekken van buitenlandse investeringen ter ondersteuning van de Slimme Specialisatiestrategie.

## **SOD6. Vlaamse bedrijven ondersteunen om nog sneller en duurzamer (voor hen) nieuwe markten te veroveren**

FIT wil bedrijven ondersteunen in hun groei door internationalisering, en hen helpen om risico's te vermijden en beslagen op het ijs te komen. FIT levert de bedrijven kennis over buitenlandse markten en over zakendoen in het buitenland, brengt de bedrijven in contact met potentiële partners, en begeleidt bedrijven in hun internationaliseringsproces. FIT doet dit zowel via een individuele dienstverlening op maat van het bedrijf als via gezamenlijke acties in binnen- en buitenland, en met bijzondere aandacht voor kmo's.

### **INPUT:**

werkingsdotatie

### **OUTPUT:**

**KPI 6.1: Het aantal klanten dat per jaar door FIT wordt ondersteund en begeleid bij hun export en internationalisering (m.u.v. subsidies)**

TARGET 2019: 4000

*KPI 6.2. en 6.3. dienden in 2018 bij een klantentevredenheidsonderzoek behaald te worden. Dergelijk onderzoek wordt om de vijf jaar herhaald. De andere KPI onder SOD 6 zijn jaarlijks te behalen.*

**KPI 6.2: Beoordeling van de tevredenheid over de dienstverlening van FIT op basis van een algemeen klantentevredenheidsonderzoek in 2018**

TARGET 2018: 90 % van de respondenten van een algemeen klantentevredenheidsonderzoek in 2018 is tevreden.

**KPI 6.3: Beoordeling van de mate waarin de dienstverlening van FIT tegemoet komt aan de noden van het bedrijf op basis van een algemeen klantentevredenheidsonderzoek in 2018**

TARGET 2018: 75 % van de respondenten van een algemeen klantentevredenheidsonderzoek in 2018 geeft aan dat de dienstverlening van FIT voldoet aan de noden van het bedrijf.

**KPI 6.4: Het aantal acties dat FIT elk jaar organiseert.**

TARGET 2019: minimum 100 acties per jaar

**KPI 6.5: Beoordeling van de tevredenheid over de actie op basis van een bevraging na de actie.**

TARGET 2019: 85 % van de respondenten van de bevraging na een actie is tevreden.

////////////////////////////////////



**KPI 6.6: Beoordeling van de mate waarin de dienstverlening tegemoet komt aan de noden van het bedrijf op basis van een bevraging na de actie.**

TARGET 2019: 75 % van de respondenten van de bevraging na een actie geeft aan dat de dienstverlening van FIT voldoet aan de noden van het bedrijf.

**KPI 6.7: Beoordeling van de tevredenheid over de exportmeter op basis van een bevraging na afname van de exportmeter.**

TARGET 2019: 85 % van de respondenten van de bevraging na afname van een exportmeter is tevreden.

**KPI 6.8: Beoordeling van de mate waarin de dienstverlening tegemoet komt aan de noden van het bedrijf op basis van een bevraging na afname van een exportmeter.**

TARGET 2019: 75 % van de respondenten van de bevraging na afname van een exportmeter geeft aan dat de dienstverlening van FIT voldoet aan de noden van het bedrijf.

**OOD6.1. Een doelgerichte individuele dienstverlening verzorgen die maximaal tegemoet komt aan de noden van de klanten, via het beantwoorden van marktfragen en advies en begeleiding.**

FIT biedt via zijn individuele dienstverlening maatwerk om maximaal te voldoen aan de noden van de klanten, die heel divers zijn, afhankelijk van de sector, activiteit, grootte, business model, en ambities van het bedrijf. FIT beantwoordt verschillende types vragen van bedrijven (beperkte marktscan, informatie over en afspraken met potentiële partners, informatie over reglementering en de wettelijke context, statistieken...) en adviseert en begeleidt bedrijven in hun internationaliseringsproces. Via kwaliteitssysteem dat FIT momenteel ontwikkelt zal op een structurele manier de kwaliteit van de individuele dienstverlening gemonitord kunnen worden

**OOD6.2 Gezamenlijke acties organiseren om drempels tot nieuwe markten te verlagen en daarin maximaal tegemoet komen aan de noden van de bedrijven.**

Via gezamenlijke acties in verschillende landen zoals economische missies, deelname aan beurzen, seminars, contacten met aankopers, B2B-afsprakenprogramma's... verlaagt FIT drempels om op een buitenlandse markt actief te worden. Deze acties zijn gebundeld in een jaarlijks actieprogramma dat afgestemd is op marktopportunities in deze landen en sectoren. Voor 2019 is opnieuw een actieprogramma gelanceerd met acties op verschillende landen en sectoren, waaraan Vlaamse klanten kunnen deelnemen.



### OOD6.3 Bijdragen tot het verhogen van de exportvaardigheid van Vlaamse bedrijven via het afnemen van een exportmeter en betrokkenheid van FIT bij opleidingen voor kmo's.

