



Vlaamse  
overheid

# **FLANDERS INVESTMENT & TRADE (FIT)**

**Ondernemingsplan 2017  
Jaarrapportering 2016**



Vlaamse  
overheid

---

# ONDERNEMINGSPLAN

## 2017

(MET MEERJAREN COMPONENT)

Tussen de Vlaamse Regering en Flanders  
Investment & Trade (FIT) / 20.01.2017

---





<b>1</b>	<b>Generiek deel</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1</b>	Algemene bepalingen	3
<b>1.2</b>	Inwerkingtreding en duur van het Ondernemingsplan 2016 met meerjarencomponent	3
<b>1.3</b>	Beleidskader	3
<b>1.4</b>	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>
<b>2.1</b>	Inleiding	6
<b>2.2</b>	Mensen en middelen (INPUT)	6
2.2.1	Financiële middelen	6
2.2.2	Personeelskader	8
<b>3</b>	<b>Recurrente taken en beheersdoelstellingen</b> ..	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>Welzijn</b> ..	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>Diversiteit</b> ..	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Doelstellingen volgend uit regeringsafspraken</b> ..	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Opvolging, rapportering en evaluatie van de beleids- en beheersdocumenten</b> ..	<b>42</b>
Bijlage	.....	43

# 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 2016 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;

- 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."



### 1.4.2. Kernopdrachten van FIT

Om de vermelde missie waar te maken, stelt artikel 5, §1, van het oprichtingsdecreet de volgende taken vast voor het agentschap:

- 1° taken van promotionele aard;
- 2° informatie, documentatie, advies en begeleiding betreffende alle aspecten van de internationale handel en het internationaal ondernemen;
- 3° promotie van Vlaanderen als vestigingsplaats voor buitenlandse ondernemingen;
- 4° het stimuleren en ondersteunen van Vlaamse ondernemingsactiviteiten in het buitenland;
- 5° het verstrekken van financiële stimuli en subsidies ter bevordering van het internationaal ondernemen;
- 6° bemiddeling in grensoverschrijdende handelsgeschillen;
- 7° het actief werken aan synergiën en het opzetten van samenwerkingsverbanden met alle actoren op het vlak van het internationaal ondernemen in binnen- en buitenland;
- 8° het managen van een eigen binnenlands en een buitenlands netwerk;
- 9° het optimaal benutten van financiële hefboomen voor het internationaal ondernemen die beschikbaar zijn op Vlaams, Belgisch, Europees en internationaal vlak.

Conform het decreet van 22 november 2013 betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector, de nota aan de Vlaamse Regering (VR 2014 1212 DOC.1242/1TER) en voorontwerp van decreet tot wijziging van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 (VR 2014 1212 DOC.1242/3TER), heeft FIT de procedure voor wijziging van het oprichtingsdecreet aangevangen.

FIT heeft eind 2014, na politiek ambtelijk overleg, een kerntakenplan opgemaakt dat aangeeft welke activiteiten essentieel zijn om de beleidsdoelstellingen te bereiken en de dienstverlening te verzekeren. Deze activiteiten en bijhorende kernprocessen zijn doorvertaald in dit OP.

## 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 2017 (cijfers begrotingsopmaak 2017)

Omschrijving	Begroting 2017	
Werkingsdotatie	41.170.000 euro	
Subsidedotatie, verdeeld als volgt:	10.211.000 euro	
Dotatie Financiële Stimuli		5.831.000 euro
Dotatie Haalbaarheidsstudies		340.000 euro
Dotatie Uitrustingsgoederen		3.040.000 euro
Dotatie Bedrijfsgroeperingen		1.000.000 euro

Voor de werkingsdotatie 2017 is de basis de begrotingsaanpassing 2016 (versie zonder indexatie loonkredieten), zijnde 40.078.000 euro. Om de overschrijding van de spilindex in mei 2016 op te vangen, wordt de werkingsdotatie in 2017 verhoogd met 536.000 euro. Ter bevordering van de export naar het buitenland en voor het aantrekken van investeringen naar Vlaanderen beschikt FIT over een buitenlands netwerk. Ten einde de exportpromotie naar zowel bestaande als nieuwe markten evenals het aantrekken van investeringen in Vlaanderen verder te bevorderen, wordt het budget voor economische diplomatie verhoogd met 1.000.000 euro. Deze budgetverhoging kadert ook in de geldende landenspecifieke aanbevelingen (LSA) van de Europese Commissie en de realisatie van de EU2020-doelstellingen. In het kader van de algemene personeelsbesparing 2015-2019 zal de werkingsdotatie 2017 van FIT in totaal met 445.000 euro verminderd worden. Het budget voor de uitbetalingen van de subsidies wordt verhoogd tot 10.211.000 euro. Tevens kan FIT 50.000 euro aanwenden van gerecupereerde subsidies. In totaal bedraagt het subsidiebudget dus 10.261.000 euro. Het bedrag voor de vastleggingen voor de subsidies blijft ongewijzigd op 12.350.000 euro.

Daarnaast heeft FIT twee extra 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. Het project zal uitgevoerd worden in 2017-2019.



## **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. Tertio 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)

### 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.

De oproep voor structurele partnerschappen (met structurele financiering) werd in december 2016 gelanceerd. Binnen dit kader zal FIT met een beperkt aantal partners een lange termijn partnerschap en financiering aangaan van maximaal 5 jaar. De onderhandelingsfase en toekenning zal in 2017 worden afgerond.

### Strategisch project 2017-2019 – EFRO-project Vlaanderen versnelt

Voor de verdere uitwerking van de internationaliseringsstrategie voor de Vlaamse economie heeft FIT samen met het Agentschap Innoveren & Ondernemen een projectvoorstel EFRO ingediend dat eind 2016 onder voorwaarden werd goedgekeurd. De looptijd van het project is 2 jaar. Een gedegen uitvoering van de internationaliseringsstrategie die in co-creatie met belanghebbenden tot stand kwam, vraagt om een extra investering. Mits definitieve goedkeuring van het project zal FIT in samenwerking met het Agentschap Innoveren & Ondernemen het projectplan uitvoeren. Het projectplan omvat enerzijds doelstellingen die van





FIT of het Agentschap Innoveren & Ondernemen een eenmalige investering vergen om nieuwe systemen op te zetten of nieuwe dienstverlening uit te werken, en anderzijds om alle belanghebbenden en bedrijven blijvend te kunnen betrekken bij de uitvoering en hiervoor de nodige begeleiding te kunnen voorzien.

OOD1.1. Uitvoeren van een meerjarige internationaliseringsstrategie, in overleg met Vlaamse overheids- en middenveldpartners

Zie boven, strategisch project 2017-2021.

OOD1.2. Monitoring van de resultaten van de meerjarige internationaliseringsstrategie met Vlaamse partners (vanaf 2017)

De opvolging van de afspraken die met partners zijn gemaakt zal gebeuren via een monitoringtool die in 2017 zal worden uitgewerkt. De monitoring zal gebeuren van zodra de samenwerkingsverbanden en projecten met partners zijn opgezet. Het interne accountmanagement dat FIT heeft uitgewerkt voor de structurele partnerschappen in 2016 en verder zal ontwikkelen in 2017 speelt hier een cruciale rol in.

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 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 2017 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 2017 zal 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).

#### 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 2017-2018. Op basis van dit plan worden een aantal acties voorzien in 2017 in binnen- (seminarie EIB, initiatief met betrekking tot klimaatplan, Drone Days...) als buitenland (Biofach/ Ecobuild/ Polen4Explorers/ Duitsland4Explorers...). 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. Vanuit de Europese Commissie worden in 2017 een aantal bijkomende opdrachten voorzien waar EEN Vlaanderen kan op intekenen, maar waar de juiste richtlijnen nog niet van bekend zijn. EEN staat ook in 2017 open voor samenwerking met VLEVA op basis van de nieuwe overeenkomst die VLEVA met de Vlaamse Overheid zal afsluiten.

#### 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 2017 een Vlaamse economische missie naar Brazilië en Peru met o.a. een bezoek aan de belangrijke logistieke beurs Intermodal in Sao Paulo en de opening van het nieuwe FIT-kantoor in Lima. We ontwikkelen verder deelnames aan grote missies met een sterk Vlaams profiel. Zo zullen de staatsbezoeken aan Denemarken en India, en de prinselijke missies naar Ivoorkust en Zuid-Korea 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.





## **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-iMinds, VIB, VITO en Flanders Make)

Zoals aangegeven in de evaluatie van het Ondernemingsplan 2016 is FIT 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.

#### **KPI 2.2: Vertegenwoordiging van de Strategische Onderzoekscentra in de vernieuwde Stuurgroep Technologieattachés**

TARGET: samenstelling van de stuurgroep technologieattachés aanpassen aan vertegenwoordiging van de 4 Strategische onderzoekscentra.

Alle SOC's zijn betrokken bij de werking van de technologieattachés van FIT. Door de wijzigingen in het innovatielandschap in 2016 en de gemaakte keuzes in de internationaliseringsstrategie 'Vlaanderen Versnelt' dringt een vernieuwing van de stuurgroep zich op. De stuurgroep zal omgevormd worden en de nieuwe samenstelling zal in Q1 afgerond worden.

OOD2.1. Opbouwen van partnerschappen waarbij FIT en de Strategische Onderzoekscentra of kennisinstellingen in wisselwerking treden: FIT ondersteunt de onderzoekscentra in internationalisering, en de onderzoekscentra ondersteunen FIT in het bekendmaken van Vlaanderen als kennisregio.

In een internationaliseringsstrategie waarin speerpuntclusters een cruciale rol spelen, kan heel doelgericht gewerkt worden, en zijn strategische partnerschappen tussen FIT en onderzoekscentra cruciaal. Hierbij wordt concreet afgesproken hoe FIT deze onderzoekscentra zal ondersteunen om internationaal sterker te worden, en hoe de onderzoekscentra FIT tijdens gerichte prospectie-activiteiten in het buitenland kunnen ondersteunen om de expertise van Vlaanderen aan te tonen en investeerders te overtuigen. Deze partnerschappen zullen onder andere een belangrijke schakel zijn in de uitvoering van de internationaliseringsstrategie.







daarnaast en een tweede in Ghana), als ook in de locaties waar hiaten zijn ontstaan door de sluiting van een aantal AWEX-posten en de daaruit voortvloeiende wijziging in het intergwestelijk samenwerkingsakkoord met AWEX en BIE. Verder zal het kantoor van één van de technologieattachés in de VS versterkt worden en verhuist het van San Francisco naar Palo Alto in Silicon Valley.

FIT zal ook extra investeren in enerzijds de nodige veiligheidsmaatregelen in FIT kantoren waar dat nodig is omwille van de veranderende veiligheidssituatie, én in gezondheidsmaatregelen voor kantoren en personeelsleden in steden met een extreem slechte luchtkwaliteit.





#### **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 2017: 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 2017 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 2016: 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: 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 met het oog op het aantrekken van buitenlandse investeringen ter ondersteuning van de Slimme





Specialisatiestrategie. Voor 2017 worden 3 kloofanalyses voorzien: een analyse rond fintech, internet of things en city of things, het verder uitvoeren van de analyse rond aeronautica en de analyse rond de Open Manufacturing Campus.



## **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 2017: 4000

*KPI 6.2. en 6.3. dienen in 2018 bij een nieuw klantentevredenheidsonderzoek behaald te worden. Het vorige onderzoek dateert van 2013 en 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: 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: 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: minimum 100 acties per jaar



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

TARGET: 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: 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: 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: 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.

**Strategisch project 2015 – 2017: 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 kwaliteitmeetsysteem, 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.

In 2017 ontwikkelt FIT ook een nieuwe CRM-tool voor een kwaliteitsmetingsysteem voor de andere individuele dienstverlening. De nieuwe CRM-tool zal deze individuele dienstverlening niet alleen eenvoudiger en transparanter maken voor FIT- klanten, de evaluatie door klanten zal er integraal deel van uitmaken. Concreet wil dit zeggen dat elk antwoord op maat vergezeld zal worden van een eenvoudig en klantvriendelijk beoordelingsysteem, volgens het type "Rate this answer from 1 to 5". In 2016 werd de concrete evaluatietool voor het meten van de





kwaliteit van onze individuele dienstverlening ontworpen. De nieuwe CRM-tool (en dus ook deze kwaliteitsmeting) zal in 2017 uitgerold worden.

**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, seminaries, 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 2017 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 2017 ook meewerken aan begeleidingstrajecten van Unizo 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 2017 zijn drie begeleidingstrajecten gepland met Unizo naar respectievelijk Duitsland, Polen en Zuid-Afrika.

In 2017 zal FIT structurele partnerschappen afsluiten. Mogelijks zal in enkele van deze partnerschappen de nadruk liggen op bepaalde doelgroepen.

#### 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".



## 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 groei landen 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 2017 is de observatieperiode bijgevolg 2015 – 2020 (met als actiejaar 2017 en als referentiejaar 2016, 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 2017: 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-klanten van het totaal aantal via subsidies ondersteunde bedrijven in jaar X.**

TARGET: 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 2017: 50 in 2017

**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.

**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 International dat FIT in samenwerking met het Agentschap Innoveren & Ondernemen uitvoert. Na eerste Finmix International panels in 2015 en 2016 die een succes waren, zal dit instrument verder ingezet worden in 2017 in nog nauwere samenwerking met het Agentschap Innoveren & Ondernemen. Indien opportuun wordt dit instrument nog verder geïntegreerd in de gewone Finmix.



## 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:

- 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 2017, en de uitvoering van het derde ondernemingsplan onder deze regering, betekent dit concreet:*

- Vertrekpunt: de definitieve doelstelling voor 2016 = 293
- Eerste jaarhelft 2017:
  - Basis is de target 2016 gedeeld door 2, m.a.w.  $293/2 = 146,5$
  - Trend (EIM 2016): in 2015 stijging met +14,28% t.o.v. 2014
  - FIT streeft ernaar om 10% beter of in dit geval minder slecht te presteren dan de trend. Dit betekent in 2017 een stijging van +14,28 \* 1,1 % (TF1 = 1,157) t.o.v. het vooropgestelde aantal projecten in 2016.
  - Resultaat:  $146,5 + (146,5 * 15,70\%) = 146,5 + (23,00) = 170$  (mits afronding)
- Tweede jaarhelft 2017:
  - Basis is eveneens de target 2016 gedeeld door 2, m.a.w.  $293/2 = 146,5$



- Trend (EIM 2017): voor de stijging/daling in 2016 t.o.v. 2015 is het steeds nog wachten tot juni van het huidige jaar (2017).
- Voorlopig wordt - door de uitzonderlijk sterke stijging van afgelopen jaar (14,28%) - uitgegaan van een stijging van 0% als trend in 2016.
- FIT streeft ernaar om 10% beter te presteren dan de trend. Dit betekent in dit concrete geval echter eveneens 0% (TF2 = 1,000).
- Resultaat:  $146,5 + (146,5 * 0\%) = 146,5 + (0) = 147$  (mits afronding)
- Totaal doelstelling 2017:
  - =  $[(\text{doelstelling in 2016} / 2) * \text{TF1}] + [(\text{doelstelling in 2016} / 2) * \text{TF2}]$
  - =  $[(293/2)*1,157] + [293/2)*1,000] = 317$  (afronding)

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

TARGET:

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

**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 snelgroeïende sectoren in die landen.**

FIT voert een actieve regiomarketing: aangepaste marketingmiddelen voor een algemene promotie, aanwezigheid op relevante beurzen en conferenties, organisatie van seminars 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.

Ondanks de onvermijdelijke impact van de negatieve gebeurtenissen in de loop van 2016 zijn de resultaten van het afgelopen jaar meer dan behoorlijk te noemen, en dringt zich geen aanpassing in de specifieke landenfocus op. Wel verdient de terugval in 2016 van investeerders van buiten Europa die traditioneel sterk tot zeer sterk in Vlaanderen en Europa investeren - met name China, India en uiteraard Verenigde Staten, extra aandacht. De redenen hiervoor wijzen voornamelijk op geopolitieke onrust (Rusland, Turkije,...), defensie en veiligheid (IS,...) en toenemende instabiliteit van de Europese instellingen (brexit, ontbreken van consensus omtrent prangende problemen,...). De gevaren en opportuniteiten die voortvloeien uit een mogelijk harde brexit moeten van nabij worden opgevolgd.