Actief worden op een buitenlandse markt vraagt flink wat inspanning, en er zijn vele drempels en risico's, niet alleen financiële, maar ook wat betreft zakencultuur, wetgeving, taal, ... FIT zal bedrijven ondersteunen om een noodzakelijk minimum aan exportvaardigheid te bereiken. De exportmeter, een mini-audit voor bedrijven die internationaliseren, wordt hiervoor als instrument ingezet. FIT zal in 2019 ook meewerken aan begeleidingstrajecten van Unizo en VOKA voor bedrijven die actief willen worden op nieuwe markten. Het afnemen van een exportmeter is hier een vast onderdeel van. Verder werkt FIT mee aan allerhande opleidingen voor kmo's. FIT publiceert een reeks publicaties onder de naam 'Leidraad voor internationaal ondernemen', en voorziet regelmatige nieuwe publicaties.

### OOD6.4 Een doelgroepenbeleid uitwerken en uitvoeren in overleg met partners

Een doelgroepenbeleid is belangrijk om voldoende tegemoet te komen aan de noden van verschillende types van bedrijven. De samenstelling van het klantenbestand van FIT moet voldoende de verscheidenheid aan doelgroepen reflecteren. FIT sensibiliseert bedrijven om te internationaliseren en bereikt op die manier nieuwe of weinig ervaren exporteurs. Ook hoogtechnologische bedrijven zijn een doelgroep waar FIT speciale aandacht aan schenkt.

In de internationaliseringsstrategie "Vlaanderen versnelt!" die in 2016 geformuleerd werd (zie SOD 1), wordt aandacht gevraagd voor een transparante en proactieve benadering van bedrijven, en aangepaste dienstverlening afhankelijk van hun profiel. In het kader van deze strategie, en het EFRO project dat voor de verdere uitwerking is opgezet, zal FIT met het Agentschap Innoveren & Ondernemen samenwerken om voor startups en scale-ups het luik internationalisering in het volledige begeleidingstraject in te passen. Daarnaast zullen FIT en het Agentschap Innoveren & Ondernemen een ondersteuning uitwerken voor Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven in hun argumentatie voor Vlaanderen als vestigingsplaats ten overstaan van hun hoofdkwartieren. Verder zal FIT in het kader van "Vlaanderen Versnelt!" en het EFRO project een betere detectie van bedrijven met internationaal groeipotentieel uitwerken en de bedrijven die binnen de 5 versnellingen vallen, blijven betrekken in de uitwerking van de brandingsstrategieën.

In 2019 zijn begeleidingstrajecten gepland met Unizo en VOKA.

### OOD6.5 Bijdragen tot de sensibilisering van Vlaamse bedrijven m.b.t. maatschappelijk verantwoord internationaal ondernemen via sensibiliserende en informatieve acties

Met de ondersteuning van kennispartner CIFAL Flanders (Antwerp-based International Action Learning Centre for Sustainability Leadership, affiliated with UNITAR) maakt FIT in 2019 werk van sensibiliserende communicatie naar Vlaamse bedrijven over maatschappelijk verantwoord ondernemen.



## SOD7. Vlaamse bedrijven stimuleren om meer actief te zijn in opkomende economieën

In de proactieve acties (groepszakenreizen, groepsdeelnames aan beurzen, contacten met aankopers...) zal FIT een focus leggen op opkomende economieën.

Bedrijven worden op die manier gestimuleerd om ook de groeilanden in hun internationaliseringsstrategie op te nemen, en krijgen de kans om op een kostenefficiënte manier de markt te verkennen. In acties in ontwikkelingslanden wordt bijzondere aandacht besteed aan de mogelijke financiering door internationale instellingen zoals de Wereldbank, regionale ontwikkelingsbanken en VN-organisaties.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

**KPI 7.1: Realisatie van een aantal acties in jaar X van het actieprogramma op opkomende economieën. Dit zijn landen waarvan in de periode X-2 tot X+3 (forecast) de gemiddelde jaarlijkse BBP-groei minimum 4% bedraagt.**

*Noot: De lijst van landen wordt jaarlijks bepaald Q1 jaar X-1 (waarbij X het jaar van het ondernemingsplan is), als volgt:*

*Het gemiddelde procentuele jaar-op-jaar verloop van het BBP tegen constante prijzen over een observatieperiode van 6 jaar (jaar X – 2 tot jaar X + 3), waarbij X geldt als actiejaar, waarin de KPI-actie plaats moet vinden.*

*Ter illustratie: voor KPI-acties in 2019 is de observatieperiode bijgevolg 2017 – 2022 (met als actiejaar 2019 en als referentiejaar 2018, waarin de acties gepland worden).*

*Als bron voor het onderliggende cijfermateriaal geldt de gezaghebbende World Economic Outlook Database (April Edition) van het IMF en meer bepaald de indicator "Gross domestic product, constant prices". Landen die in de betrokken observatieperiode minimaal 4% halen als gemiddeld procentueel jaar-op-jaarverloop van het BBP tegen constante prijzen, worden tot de KPI-groep "opkomende economieën" gerekend.*

*De lijst van landen is beschikbaar op de FIT Trade website.*

TARGET 2019: 25

## OOD7.1 Plannen en uitvoeren van een minimum aantal acties in opkomende economieën

Een jaarlijkse bepaling van 'opkomende economieën' moet toelaten om flexibel in te spelen op de snelle evolutie in bepaalde landen en tijdig in te spelen op de opportuniteiten in deze landen.