Tenslotte zet ook de vernieuwde Invest aandacht voor de Baltische Staten, met de opening van een nieuw kantoor in Litouwen in 2016 zich in 2017 voort.

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 2016 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.





## **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 retentief- 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:**

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 (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 after care.

#### 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.

## 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: Minstens 1 nieuw Welcome Team of sectorspecifiek Support Team per jaar

### Strategisch project 2015-2017 : 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 2017 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 2017 de piste voor een Welcome Team rond chemie en energie onderzocht.



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 2017 wordt een knelpuntennota opgesteld.

#### Strategisch project 2015-2017: 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. Verder wordt in 2017 gestart met content management pilootprojecten rond visualisatie van marketing en salesmateriaal.



### 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 zal afsluiten, zal 'gezamenlijke kennisopbouw' een belangrijk element zijn. 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.

In 2016 heeft Audit Vlaanderen een thema-audit opgestart bij FIT over informatiebeheer. De audit zal in Q1 van 2017 afgesloten worden.

#### 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

**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 en ook te evalueren. Dit CRM systeem is ook gelinkt aan het e-loket voor ondernemingen (project in samenwerking met het Agentschap Innoveren & Ondernemen), een project dat werd weerhouden in het kader van Vlaanderen Radicaal Digitaal.

De nieuwe CRM-tool heeft aandacht voor de bedrijfsprofielen van klanten maar ook voor de diensten die FIT verleent. Het verwerken van subsidieaanvragen, het verwerken en beantwoorden van vragen, het plannen, communiceren en evalueren van onze groepsacties zal eveneens vanuit de nieuwe CRM-tool gebeuren. Het wordt dus een integraal en modern klantenmanagement-systeem.

In de loop van 2017 zal de nieuwe tool worden gebouwd en getest. De lancering is voorzien voor eind 2017.

**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: Minstens behoud van het maturiteitsniveau van alle thema's organisatiebeheersing

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

Vanaf 2015 heeft FIT geen openstaande aanbevelingen meer en in 2016 was er geen beleidsgericht rapport van Audit Vlaanderen. In 2017 zal FIT bijzondere aandacht hebben voor de thema's die gekozen werden voor 2016, namelijk:

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

Vanaf 2017-2018 zal Audit Vlaanderen echter een nieuwe aanpak hanteren die focust op risicobeheersing (op organisatie- en procesniveau) en entiteitspecifiek is. In 2017 zal FIT zich voorbereiden op deze nieuwe aanpak van Audit Vlaanderen en op de audit die in 2018 zal volgen.





## 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)**

TARGET uitvoering van het Jaarlijks Actieplan Welzijn

**OOD. Uitvoering van het JAP welzijn 2016 en het daarin opgenomen traject burn-out (2015 – 2016)**

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 voormelde prioriteiten, wenst Flanders Investment & Trade in het kader van Welzijn het Jaarlijks actieplan Welzijn (dat door het EOC werd goedgekeurd) acties uitvoeren 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 zijn opnieuw acties rond dit thema voorzien.





## 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:

- 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 2017

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.

## **6 DOELSTELLINGEN VOLGEND UIT REGERINGSAFSPRAKEN**

### **1. Aanbevelingen Audit Vlaanderen**

FIT heeft geen openstaande aanbevelingen meer naar aanleiding van audits door Audit FIT.

Vanaf 2017-2018 zal Audit Vlaanderen een nieuwe aanpak hanteren die entiteit specifiek is en focust op risicobeheersing. In 2017 zal FIT zich voorbereiden op deze nieuwe aanpak van Audit Vlaanderen. Zie ook SOD " Voldoende werken aan het verhogen van de maturiteit van de organisatie inzake organisatiebeheersing " onder het hoofdstuk "Recurrente taken en beheersdoelstellingen' .

### **2. Uitvoering kerntakenplan**

FIT zal in 2017 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.

### **3. Uitvoering personeelsbesparing**

FIT zal in 2017 verder actie ondernemen om de opgelegde personeelsbesparing tegen eind 2019 te realiseren.



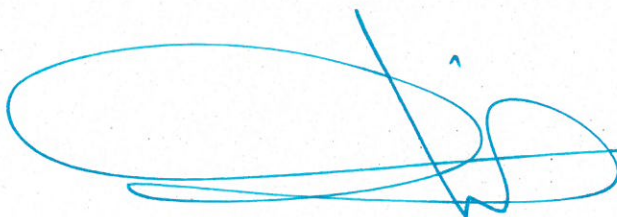
## 7 OPVOLGING, RAPPORTERING EN EVALUATIE VAN DE BELEIDS-EN BEHEERSDOCUMENTEN

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

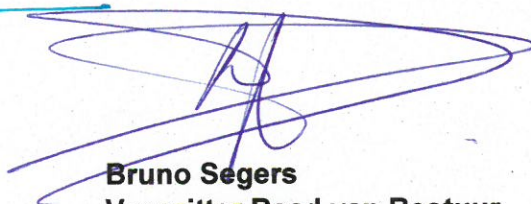
- Vlaams Regeerakkoord
- Transversale/horizontale beleidsplannen
- Regelgevingsagenda
- Beleidsnota en beleidsbrieven

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 26 januari 2017



**Claire Tillekaerts**  
Gedelegeerd Bestuurder



**Bruno Segers**  
Voorzitter Raad van Bestuur

**BIJLAGE:**

- Personeelsplan









31/12/2016

## 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/ 2016. 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.

In 2016 werden de afdelingen 'Financiële tegemoetkomingen, financiën en IT' en 'Personeel, facility management en buitenlands netwerk' samengevoegd tot de nieuwe afdeling 'Personeelszaken, financiën en kennisbeheer'.

### PERSONEEL BINNENLAND

#### STAF

Gedelegeerd bestuurder	A3	1
Senior Management Assistant	B2	1
Verantwoordelijke Strategie & Kwaliteit	A1	1
Verantwoordelijke Strategische Planning/Klachtenbehandelaar	A1	1
Verantwoordelijke Bestuursgroepen & MVO	A1	1
Adviseur van de CEO Strategische projecten	A1	1
Verantwoordelijke Marktbeleid & Grafische Design	A1	1
Verantwoordelijke webbeheer	A1	1
Medewerker Staf	D2	1
<b>Totaal</b>		<b>9</b>

**TOTAAL STAF – AANTAL PERSONEELSLEDEN**

**9**





## INVEST

### STAF

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

### GEOGRAFISCHE SECTOREN

Accountmanagers	A2	3
	A1	8
	B1	1
Assistant accountmanager	B1	2
<b>Totaal</b>		<b>14</b>

### KNOWLEDGE MANAGEMENT

Strategic Intelligence manager	A1	1
Marketing Intelligence manager	A2	1
Assistent Intelligence management	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

**TOTAAL INVEST – AANTAL PERSONEELSLEDEN**

**20**



## INTERNATIONALE HANDEL

### STAF

Afdelingshoofd	A2A	1
Management Assistant	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

### GEOGRAFISCHE SECTOREN

Areamanager	A2	1
Areamanager	A1	8
Assistant Areamanager	C2	4
	C1	7
<b>Totaal</b>		<b>20</b>

### BINNENLANDS NETWERK

Coördinator Binnenlands Netwerk	A2	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>30</b>

### BEURZEN

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

### CEL MARKETING

Marketing Manager	A2	2
	A1	1
	B1	1
Graficus	B1	1
Medewerker Marketing	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>6</b>



**BUITENLANDS NETWERK**

Coördinator buitenlands netwerk trade	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>1</b>

**EEN-FIT**

Project Manager Handelsbelemmeringen	A1	2
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

**INTERNATIONALE FINANCIËLE INSTELLINGEN**

Project Manager	A1	1
Medewerker	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

**REGLEMENTERING**

Project Manager	B2	1
Medewerker	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

<b>TOTAAL INTERNATIONALE HANDEL – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>75</b>
--	-----------



## PERSONEELSZAKEN, FINANCIËN EN KENNISBEHEER

### STAF

Afdelingshoofd	A2A	1
Management Assistant	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

### EBN

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

### FACILITY MANAGEMENT BINNENLAND

Diensthoofd	D2	1
Medewerker	C1	1
	D2	2
	D1	3
<b>Totaal</b>		<b>7</b>

### BEGROTING

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

### BOEKHOUDING

Diensthoofd boekhouding	B3	1
Medewerker boekhouding binnenland	B1	1
	C1	2
Diensthoofd 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

Financiële ondersteuning en kennisbeheerder	A1	1
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	2
Administratief medewerker IT	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>8</b>

## INTERNE OUTPLACEMENT

	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

<b>TOTAAL PERSONEELSZAKEN, FINANCIËN EN KENNISBEHEER – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>43</b>
---	-----------

<b>TOTAAL BINNENLAND – aantal personeelsleden</b>	<b>147</b>
---	------------


**PERSONEEL BUITENLAND**

As is (koppen)	Europa (EU+niet-EU landen)	Amerika	Afrika & MO	Azië & Oceanië	
Vlev	15	8	3	13	
HS	2	0	1	2	
Niv A	10	6	2	7	
Niv B	44	12	9	29	
Niv C	13	3	2	1	
Niv D	1	0	0	0	
TA	0	2	0	2	
	85	31	17	54	<b>187</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>





---

# ONDERNEMINGSPLAN

## 2016

Evaluatie van 2016

(MET MEERJAREN COMPONENT)

Tussen de Vlaamse Regering en Flanders  
Investment & Trade (FIT) / 20.01.2017

---





<b>1</b>	<b>Generiek deel.....</b>	<b>3</b>
1.1	Algemene bepalingen	3
1.2	Inwerkingtreding en duur van het Ondernemingsplan 2016 met meerjarencomponent	3
1.3	Beleidskader	3
1.4	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	8
<b>3</b>	<b>Recurrente taken en beheersdoelstellingen .....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>Welzijn .....</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b>Diversiteit .....</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>Doelstellingen volgend uit regeringsafspraken .....</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>Opvolging, rapportering en evaluatie van de beleids-en beheersdocumenten .....</b>	<b>54</b>
	<b>Bijlages .....</b>	<b>55</b>

# 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 2016 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;
- 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 gewijzigde 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.”

## 1.4.2. Kernopdrachten van FIT

Om de vermelde missie waar te maken, stelt artikel 5, §1, van het oprichtingsdecreet de volgende taken vast voor het agentschap:

- 1° taken van promotionele aard;
- 2° informatie, documentatie, advies en begeleiding betreffende alle aspecten van de internationale handel en het internationaal ondernemen;
- 3° promotie van Vlaanderen als vestigingsplaats voor buitenlandse ondernemingen;
- 4° het stimuleren en ondersteunen van Vlaamse ondernemingsactiviteiten in het buitenland;
- 5° het verstrekken van financiële stimuli en subsidies ter bevordering van het internationaal ondernemen;
- 6° bemiddeling in grensoverschrijdende handelsgeschillen;
- 7° het actief werken aan synergiën en het opzetten van samenwerkingsverbanden met alle actoren op het vlak van het internationaal ondernemen in binnen- en buitenland;
- 8° het managen van een eigen binnenlands en een buitenlands netwerk;
- 9° het optimaal benutten van financiële hefboomen voor het internationaal ondernemen die beschikbaar zijn op Vlaams, Belgisch, Europees en internationaal vlak.

Conform het decreet van 22 november 2013 betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector, de nota aan de Vlaamse Regering (VR 2014 1212 DOC.1242/1TER) en voorontwerp van decreet tot wijziging van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 (VR 2014 1212 DOC.1242/3TER), heeft FIT de procedure voor wijziging van het oprichtingsdecreet aangevangen.

FIT heeft eind 2014, na politiek ambtelijk overleg, een kerntakenplan opgemaakt dat aangeeft welke activiteiten essentieel zijn om de beleidsdoelstellingen te bereiken en de dienstverlening te verzekeren. Deze activiteiten en bijhorende kernprocessen zijn doorvertaald in dit OP.



## 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 2016 (cijfers begrotingsopmaak 2016)

Omschrijving	Begroting 2016	
Werkingsdotatie	40 008 000 euro	
Subsidiedotatie, verdeeld als volgt:	9 961 000 euro	
Dotatie Financiële Stimuli		5 831 000 euro
Dotatie Haalbaarheidsstudies		300 000 euro
Dotatie Uitrustingsgoederen		2 960 000 euro
Dotatie Bedrijfsgroeperingen		820 000 euro
Dotatie KMO - Portefeuille		50 000 euro

Deze budgetten werden in de loop van 2016 nog gewijzigd als volgt:

Omschrijving	Begrotingsaanpassing 2016	
Werkingsdotatie	40 377 000 euro	
Subsidiedotatie, verdeeld als volgt:	9 905 000 euro	
Dotatie Financiële Stimuli		6.021 000 euro
Dotatie Haalbaarheidsstudies		594 000 euro
Dotatie Uitrustingsgoederen		2 560 000 euro
Dotatie Bedrijfsgroeperingen		730 000 euro
Dotatie KMO - Portefeuille		0 euro

Voor de werkingsdotatie is de basis bij de begrotingsaanpassing 2016 (BA2016), de begrotingsopmaak 2016 (BO2016) zijnde 40.008.000 euro. Ten einde de kosten voor de informatisering van de aanvragen van de subsidiedotaties te dragen voorzag FIT in 2016 een verhoging met 50.000 euro van de werkingsdotatie. Verder heeft FIT een voorstel tot aanpassing van de berekening van de verdeling van de vergrijzingskost, ontvangen. Op basis van deze laatste berekening heeft FIT voor 2016 een bijkomende dotatie van 20.000 euro ontvangen. Naar aanleiding van de overschrijding van de spilindex in mei 2016 en de aanpassing met 2% van de lonen van het overheidspersoneel in juli 2016, wordt de werkingsdotatie in 2016 recurrent met 299.000 euro verhoogd. De toelage voor het VAK/VEK (uitbetalingen) voor de subsidies bedroeg 9.905.000 euro. Bijkomend mocht FIT 6.000 euro interen op de niet opgebruikte subsidietoelage van 2015 en mocht er 50.000 euro aangewend worden van de gerecupereerde subsidies. In totaal kon er dus voor 9.961.000 euro aan subsidies uitbetaald worden. De definitieve afrekening van het boekjaar 2016 is op dit moment nog niet beschikbaar.



## 2.2.2 Personeelskader

Als bijlage gaat het personeelsplan (dd 31/12/2016)



## **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)

### **OUTPUT:**

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

TARGET 2016: Concreet uitgewerkte strategie ("groenboek") tegen eind juni 2016

#### Beoordeling 2016

De concreet uitgewerkte strategie ("groenboek") werd voorgesteld op de Exportbeurs van FIT in juni 2016.

### **Strategisch project 2015 – 2016: Staten-Generaal/strategische partnerschappen**

FIT organiseert op 25 januari 2016 een Staten-Generaal onder de naam Flanders International Economic Summit, met partners en bedrijven. Het voor- en natraject moet resulteren in een meerjarige internationaliseringsstrategie die door partners en bedrijven mee is gecreëerd. In het natraject is het afsluiten van strategische partnerschappen, in functie van de uitvoering van deze strategie, voorzien. Ook de uitwerking van een proces voor monitoring van de resultaten in de jaren daarna, en de koppeling met het vernieuwde proces 'financiering bedrijfspgroeperingen' horen binnen de scope van dit project.

#### Beoordeling 2016

FIT organiseerde de Flanders International Economic Summit (FIES) in januari 2016. Middenveldactoren, bedrijven en kennisinstellingen hebben samen met FIT de uitdagingen







beperkt aantal strategische partners in het kader van de nieuwe internationaliseringsstrategie van de Vlaamse economie "Vlaanderen Versnelt".