**SOD8. Met financiële hefboomen ondernemingen een vlottere toegang verlenen tot buitenlandse markten en de uitbreiding van hun internationalisering faciliteren.**

De subsidies die kostenverlagend zijn voor de initiatieven die bedrijven ondernemen om een buitenlandse markt te verkennen, blijven een belangrijke hefboom voor kmo's. Meer en meer echter ondervinden ondernemingen problemen om toegang te krijgen tot financiering om hun internationale ambities waar te maken. Ook daarin wil FIT ondersteuning bieden.

**INPUT:**

Werkingsdotatie en subsidiedotatie (dotaties Financiële Stimuli, Haalbaarheidsstudies en Uitrustingsgoederen)

**OUTPUT:**

**KPI 8.1: Percentage nieuwe FIT-klienten van het totaal aantal via subsidies ondersteunde bedrijven in jaar X.**

TARGET 2019: 15 %

**KPI 8.2: Aantal Vlaamse bedrijven die begeleid en/of geadviseerd werden in jaar X in het vinden van gepaste financiering voor de uitbreiding van hun internationale activiteiten.**

TARGET 2019: 50

**OOD8.1 Drempelverlagende subsidies verstrekken (op korte termijn, initiatiefgebonden), met het bereiken van nieuwe FIT klienten als belangrijke target.**

Zie KPI 8.1. Het totaal aantal subsidie-instrumenten voor ondernemingen werd in 2016 verder teruggebracht naar 3. Daarvan zijn financiële stimuli, vernieuwd in maart 2016, een belangrijk en uiterst succesvol product dat FIT aanbiedt aan Vlaamse ondernemingen.

**OOD8.2 Vlaamse bedrijven adviseren en begeleiden in het vinden van gepaste financiering voor de uitbreiding van hun internationale activiteiten (ook op langere termijn).**

Dit gebeurt via verschillende vormen van dienstverlening, o.a. informatie en advies met betrekking tot financiering door internationale financiële instellingen en federale instellingen en het project Finmix dat FIT in samenwerking met het Agentschap Innoveren & Ondernemen uitvoert.



## SOD9. Een significante bijdrage leveren om meer buitenlandse directe investeringen en indirecte investeringsstromen naar Vlaanderen te halen

FIT wil zijn inspanningen voor het aantrekken van en de goede begeleiding van buitenlandse investeringen op een optimale manier voortzetten. De omgevingsfactoren voor het aantrekken van investeringen verslechteren echter. De concurrentie van de buurlanden neemt overhand toe. Ondanks het relatief beperkte budget (in vergelijking met andere landen en regio's) groeit weliswaar het aantal *leads* (gedetecteerde potentiële kandidaat-investeerders voor Vlaanderen), maar het aantal gewonnen dossiers stijgt niet evenredig. Bovendien verkleint de omvang van het dossier, en neemt het aantal gecreëerde jobs per project stelselmatig af. Daarom zal FIT streven naar een hogere *return on investment* voor de geleverde prospectie-inspanningen. Een van de kritische succesfactoren voor het winnen van een buitenlandse investering houdt in dat de kandidaat-investeerder een uniek aanspreekpunt in Vlaanderen heeft. Deze rol neemt FIT op.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

**KPI 9.1. Het aantal gegenereerde investeringsleads per jaar en het percentage daarvan dat leidt tot een site visit in Vlaanderen**

TARGET 2019:

- Aantal gegenereerde leads in jaar X is 10% hoger dan de trend wat betreft de instroom aan Europese BDI projecten van jaar X in vergelijking met jaar X-1 (E&Y European investment Monitor).
- Aantal leads dat heeft geleid tot een site visit: 10% van het totaal aantal leads in jaar X

*Noot: Voor 2019, en de uitvoering van het vijfde ondernemingsplan onder deze regering, betekent dit concreet:*

- Vertrekpunt: de definitieve doelstelling voor 2018 = 361
- Eerste jaarhelft 2019:  
Basis is de target 2018 gedeeld door 2, m.a.w.  $361/2 = 180,5$   
Trend (EIM 2018): in 2017 stijging met +10,13% t.o.v. 2016  
FIT streeft ernaar om 10% beter te presteren dan de trend. Dit betekent in 2019 een stijging van +10,13 \* 1,1 % (TF1 = 1,111) t.o.v. het vooropgestelde aantal projecten in 2018.  
Resultaat:  $180,5 + (180,5 * 11,14\%) = 180,5 + (20,1) = 201$  (mits afronding)
- Tweede jaarhelft 2019:  
Basis is eveneens de target 2018 gedeeld door 2, m.a.w.  $361/2 = 180,5$





## **SOD10. Een significante bijdrage leveren tot uitbreidingsinvesteringen van buitenlandse bedrijven in Vlaanderen en tot een Vlaamse retentiebeleid**

Bedrijven evalueren voortdurend hun aanwezigheid in onze regio en kiezen voor locaties die het best passen in hun globale strategie. Daardoor neemt het belang van een gericht retentie- en uitbreidingsbeleid toe, inclusief concrete maatregelen om buitenlandse bedrijven ervan te overtuigen hun vestiging in Vlaanderen te behouden.

### **INPUT:**

werkingsdotatie

### **OUTPUT:**

#### **KPI10.1. Betrokkenheid van FIT in gewonnen uitbreidingsinvesteringen in jaar X**

TARGET 2019: FIT is betrokken bij minstens 20% van alle uitbreidingsinvesteringen in Vlaanderen.

### **Strategisch project 2015–2019: Opzetten van een ‘early detection system’ met partners, in het kader van een Vlaams retentiebeleid**

In het licht van het opzetten van een “early detection system” wordt binnen het EFRO-project Vlaanderen Versnelt onder andere de actielijn “Uitwerken van een predictief detectiemodel” naar voren geschoven. Concreet zal FIT, in samenwerking met en deels onder begeleiding van externe leveranciers van corporate big data, de datakwaliteit van de eigen CRM significant trachten te verrijken, om vervolgens de nodige big data tools hierop te kunnen toepassen. (zie ook verder onder SOD Relevante kennisopbouw). Intern werd reeds een geïnformatiseerd opvolgingsproces inzake retentie, maar ook after care, geïmplementeerd. Een andere actielijn binnen het ingediende EFRO-project bestaat er in de verschillende opties te onderzoeken om met andere Vlaamse actoren het netwerk bij buitenlandse bedrijven te versterken in functie van retentie.

#### **OOD10.1 Een gericht opvolgings- en uitbreidingsbeleid voeren voor bestaande buitenlandse bedrijven actief in Vlaanderen**

Momenteel onderhoudt FIT, in samenspraak met het Agentschap Innoveren & Ondernemen, contacten met heel wat buitenlandse investeerders in Vlaanderen. Zo worden uitbreidingsplannen gedetecteerd, waarbij de firma in kwestie aanbevolen wordt om dit in Vlaanderen te realiseren. FIT neemt hierbij de rol van internationale mediator op en onderhoudt contact met het hoofdkantoor in het buitenland (van het Vlaamse filiaal) om strategisch inzicht te verwerven in de lokaliseringsstrategie van het bedrijf en de juiste informatie op de juiste plaats te doen landen.

In het licht van het opzetten van een “gericht opvolgings- en uitbreidingsbeleid voor bestaande buitenlandse bedrijven actief in Vlaanderen” wordt binnen het EFRO-project Vlaanderen Versnelt





## SOD11. Een bijdrage leveren tot een meer investeringsvriendelijk ecosysteem in Vlaanderen

In een actieve strategie om nieuwe investeringen aan te trekken en bestaande te behouden, moeten aanzienlijke inspanningen geleverd worden om het investeringsklimaat continu te verbeteren. FIT engageert zich om steeds de aandacht te vestigen op de veelgenoemde knelpunten en om met de relevante actoren hiervoor oplossingen uit te werken, zoals een betere begeleiding van buitenlandse bedrijven in sectorspecifieke investeringsdossiers of een meer aangepast financieel instrumentarium. FIT organiseert jaarlijks de Foreign Investment Trophy en brengt daarmee het belang van buitenlandse investeerders in Vlaanderen onder de aandacht.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

**KPI 11.1. aantal nieuwe Welcome Teams of sectorspecifieke Support Teams per jaar in werking**

TARGET 2019: geen voorzien. KPI liep van 2015 tot 2018.

## Strategisch project 2015-2018 : Oprichting van Welcome Teams en sectorspecifieke Support Teams

FIT werkt enerzijds met ad hoc samengestelde Welcome Teams die bestaan uit contactpersonen voor buitenlandse investeerders bij alle betrokken actoren, met wie FIT in overleg treedt om voorafgaandelijk en/of tijdens het investeringsproces mogelijke problemen te voorkomen of ze snel op te lossen. Het betreft actoren van het middenveld, kennisinstellingen, strategische onderzoekscentra, de Vlaamse en de federale administratie en lokale besturen. Deze aanpak werpt duidelijk zijn vruchten af in het verkorten van de begeleidingstijd van investeringsdossiers, dus zal ook in 2019 op dezelfde manier worden verder gewerkt.

Anderzijds worden sectorspecifieke Welcome Teams opgezet die een betere begeleiding van buitenlandse bedrijven in sectorspecifieke investeringsdossiers verzekeren. Voor hightech en R&D-intensieve buitenlandse investeerders (en die frequent nood hebben aan groeikapitaal ter ondersteuning van hun vestiging en/of expansie in Vlaanderen) sectorspecifieke support teams opgericht met vast partners en daardoor structureler van aard zijn.