OOD1.1. **Uitwerken van een meerjarige internationaliseringsstrategie, in overleg met Vlaamse overheids- en middenveldpartners**

De uitwerking van de internationaliseringsstrategie gebeurt in de aanloop en in het natraject van de Staten-Generaal / Flanders International Economic Summit op 25 januari 2016:

- engageren van partners en uitwerken van elementen van strategie en doelstellingen
- organisatie van een Staten-Generaal / Flanders International Economic Summit
- opleveren van een concreet uitgewerkte strategie met doelstellingen (mid 2016)
- een witboek als basis voor vernieuwde partnerschappen
- uitwerken van een monitoring tool voor resultaten in 2016

Beoordeling 2016

Op 25 november 2016 werd de strategie onder de vorm van een Mededeling op de Vlaamse Regering gebracht

OOD1.2. **Monitoring van de resultaten van de meerjarige internationaliseringsstrategie met Vlaamse partners (vanaf 2016)**

De opvolging van de afspraken die met partners zijn gemaakt zal gebeuren via een monitoringtool die in 2016 zal worden uitgewerkt.

Beoordeling 2016

De monitoring zal gebeuren van zodra de samenwerkingsverbanden en projecten met partners zijn opgezet. FIT heeft een intern accountmanagement opgezet dat hierin een cruciale rol zal spelen. Dit interne accountmanagement moet een efficiënte opvolging van partners in de uitvoering van Vlaanderen versnelt! garanderen, en een goede samenwerking in complementaire activiteiten. De accountmanagers zullen in overleg treden met partners, en een relatie opbouwen met de partner met het oog op win-win, en intern communiceren over de afspraken. Deze werking werd in december 2016 goedgekeurd en zal in 2017 gefaseerd uitgevoerd worden.

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 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.

#### Beoordeling 2016

Hier wordt continu aan gewerkt. De meerjarige internationaliseringsstrategie werd voorgesteld aan de FOD Buitenlandse Zaken. 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 bruggen zal bouwen in functie van de uitvoering van de meerjarige internationaliseringsstrategie en de verdediging van de belangen van Vlaamse bedrijven en de Vlaamse economie.

In 2016 werd ook een nieuw samenwerkingsakkoord tussen DIV, FIT en TVL met betrekking tot de samenwerking in de buitenlandkantoren van kracht. Er wordt gestreefd naar een nog efficiëntere samenwerking om als Vlaanderen optimaal coherent naar buiten te treden.

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

FIT is het eerste aanspreekpunt van het opgerichte Meldpunt Brexit. In 2016 werd FIT 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.

#### 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. Het contract met de Europese Commissie kon pas laat in 2015 ondertekend worden. Het actieplan krijgt verdere vorm en de uitwerking hiervan komt op kruissnelheid in 2016.

## Beoordeling 2016

EEN, een consortium van FIT en het Agentschap Innoveren & Ondernemen, kwam in 2016 op kruissnelheid. De informatieverstrekking aan Vlaamse bedrijven gebeurt op een dagelijkse basis. Er werd een aantal initiatieven ontwikkeld in zowel binnen- (ontvangst van een Hessische delegatie, bedrijven uit Noordrijn-Westfalen uit de Health-sector, een missie uit Luxemburg, seminars over Halal en aanwezigheid op TAVOLA Kortrijk en de Drone Days in Brussel, organisatie van een Vlaams-Nederlandse Handelsdag, Biowinday ....) als buitenland (missies naar Brasov, Roemenië, Quebec en Zwitserland in het kader van CH4Explorers en aanwezigheid op Biofach vakbeurs in Nürnberg, Duitsland, B2B event op de Buchmesse in Frankfurt, Pollutec in Lyon, Medica in Düsseldorf en aankopersdag in Parijs). EEN was prominent aanwezig op de Exportbeurs. Er werd een forum gegeven aan de Europese Commissie om hun ondersteuning in algemene maatregelen ter bevordering van internationalisering bekend te maken. Er werden een overlegvergadering gehouden met VLEVA om elkaars initiatieven te kennen.

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

De doelstelling wordt bereikt via:

- Coördinatie van Vlaamse deelname aan en opvolging van staatsbezoeken, 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 wordt in 2016 een Vlaamse economische missie naar India georganiseerd, en ontwikkelen we verder deelnames aan grote missies met een sterk Vlaams profiel. Verder is er ook een belangrijke deelname van Vlaanderen in het project van de Frankfurter Buchmesse waar Vlaanderen en Nederland gastland zijn, en zal ook het staatsbezoek aan Japan in het kader van 150 diplomatieke betrekking met Japan een unieke 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.

## Beoordeling 2016

De Vlaamse economische missie naar India van april 2016 was met 85 deelnemers de grootste missie ooit onder leiding een Vlaamse minister-president. De missie was geconcentreerd op de steden Mumbai, Pune en Bangalore.



De versoepeling van de sancties die de Verenigde Staten ten aanzien van Cuba hebben doorgevoerd, was een ideale gelegenheid om naar dat land een economische zending te leiden. De economische missie naar Iran was ook een groot succes. 140 bedrijven gingen op vierdaagse economische zending naar Iran. De 3 Belgische exportagentschappen organiseerden samen de zending.

De missie naar de Baltische Staten had een belangrijk economisch luik. De nauwe contacten tussen de Vlaamse en Baltische havens werden aangehaald.

Tijdens de staatsbezoeken aan Japan en Nederland en de prinselijke missies naar Indonesië en Texas werd een belangrijk Vlaams economisch luik door FIT ingevuld.

De Frankfurter Buchmesse, met Vlaanderen en Nederland als gastland was een unieke kans om het economisch belang van de Vlaamse creatieve sector extra in de verf te zetten (Groepsstand FIT en VUV/Boek.be voor Vlaamse bedrijven).

FIT speelt de logistieke troeven van Vlaanderen volop uit in de dagelijkse prospectie naar buitenlandse investeerders en tijdens de organisatie van havendagen. Zo promootte FIT in Sub-Sahara Afrika de Vlaamse havens, zoals in 2016 in Kameroen. Minister Ben Weyts, bevoegd voor mobiliteit heeft eind augustus 2016 – ondersteund door een economische missie van FIT - onze havens gepromoot in Guinée en Ivoorkust.

#### Strategisch project 2016: Evenementen in het kader van de Olympische Spelen in Rio de Janeiro

FIT organiseert high-level side events met potentiële investeerders uit verschillende landen die de Olympische Spelen bezoeken, naar analogie met de geslaagde reeks events tijdens de Olympische Spelen van Londen 2012.

#### Beoordeling 2016

FIT organiseerde high-level events met potentiële investeerders uit verschillende landen die de Olympische Spelen bezochten.



## **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:**

#### **KPI2.1: Afsluiten van een aantal strategische partnerships met Strategische en andere relevante Onderzoekscentra en clusterorganisaties**

**TARGET:** 5 strategische partnerships met Strategische onderzoekscentra (Imec, iMinds, VIB, VITO en Flanders Make)

#### Beoordeling 2016

In de samenwerking met strategische onderzoekscentra en andere relevante onderzoekscentra en clusterorganisaties wil FIT zoveel mogelijk aansluiting zoeken met het innovatie- en clusterbeleid van de Vlaamse Overheid. De krijtlijnen zijn bekend en FIT wordt betrokken bij het luik internationalisering van de speerpuntclusterpacten en innovatieve bedrijfsnetwerken. FIT heeft in het proces van de opmaak van de internationaliseringsstrategie 'Vlaanderen Versnelt' alle SOC's en relevante kennisinstellingen en clusterorganisaties intensief betrokken. Zij hebben mee gebouwd aan deze strategie die grotendeels spoort met het innovatie- en clusterbeleid.