Na de opstart van een dergelijk Welcome Team voor Life Sciences in 2015, en een Welcome Team ICT in 2016, wordt in 2018 een Welcome Team rond duurzame chemie en materialen geconcretiseerd. Voor 2019 is deze KPI niet van toepassing maar FIT zal intern bekijken of het wenselijk is om nog een vierde Welcome Team op te richten.

**OOD 11.1 Een efficiënte detectie en communicatie van knelpunten met betrekking tot buitenlandse investeringen, met als doel de Vlaamse Regering te sensibiliseren over het belang van buitenlandse investeringen en om deze hindernissen te kunnen aankaarten bij de diverse overheden.**

Uit de dagelijkse contacten met buitenlandse investeerders en hun feedback leert FIT wat de knelpunten zijn die zij ondervinden in het beslissings- en investeringsproces. FIT kan ook andere knelpunten van Vlaanderen detecteren uit de internationale concurrentiestrijd die speelt in de meeste investeringsdossiers. Ook in het voorjaar van 2019 wordt een knelpuntennota opgesteld.



### 3 RECURRENTE TAKEN EN BEHEERSDOELSTELLINGEN

#### SOD Relevante en efficiënte kennisopbouw en -verspreiding en opbouw van een netwerk van contacten in binnen- en buitenland

Om de kernopdrachten zoals geschreven in het oprichtingsdecreet te kunnen uitvoeren, zijn de kerntaken kennisopbouw, kennisverspreiding, en de opbouw van een netwerk van contacten essentieel. Dit gebeurt verspreid over de hele organisatie, zowel in binnen- én in buitenland. De expertise van het agentschap steunt op kennis en contacten. FIT streeft een maximale doelgerichtheid na door die kennis en contacten op te bouwen met een maximale relevantie voor zijn klanten. De kennis wordt opgebouwd zowel voor dienstverlening aan bedrijven, voor het bepalen van de strategie van de organisatie als beleidsvoorbereidend en –ondersteunend. Het gaat over kennis en contacten in de volgende domeinen:

- Buitenlandse afzetmarkten en opportuniteiten, buitenlandse partners voor Vlaamse bedrijven, landen- en sectorinformatie, wettelijke context...;
- Landen en bedrijven met potentieel voor investeringen in Vlaanderen;
- Internationaliseringsprocessen;
- Trendmonitoring, benchmarking en analyse van externe en interne data en informatie;
- Vlaamse export- en importstatistieken (o.a. op basis van gegevens van de Nationale Bank);
- Informatie over beleidsrelevante indicatoren – FIT volgt een aantal kengetallen (monitoring-indicatoren) op in het kader van de VRIND en PACT2020 rapportering;
- Vlaamse bedrijven, sectoren en clusters.

Deze informatie die in binnen- en buitenland wordt opgebouwd, wordt maximaal ontsloten, via verschillende websites afhankelijk van het doelpubliek, via publicaties en via gerichte antwoorden op vragen van klanten en stakeholders.

In de structurele partnerschappen die FIT in 2017 heeft afgesloten, is ‘gezamenlijke kennisopbouw’ een belangrijk element. Kennis die relevant is voor FIT én voor partners zit vaak erg verspreid. FIT zal trachten om afspraken te maken met partners en speerpuntclusters om kennis gezamenlijk op te bouwen en te delen, in functie van ieders opdracht.

#### Strategisch project 2017-2019: Verrijking van bestaande data en opbouw van nieuwe datasets

In het kader van het EFRO project ‘Vlaanderen versnelt’ voor de verdere uitwerking van de internationaliseringsstrategie zal FIT eenmalig investeren in de verrijking van bestaande data en de opbouw van nieuwe datasets die een predictief model voor detectie moeten ondersteunen voor zowel de opdracht internationaal ondernemen vanuit Vlaanderen en het aantrekken van investeringen in Vlaanderen. (zie ook O.O.D.6.4 en SOD 10)

////////////////////////////////////

**SOD IT ondersteunt op performante wijze maximaal de kernprocessen van FIT met het oog op het bereiken van de organisatiedoelstellingen en de “Radicaal Digitaal” doelstellingen.**

FIT onderschrijft volledig de “Vlaanderen Radicaal Digitaal” doelstellingen. IT ondersteunt alle kernprocessen van FIT, met de bijzonderheid dat aan vele van deze kernprocessen gewerkt wordt zowel in het binnenland als vanuit alle kantoren in het buitenland. Een hoge performantie is dus noodzakelijk om in deze complexe context de kernprocessen te ondersteunen. FIT heeft bovendien een voorbeeldfunctie te vervullen ten aanzien van bedrijven in online internationale communicatie. In een strategisch ICT-plan wordt uitgeschreven wat de uitdagingen zijn en hoe FIT een maximale performantie kan garanderen.