Naast de hierboven geschetste samenwerking wordt met de SOC's en clusters op velerlei wijze samengewerkt: FIT en FCA lanceerden samen de nieuwe Flanders Cleantech Internationalisation Award. FCA werd verder ondersteund in hun bidbook voor het EU Cleantech Forum 2018. VIB is een belangrijke partner in het Welcome Team Life Sciences. Er is een uitstekende samenwerking met Flanders Make o.a. in het kader van de Hannover Messe. FIT ondersteunde in 2016 IMEC bij het openen van een kantoor in Singapore dat in de opstartfase gehuisvest zal worden in het FIT-kantoor in Singapore. De fusie tussen IMEC en iMinds was in 2016 ook nog niet gefinaliseerd. Ook hier werden voorbereidingen getroffen



maar werd ook de boodschap gegeven dat de nieuwe structuur eerst dient gefinaliseerd te worden alvorens verdere stappen met FIT gezet kunnen worden. In die zin is KPI 2.1. ook geen correcte weerspiegeling meer van het SOC landschap en zal ze voor 2017 ook aangepast worden naar 4 partnerships (met IMEC-iMinds, VIB, VITO en Flanders Make).

Het valt ook niet uit te sluiten dat bepaalde clusters een structurele partner van FIT kunnen worden (zie SOD 1). Dit proces is pas in Q2 2017 afgerond.

FIT heeft dan ook geopteerd om eerst de relaties met SOC's en clusters verder uit te diepen alvorens structurele partnerships zoals beschreven in KPI 2.1. aan te gaan. De omgekeerde beweging zou niet getuigen van goed bestuur.

### **KPI2.2: Vertegenwoordiging van de Strategische Onderzoekscentra in de Stuurgroep Technologieattachés**

TARGET: samenstelling van de Stuurgroep Technologieattachés aanpassen aan vertegenwoordiging van de 5 Strategische onderzoekscentra.

Binnen de stuurgroep zal een kerngroep met vertegenwoordigers van de Strategische onderzoekscentra worden opgenomen in de eerste helft van 2016.

FIT zal rekening houden met de uitkomst van de nieuwe speerpuntclusters. In 2015 werd immers het speerpuntclusterbeleid herzien binnen het beleidsdomein EWI. Pas in 2016 zal duidelijk worden welke speerpuntclusters ondersteund zullen worden. FIT wil zijn eigen beleid zoveel mogelijk hierop afstemmen. In 2016 worden voorbereidende gesprekken met de strategische onderzoekscentra gehouden.

### Beoordeling 2016

Alle SOC's zijn betrokken bij de werking van de technologieattachés van FIT. Door de wijzigingen in het innovatielandschap in 2016 en de gemaakte keuzes in de internationaliseringsstrategie 'Vlaanderen Versnelt' dringt zich een vernieuwing van de stuurgroep zich op. De stuurgroep zal omgevormd worden en de nieuwe samenstelling zal in Q1 2017 afgerond worden.

OOD2.1. Opbouwen van partnerschappen waarbij FIT en de Strategische Onderzoekscentra of kennisinstellingen in wisselwerking treden: FIT ondersteunt de onderzoekscentra in internationalisering, en de onderzoekscentra ondersteunen FIT in het bekendmaken van Vlaanderen als kennisregio.

In een internationaliseringsstrategie waarin speerpuntclusters een cruciale rol spelen, kan heel doelgericht gewerkt worden, en zijn strategische partnerschappen tussen FIT en onderzoekscentra cruciaal. Hierbij wordt concreet afgesproken hoe FIT deze



onderzoekscentra zal ondersteunen om internationaal sterker te worden, en hoe de onderzoekscentra FIT tijdens gerichte prospectie-activiteiten in het buitenland kunnen ondersteunen om de expertise van Vlaanderen aan te tonen en investeerders te overtuigen. Deze partnerschappen zullen onder andere een belangrijke schakel zijn in de uitvoering van de internationaliseringsstrategie.

#### Beoordeling 2016

FIT ondersteunt via haar actieprogramma en andere dienstverlening de strategische onderzoekscentra, kennisinstellingen en (speerpunt-)clusters. Concreet wordt verder op structurele wijze in 2017 en de komende jaren samengewerkt binnen het kader zoals hierboven werd beschreven.



### 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:

#### KPI3.1 Een jaarlijkse optimalisatieoefening van het buitenlands netwerk

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

#### Beoordeling 2016

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.

Beoordeling 2016

In 2016 werden kantoren geopend in Houston (Verenigde Staten) en Melbourne (Australië), en werd de opening van de kantoren in Lima (Peru) en Yangon (Myanmar) voorbereid. Er werd een Invest-antenne aangesteld in Vancouver (Canada). De antenne in Ljubljana (Slovenië) is definitief van start gegaan. Verder zijn onderhandelingen met AWEX en Brussels Invest & Export lopende over de invulling van het samenwerkingsakkoord.



#### 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:

**KPI4.1 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 2016: 750

##### Beoordeling 2016

In 2016 deden 1047 klanten voor het eerst een beroep op de dienstverlening van FIT (m.u.v. subsidies). De target werd ruimschoots behaald.

#### 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 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 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, voorzien in de communicatie over de dienstverlening van FIT en de sensibiliseringsacties en –evenementen ten overstaan van Vlaamse bedrijven en klanten nog meer worden gestroomlijnd. Vanaf 2016 wordt uitvoering gegeven aan dit strategisch plan, via een jaarlijks actieplan.

## Beoordeling 2016

De 15de editie van de Leeuw van de Export was opnieuw een groot succes. De uitreiking plaatst internationaal ondernemen niet alleen bij het breder publiek in de kijker, maar zet vooral Vlaamse bedrijfsleiders ertoe aan om de stap naar het buitenland te wagen. De winnaars van de vorige edities zijn belangrijke ambassadeurs om andere bedrijven warm te maken voor internationaal ondernemen. Winnaars van deze editie waren Aucxis en MediaGeniX. De resultaten van de vierde Exportbarometer van Flanders Investment & Trade werden in november publiek gemaakt. In totaal lieten 501 bedrijven in hun kaarten kijken over hun exportgedrag en -verwachtingen. Fevia, UNIZO en Voka zetten mee hun schouders onder deze editie. Daarnaast heeft FIT roadshows in alle provincies georganiseerd om de nieuwe subsidieregeling toe te lichten, en bereikte daarmee meer dan 1000 bedrijven. Deze roadshows hebben ook duidelijk een sensibiliserend effect gehad (KPI 8.1.).

## Strategisch project 2016: Exportbeurs

De Exportbeurs geeft een eerste aanzet tot méér samenwerking tussen middenveld- en overheidspartners, één van de doelstellingen die voorzien wordt in de gezamenlijke internationaliseringsstrategie. Tot in 2015 organiseerde FIT samen met Voka en UNIZO ieder jaar verschillende 'contactdagen'. Tijdens deze 'contactdagen' konden Vlaamse exporterende bedrijven een aantal buitenlandse vertegenwoordigers van FIT ontmoeten op verschillende locaties in Vlaanderen. Vanaf 2016 organiseert FIT deze 'contactdagen' nu op 1 locatie (Brussel) met al zijn buitenlandse vertegenwoordigers tegelijk, onder een nieuwe vorm, de Exportbeurs. Het evenement is een grootschalige samenwerking met een ruime groep van Vlaamse, Europese partners en andere dienstverleners. Bedrijven krijgen meteen een goed overzicht bij wie ze terecht kunnen met hun vragen. Door de grootschaligheid heeft de Exportbeurs ook een sensibiliserend effect bij bedrijven, waardoor de 'spill-over' bij alle bedrijven – ook zij die nog niet meteen internationaliseren – reëel is en FIT bij deze specifieke doelgroep naam maakt als centrale actor.

## Beoordeling 2016

De eerste Vlaamse Exportbeurs vond plaats van 27 tot en met 29 juni 2016 in Thurn & Taxis te Brussel, met maar liefst 1.200 bedrijven. Zij konden terecht bij alle 94 vertegenwoordigers van FIT in het buitenland én bij de 40 dienstverleners met wie FIT deze Exportbeurs heeft georganiseerd. De aanwezige bedrijven boekten in totaal bijna 3.000 zakelijke gesprekken met FIT-vertegenwoordigers en standhouders. De 36 seminaries en workshops konden op bijzonder veel aandacht rekenen.

De resultaten van de evaluatie geven aan om dit evenement in 2018 te herhalen en hier een tweejaarlijks evenement van te maken.



Door de opvallende mediastrategie en -campagne en het succes van het evenement, ontving de Exportbeurs een nominatie als beste event (B2B Press & Communication Awards) van Media Marketing.