**OUTPUT:**

Een maximale performantie halen in de IT-ondersteuning van de kernprocessen. Uitvoering van het operationeel ICT-plan, afgeleid van het in 2015 goedgekeurde strategische ICT-plan 2016-2020

**SOD Voldoende werken aan het verhogen van de maturiteit van de organisatie inzake organisatiebeheersing**

FIT verzekert de opvolging van diverse thema’s van organisatiebeheersing zoals beschreven in de Leidraad Interne Controle/Organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen via verbetertrajecten en streeft naar het verhogen van de maturiteit van de organisatie in het voordeel van de klanten.

**OUTPUT**

**KPI: maturiteitsniveau voor de thema’s organisatiebeheersing uit de “leidraad organisatiebeheersing”**

TARGET 2019: aanbevelingen uit het beleidsgericht rapport Audit Vlaanderen uitvoeren

**OOD. Jaarlijkse zelfevaluatie over organisatiebeheersing met als resultaat de keuze van 2 of 3 thema’s waaraan het daaropvolgende jaar prioritair gewerkt zal worden met het oog op een maturiteitsverhoging in het beleidsgericht rapport. Het thema risicobeheersing is een constant aandachtspunt**

Audit Vlaanderen formuleerde 2 aanbevelingen om de maturiteit van risicomanagement binnen FIT te verbeteren. Het agentschap stelde een actieplan voor 2 jaar op voor de realisatie van deze aanbevelingen. De eerste remediërende stappen zullen in 2019 gezet worden.





## 4 WELZIJN

**SOD.** Een geïntegreerd en dynamisch welzijnsbeleid voeren dat erop gericht is het algemeen welzijn van de personeelsleden van FIT te bevorderen, en rekening houdt met de wijzigende omstandigheden en nieuwe risico's.

Het welzijn van de personeelsleden wordt nagestreefd door maatregelen die betrekking hebben op de volgende welzijnsdomeinen:

- Arbeidsveiligheid
- Bescherming van de gezondheid van de werknemer op het werk
- Psychosociale belasting, veroorzaakt door het werk, waaronder geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk
- Ergonomie
- Arbeidshygiëne
- Verfraaiing van de arbeidsplaatsen
- Milieu, waar het invloed op de vorige domeinen betreft.

### OUTPUT

**KPI: Opmaak en uitvoering van een Jaarlijks Actieplan Welzijn (JAP)**

**OOD.** Uitvoering van het JAP welzijn 2019 en het daarin opgenomen traject burn-out (2015 – 2019)

Het jaarlijks actieplan welzijn wordt opgesteld door het PSW (psychosociaal welzijn)-team dat bestaat uit de vertrouwenspersonen, de interne verantwoordelijke preventie en welzijn, de HR strategie manager en het afdelingshoofd verantwoordelijk voor Personeel. Het PSW-team van FIT houdt voor het opstellen van het JAP rekening met

- de resultaten van peilingen (personeelstevredenheidsenquête en de PSW-peiling)
- aanbevelingen (bv. van GDPB)
- de inschatting van nieuwe risico's.

Rekening houdende met allerlei risico's, wenst Flanders Investment & Trade in het kader van Welzijn en het Jaarlijks actieplan Welzijn (dat door het EOC werd goedgekeurd) acties uit te voeren binnen de domeinen Psychosociaal welzijn (met focus op stress en burn-out), integriteit, gezondheid, veiligheid en arbeidshygiëne, en ergonomie.

Wegens het spanningsveld dat ontstaat tussen de reeds uitgevoerde besparingen, de aangekondigde besparingen en de nieuwe uit te voeren taken schat FIT het risico op een toename van het aantal burn-outs hoog in. Binnen het JAP Welzijn 2019 zijn opnieuw acties rond dit thema





## 5 DIVERSITEIT

**SOD** Op het vlak van een duurzaam en geïntegreerd gelijke kansen- en diversiteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid zal FIT binnen de eigen organisatiecultuur en het gevoerde wervings- & selectiebeleid zoeken naar mogelijkheden voor het inschakelen van kansengroepen

FIT zal onder andere streven naar het behalen van de nieuwe streefcijfers vanaf 2016. Daarbij moet echter wel de vraag gesteld worden of dit haalbaar is, gezien de geplande personeelsbesparingen waardoor er weinig aanwervingen zullen zijn.

Verder valt op te merken dat het personeel van FIT voor meer dan de helft in het buitenland werkt. FIT stelt meer dan 40 nationaliteiten te werk. Concreet betekent dit dat FIT in het buitenland meer dan 50 % niet-Belgen tewerkstelt. Diversiteit is voor FIT dus een natuurlijk gegeven.

### OUTPUT:

**KPI: Halen van doelstellingen op Vlaams niveau en uitvoering van jaarlijks actieplan diversiteit**

TARGET 2019:

- De op Vlaamse niveau geldende streefcijfers m.b.t. diversiteit vanaf 2016 zoals opgenomen in het regeerakkoord:
  - personeelsleden met een migratieachtergrond: 10%
  - personeelsleden met een handicap of chronische ziekte: 3%
  - vrouwen in midden- en topkader: 40%
  
- Uitvoering van een jaarlijks actieplan diversiteit.