Voor de opvallende aankleding van de Exportbeurs, samen met andere dragers (brochures, banners,...) die binnen FIT werden vorm gegeven, ontving FIT in de Lokettenzaal van het Vlaams Parlement de eerste award van ambassadeur Vlaamse huisstijl 2016.



## 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:

**KPI5.1 Het aantal acties met Vlaamse bedrijven in clusterverband en het aantal acties m.b.t. buitenlandse investeringen waar (speerpunt) clusters bij betrokken zijn.**

TARGET 2016: 3 acties gericht op internationalisering vanuit Vlaanderen of gericht op het aantrekken van buitenlandse investeringen

#### Beoordeling 2016

Er werden in 2016 minimum 3 acties georganiseerd. Samenwerking met FlandersBio in het kader van BioUS, samenwerking met Agoria Sports Technology club in Japan en samenwerking met Eggsplora voor het aantrekken van fintechspelers naar Vlaanderen.

**KPI5.2 Kloofanalyses per jaar, met een samenwerkingspartner en/of externe consulting.**

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

#### Beoordeling 2016

Er werden verschillende kloofanalyses opgestart en/of uitgevoerd in 2016: a) een analyse met UGent, de Stad Gent en de provincie Oost-Vlaanderen rond de Gentse clusters cleantech, ICT en industriële biotechnologie, b) analyse rond de aeronauticasector. Verdere aangekondigde analyses werden niet uitgevoerd: a) een analyse met FISCH over duurzame chemie werd uitgesteld tot na de goedkeuring van het speerpuntclusterdossier van FISCH (nu Catalisti), b) de analyse rond BioValley in Limburg werd geschrapt door een gewijzigde strategie bij Locate in Limburg, c) de analyse rond de Open Manufacturing Campus werd doorgeschoven naar 2017.



### 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 2016

zie KPI 5.1. Naast de acties die onder deze KPI vallen, voerde FIT samen met partners nog acties uit. Samen met een aantal partners waaronder IMEC, Energyville, KU Leuven en UGent werden roadshows gehouden rond cleantech en energystorage. Met iMinds werd gefocust op ICT-bedrijven rond Atlanta, met VIB en FlandersBio op biotechnologie tijdens de wereldconferentie BioJapan en tenslotte met Flanders Make op de maakindustrie tijdens de Hannover Messe. FIT heeft in 2015 en 2016 de werkgroep internationalisering van Flanders' Care getrokken en de deelname aan enkele grote beurzen en evenementen gecoördineerd. Zo bijvoorbeeld in Dubai tijdens de Arab Health beurs.

### 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 experten gepositioneerd in gesprekken met investeerders en ingezet in het opmaken van de kloofanalyses (zie hieronder).

#### Beoordeling 2016

Met Flanders Bike Valley werden er succesvolle roadshows georganiseerd en tijdens de 100<sup>ste</sup> Ronde van Vlaanderen werden voor buitenlandse bedrijven bezoeken geregeld. Met Flanders' Care werd samengewerkt voor de Annual Investment Meeting in Dubai, o.a. gericht op investeringsfondsen voor financiering van een onderzoeksprogramma rond Alzheimer. Hiervoor kreeg Vlaanderen de Award voor het beste buitenlandse investeringsproject in Europa.

### 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. Voor 2016 worden minimaal 2 kloofanalyses voorzien: één in het kader van SALK in Limburg, en één in het kader van de clusterontwikkeling rond Gent.

Beoordeling 2016: 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:**

**KPI6.1: Het aantal klanten dat per jaar door FIT wordt ondersteund en begeleid bij hun export en internationalisering (m.u.v. subsidies)**

TARGET 2016: 4000

#### Beoordeling 2016

FIT heeft in 2016 4527 klanten minstens 1 maal ondersteund via acties en individuele dienstverlening. Elk bedrijf wordt hierbij 1 maal geteld, ongeacht hoe vaak het in 2016 een beroep heeft gedaan op de diensten van FIT. Deze target werd dus gehaald.

*KPI 6.2. en 6.3. moeten in 2018 bij een nieuw klantentevredenheidsonderzoek behaald worden. Het vorige onderzoek dateert van 2013 en wordt om de vijf jaar herhaald. De andere KPI onder SOD 6 zijn jaarlijks te behalen.*

**KPI6.2: Beoordeling van de tevredenheid over de dienstverlening van FIT op basis van een algemeen klantentevredenheidsonderzoek in 2018**

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

**KPI6.3. 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: 75 % van de respondenten van een algemeen klantentevredenheidsonderzoek in 2018 geeft aan dat de dienstverlening van FIT voldoet aan de noden van het bedrijf.



**KPI6.4 Het aantal acties dat FIT elk jaar organiseert.**

TARGET: minimum 100 acties per jaar

Beoordeling 2016

FIT heeft in 2016 in totaal 154 acties uitgevoerd (deelnames aan beurzen, trefdagen, uitnodigingen van aankopers naar beurzen en seminaries).

**KPI6.5: Beoordeling van de tevredenheid over de actie op basis van een bevraging na de actie.**

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

Beoordeling 2016

Bedrijven worden na deelname aan acties van FIT (groepszakenreizen, beursdeelnames, seminaries, trefdagen en uitnodigingsacties) systematisch bevroegd. 92 % van de bedrijven die antwoorden verschaften, toonden zich tevreden. De target werd dus gerealiseerd. En de tevredenheid steeg zelfs nog in vergelijking met 2015 (90%).

**KPI6.6. Beoordeling van de mate waarin de dienstverlening tegemoet komt aan de noden van het bedrijf op basis van een bevraging na de actie.**

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

Beoordeling 2016

Van de bedrijven die antwoordden op de bevraging, gaf 88% aan tevreden te zijn. Ook hier merken we een stijging ten opzichte van 2015 (84%).

**Strategisch project 2015 – 2017: 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**

FIT ontwikkelt in de komende jaren voor de andere vormen van dienstverlening (naast acties) een kwaliteitmeetsysteem, waardoor ook voor deze dienstverlening een permanente monitoring kan gebeuren van tevredenheid en mate waarin de dienstverlening voldoet aan de noden van het bedrijf. Op korte termijn kan dat voor de exportmeter, op iets langere termijn voor de marktvragen. Van zodra beschikbaar kan dit een strategische KPI worden zoals de KPI 6.5 en 6.6. Het project voor tevredenheidsbevraging voor marktvragen heeft reeds een

aantal stappen doorlopen. Zo werd het proces voor de vraagstelling door Vlaamse bedrijven aan het buitenlands netwerk van FIT gedetailleerd in kaart gebracht en werd er exhaustief in kaart gebracht welk type vragen dit buitenlands netwerk ontvangt. In 2016 wordt voor het kwaliteitmeetsysteem na de afname van exportmeters, uitgetest. De ontwikkeling van een kwaliteitssysteem zal worden gekoppeld aan de geplande ontwikkeling van een vernieuwde CRM applicatie.

#### Beoordeling 2016

De tevredenheid van FIT klanten is de bouwsteen van een doelgerichte en efficiënte dienstverlening. De individuele begeleiding en advisering is een van de meest tijdsintensieve en meest gevraagde dienst. In 2016 werd al van start gegaan met een systematische kwaliteitsbevraging voor de afgenomen exportmeters, waardoor hiervoor vanaf 2017 nieuwe KPI worden geformuleerd. De nieuwe CRM-tool die in 2017 gelanceerd zal worden, zal de individuele dienstverlening niet alleen eenvoudiger en transparanter maken voor klanten, de evaluatie door FIT klanten zal er integraal deel van uitmaken. Concreet wil dit zeggen dat elk antwoord op een markt vraag vergezeld zal worden van een eenvoudig en klantvriendelijk beoordelingssysteem, volgens het type "Rate this answer from 1 to 5". In 2016 werd de concrete evaluatietool voor het meten van de kwaliteit van onze individuele dienstverlening ontworpen. De nieuwe CRM-tool (en dus ook deze kwaliteitsmeting) zal in het derde kwartaal van 2017 worden gelanceerd.