### OOD Uitvoering van het actieplan diversiteit 2019

Dit actieplan omvat acties interne communicatie/sensibilisering, acties specifiek gericht op het halen van de streefcijfers (i.v.m. invulling vacatures/stageplaatsen en vrijwillige registratie van handicap of chronische ziekte) en netwerking en vorming van de verantwoordelijken. FIT verhoogt de inspanning om stagiaires met een migratieachtergrond in te schakelen, en rapporteert daarover aan de dienst diversiteitsbeleid. Het actieplan is opgebouwd rond de pijlers Sensibilisering, halen van de streefcijfers, en vorming.



- om concrete doelstellingen voor Heerlijk Helder voor 2019 te formuleren en dus
- nieuwe stappen te zetten om zijn dienstverlening eenvoudig, helder en inclusief te maken.

FIT zal in 2019 een nieuw, gebruiksvriendelijk intranet met een heerlijk heldere taal en structuur lanceren. Bijzondere aandacht gaat hierbij naar het warm maken voor en het versterken van de schrijfvaardigheden - op basis van de Heerlijk Helder-principes - van de Nederlandstalige intranet-redacteurs. FIT hanteert het Engels als belangrijkste werктаal. Daarom willen we ook de Engelstalige (interne en externe) communicatie van medewerkers opkrikken volgens de Heerlijk Helder-logica. Dit, onder andere, door een aantal clear writing-ambassadeurs, met Engels als moedertaal, aan te duiden en hen de non-native gebruikers van het Engels bij te laten staan met kennis en tips.

## 5. Uitvoering Traject Functieclassificatie

Conform de beslissing van de Vlaamse regering start FIT in 2019 met het traject Functieclassificatie voor zijn binnenlands personeel.

## 7 OPVOLGING, RAPPORTERING EN EVALUATIE VAN DE BELEIDS-EN BEHEERSDOCUMENTEN

Het agentschap zal het VO-brede monitoringssysteem TRAJECT gebruiken voor de opvolging van de volgende beleidsdocumenten:

- Vlaams Regeerakkoord
- Transversale/horizontale beleidsplannen
- Regelgevingsagenda
- Beleidsnota en beleidsbrieven

De vaststelling van het ondernemingsplan voor jaar X en de uitvoering van het ondernemingsplan van het jaar X-1 gebeurt door de raad van bestuur, in samenspraak met minister-president Geert Bourgeois, ondersteund door het meest actuele budgettaire kader. Vanaf 2016 worden ondernemingsplan en rapportage opgeleverd ten laatste op 31/1.

Ondertekend te Brussel, op 28 januari 2019

**Claire Tillekaerts**  
Gedelegeerd Bestuurder

**Bruno Segers**  
Voorzitter Raad van Bestuur

# BIJLAGE:

- Personeelsplan



31/12/2018

## PERSONEELSPLAN - AS IS

Dit personeelsplan is uitgedrukt in aantal personeelsleden van FIT. Er is een onderscheid te maken tussen het aantal personeelsleden in het binnen- en buitenland.

Het totaalcijfer geeft het aantal personeelsleden weer die werkelijk op de werkvloer aanwezig waren op datum van 31/12/2018. Zo zijn in dit totaalcijfer de volgende personeelsleden niet meegenomen: de personeelsleden in loopbaanonderbreking, tijdelijke personeelsleden die gerekruteerd worden voor de versterking van bv. de organisatie van prinselijke missies en gedetacheerde personeelsleden.

### PERSONEEL BINNENLAND

#### STAF

Gedelegeerd bestuurder	A3	1
Senior Management Assistant	B2	1
HR Strategisch Manager	A2	1
Verantwoordelijke Strategie & Kwaliteit	A1	1
Verantwoordelijke Strategische Planning/Klachtenbehandelaar	A1	1
Verantwoordelijke Bestuursgroepen & MVO	A1	1
TA Coördinator en Vlev bij Permante Vertegenwoordiging van België bij de EU	A1	1
Verantwoordelijke Merkbeleid & Grafische Design	A1	1
Woordvoerder – Verantwoordelijke externe communicatie	A1	1
Verantwoordelijke webbeheer	A1	1
Stafmedewerker	A1	1
Projectbeheerder Vlaanderen versnelt! (EFRO)	A1	1
<b>Totaal</b>		<b>12</b>

**TOTAAL STAF – AANTAL PERSONEELSLEDEN**
**12**

<b>INVEST</b>
---------------

**STAF**

Head of Department	A2A	1
Management Assistant + Coordination AAM	B1	1
Operational Director	A2	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

**GEOGRAFISCHE SECTOREN**

Accountmanagers	A2	2
	A1	10
Assistant accountmanager	B1	2
<b>Totaal</b>		<b>14</b>

**KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Strategic Intelligence manager	A1	1
Projectmanager Data Architecture Specialist (EFRO)	A1	1
Invest (online) Marketing Manager	A2	1
Invest (offline) Marketing Manager	A2	1
Accountmanager Investor Care (EFRO)	A1	1
Assistent Intelligence management	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>6</b>

<b>TOTAAL INVEST – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>
---

<b>23</b>
-----------

## INTERNATIONALE HANDEL

### STAF

Afdelingshoofd	A2A	1
Management Assistant	B1	1
Coördinator Buitenlands Netwerk	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

### GEOGRAFISCHE SECTOREN

Areamanager	A2	1
Areamanager	A1	9
Assistant Areamanager	C2	4
	C1	6
Medewerker geografische teams	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>21</b>

### BINNENLANDS NETWERK

Coördinator Binnenlands Netwerk	A2	1
Project manager starters en scale-ups (EFRO)	A1	1
Adviseur Exportvaardigheden	A2	2
Adviseur Internationaal Ondernemen	A1	14
Medewerker Provinciaal Kantoor	C2	2
	C1	8
	D2	1
	D1	2
<b>Totaal</b>		<b>31</b>

### BEURZEN

Diensthofd beurzen	A1	1
Medewerker beurzen	B2	1
	B1	3
	C1	3
	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>9</b>

### CEL MARKETING

Marketing Manager IH	A2	2
Strategische projecten IH	A1	1
Graficus	B1	1
Medewerker Marketing	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>5</b>



**EEN-FIT**

Project Manager FIT-EEN	A1	1
<b>Totaal</b>		<b>1</b>

**INTERNATIONALE FINANCIËLE INSTELLINGEN**

Projectverantwoordelijke	A1	2
Medewerker	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

**REGLEMENTERING**

Projectverantwoordelijke	B2	1
Medewerker	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

<b>TOTAAL INTERNATIONALE HANDEL – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>76</b>
--	-----------

## PERSONEELSZAKEN, FINANCIËN EN KENNISBEHEER

### STAF

Afdelingshoofd	A2A	1
Management Assistant	B1	1
Medewerker personeelsdienst	C1	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

### EBN

Projectleider buitenlands netwerk/jurist	A1	1
Medewerker EBN-personeel	B1	1
	C2	1
	C1	1
Diensthofd EBN-FM	C3	1
Medewerker EBN-FM	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>6</b>

### FACILITY MANAGEMENT BINNENLAND

Diensthofd	D2	1
Medewerker	C1	1
	D2	1
	D1	4
<b>Totaal</b>		<b>7</b>

### BEGROTING

Verantwoordelijke begroting	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>1</b>

### BOEKHOUDING

Diensthofd boekhouding	B3	1
Medewerker boekhouding binnenland	B1	1
	C1	2
Diensthofd boekhouding buitenland	B1	1
Medewerker boekhouding buitenland	B1	1
	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>8</b>

**FINANCIËLE STIMULI**

Diensthofd	B1	1
Medewerker	B1	1
	C1	3
	D1	2
<b>Totaal</b>		<b>7</b>

**UITRUSTINGSGOEDEREN, FIN MIX INTERNATIONAL, FINANCIERING ONDERNEMINGS-ORGANISATIES EN KVK, EUC**

Medewerker financiële ondersteuning	C2	1
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

**KENNISBEHEER EN ICT**

Diensthofd IT	A1	1
IT-applicatiebeheerder	A1	1
Projectmanager	A1	1
Opleiding ICT	C1	1
Verantwoordelijke Kennisopbouw Int. Ond.	A1	1
Verantwoordelijke kennisbeheer	A1	1
Administratief medewerker IT	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>7</b>

**INTERNE OUTPLACEMENT**

	C1	1
<b>Totaal</b>		<b>1</b>

<b>TOTAAL PERSONEELSZAKEN, FINANCIËN EN KENNISBEHEER – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>42</b>
---	-----------

<b>TOTAAL BINNENLAND – aantal personeelsleden (waarvan 4 voor Efro)</b>	<b>153</b>
---	------------

## PERSONEEL BUITENLAND

As is (koppen)	Europa (EU+niet-EU landen)	Amerika	Afrika & MO	Azië & Oceanië	
Vlev	13	8	3	11	
HS	3	0	0	2	
Niv A	14	9	2	7	
Niv B	35	13	6	26	
Niv C	10	3	2	1	
Niv D	1	0	0	0	
TA	0	2	0	2	
	76	35	13	49	<b>173</b>

<b>TOTAAL BINNEN- EN BUITENLAND – aantal personeelsleden op 31/12/18 – waarvan 4 personeelsleden gefinancierd door EFRO-middelen</b>	<b>326</b>
<b>TOTAAL BINNEN- EN BUITENLAND – aantal personeelsleden op 31/12/17 - waarvan 4 personeelsleden gefinancierd door EFRO-middelen</b>	<b>331</b>
<b>TOTAAL BINNEN- EN BUITENLAND – aantal personeelsleden op 31/12/16</b>	<b>334</b>
<b>TOTAAL BINNEN- EN BUITENLAND – aantal personeelsleden op 31/12/15</b>	<b>349</b>