#### 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 wil via zijn individuele dienstverlening maatwerk bieden, en wil maximaal 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 het nog te ontwikkelen kwaliteitssysteem zal op een structurele manier de kwaliteit van de individuele dienstverlening gemonitord kunnen worden.

#### Beoordeling 2016

Zie KPI 6.1.



## 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, seminaries, 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 2016 is opnieuw een actieprogramma gelanceerd met acties op verschillende landen en sectoren, waaraan Vlaamse klanten kunnen deelnemen.

### Beoordeling 2016

Zie KPI 6.4. Ondanks budgettaire beperkingen werden toch 154 acties georganiseerd, aangezien FIT principieel de keuze heeft gemaakt om voorlopig niet te besparen op het actieprogramma ten voordele van bedrijven.

## 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 2016 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, zoals in 2015 een publicatie over distributiekanaalen.

### Beoordeling 2016

Gedurende het voorbije jaar 2016 werden er 117 exportmeters volledig afgewerkt. Het aantal exportmeters voor dienstverlenende bedrijven bedroeg 32 in 2016, hetzij 27 % van het totaal aantal exportmeters. FIT werkte in 2016 met Unizo en Voka samen aan begeleidingstrajecten voor bedrijven die actief willen worden op nieuwe markten. Het afnemen van een exportmeter wordt steeds aangeboden als onderdeel van deze begeleidingstrajecten.

Verder werkt FIT mee aan allerhande opleidingen voor kmo's. In de reeks Leidraad voor internationaal ondernemen, heeft het de publicaties Beursplan en 101 veelgestelde vragen over internationaal ondernemen geüpdatet met het oog op de Exportbeurs.



#### 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 aanloop van de Flanders International Economic Summit in 2016 wordt in overleg met de partners besproken welke prioritaire doelgroepen en een doeltreffend doelgroepenbeleid in samenwerking met de partners gevoerd kan worden. In de jaren daarna wordt dit in samenwerking met de partners uitgevoerd.

##### Beoordeling 2016

Startende exporteurs en exporteurs die nieuwe markten (in groeielanden) aanboren zijn belangrijke doelgroepen. De subsidies voor bedrijven zijn hierop in belangrijke mate toegespitst. De dienstverlening van FIT besteedt naast aan deze doelgroepen ook bijzondere aandacht aan technologiebedrijven, en er is een ruim aanbod aan acties op groeimarkten (zie SOD 7)

FIT zette in 2016 in samenwerking met een aantal partners, begeleidingstrajecten op die exporteurs helpen om op een doordachte manier in een nieuwe exportmarkt te starten. Met Unizo heeft FIT twee begeleidingstrajecten op nieuwe markten achter de rug, gericht op de VAE en Zwitserland en met Voka drie gericht op Saudi-Arabië & Qatar, Hongkong & Singapore en op Canada.

In de internationaliseringsstrategie "Vlaanderen versnelt!" die in 2016 gefinaliseerd werd, wordt aandacht gevraagd voor een transparante en proactieve benadering van bedrijven, en aangepaste dienstverlening afhankelijk van hun profiel.

Met het Agentschap Innoveren & Ondernemen is overlegd over samenwerking met betrekking tot startups en scale-ups, namelijk om het luik internationalisering in het volledige begeleidingstraject in te passen enerzijds, en om Vlaamse vestigingen van buitenlandse bedrijven te ondersteunen in hun argumentatie voor locatie Vlaanderen tav hun hoofdkwartieren.

Verder werd voor de verdere uitwerking van de internationaliseringsstrategie 'Vlaanderen Versnelt', een doelstelling geformuleerd voor een betere detectie van bedrijven met internationaal groeipotentieel.

Eind november 2016 werd de oproep voor structurele partners gelanceerd, die een belangrijke rol zullen spelen in de benadering van bepaalde doelgroepen.



## 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.

### Beoordeling 2016

FIT heeft in 2016 verder uitvoering gegeven aan zijn actieplan 2015-2016 'Maatschappelijk Verantwoord internationaal Ondernemen' (MViO) dat via sensibilisering, het aanbieden van tools en instrumenten en het aanreiken van goede voorbeelden alle Vlaamse internationale ondernemers wil ondersteunen om in hun integrale waardenketen risico's te beperken en waarden te maximaliseren. FIT wil daarbij vooral praktische tips en handleidingen aanbieden, toegespitst op landen en sectoren, om duurzaam en maatschappelijk verantwoord internationaal ondernemen (milieunormen, arbeidsrechten, mensenrechten,...) in de praktijk te brengen en internationale standaarden hanteerbaar te maken. Een concreet voorbeeld hiervan is de MVO Risico Checker op de website van FIT, een online tool die bedrijven onmiddellijk toelaat om te bepalen welke internationale MVO-risico's ze lopen met hun handelsactiviteiten en wat ze kunnen doen om deze risico's te beperken. Deze tool werd o.m. uitgebreid gedemonstreerd op de MVO-infostand van FIT op de Exportbeurs van FIT in juni 2016. Op diezelfde beurs werd tijdens 2 workshops gewezen op het belang van de 17 nieuwe Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDGs) voor Vlaamse internationale ondernemers. FIT diende in 2016 succesvol een project 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 (Departement WSE). Dit project zal in de loop van 2017-2018 worden uitgevoerd. Er werd eveneens een nieuw actieplan voor 2016-2017 uitgewerkt.

## 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 groeielanden 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:

**KPI7.1: 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 2016 is de observatieperiode bijgevolg 2014 – 2019 (met als actiejaar 2016 en als referentiejaar 2015, 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 2016 o.b.v. deze methodologie zijn: Afghanistan, Angola, Bangladesh, Benin, Bhutan, Bolivia, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cambodja, Centraal Afrikaanse Republiek, China, Colombia, Costa Rica, Djibouti, Dominicaanse Republiek, Democratische Republiek Congo, Egypte, Ethiopië, Filipijnen, Gabon, Gambia, Georgië, Ghana, Guinea, Irak, India, Indonesië, Ivoorkust, Jordanië, Kameroen, Kenia, Kirgizië, Laos, Lesotho, Liberia, Libië, Madagaskar, Malawi, Maldiven, Maleisië, Mali, Marokko, Mauritanië, Mongolië, Mozambique, Myanmar, Namibië, Nepal, Nicaragua, Niger, Nigeria, Oeganda, Oezbekistan, Oost-Timor, Pakistan, Panama, Papua Nieuw Guinea, Paraguay, Peru, Qatar, Republiek Congo*





**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, Uitrustingsgoederen en kmo-portefeuille)

**OUTPUT:**

**KPI8.1: Percentage nieuwe FIT-klanten van het totaal aantal via subsidies ondersteunde bedrijven in jaar X.**

TARGET: 15 %

Beoordeling 2016

27,74 % van de door subsidies ondersteunde bedrijven zijn nieuwe klanten van FIT. Hiermee wordt bevestigd wat reeds tot uiting kwam in een vorige tevredenheidsenquête over de dienstverlening van FIT. De subsidies zorgen voor een grote instroom aan nieuwe FIT-klanten.

Deze 27,74 % is echter een uitzonderlijk hoog resultaat, ver boven het gemiddelde van de afgelopen jaren en ruimschoots boven de gestelde target van 15%. Dit resultaat is in hoofdzaak te danken aan de volgende factoren:

- In maart 2016 heeft de Vlaamse regering een nieuw subsidiebesluit goedgekeurd. Om de nieuwe regelgeving bekend te maken aan een ruim ondernemerspubliek heeft FIT hierrond een roadshow georganiseerd, waarmee nagenoeg 1000 bedrijven bereikt werden, waaronder veel nieuwe exporteurs;
- Door een budgetverschuiving was er in 2016 voor dit steunmechanisme een groter budget beschikbaar, waardoor er ook meer subsidiedossiers konden goedgekeurd worden dan de vorige jaren en er extra kon ingezet worden op nieuwe klanten;
- Met het vernieuwde subsidiebesluit heeft FIT ook sterk ingezet op administratieve vereenvoudiging en doorgedreven digitalisering (Vlaanderen Radicaal Digitaal). Tevens werd de keuzevrijheid van de ondernemingen verhoogd.

**KPI8.2: 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 2016: 50 in 2016



### Beoordeling 2016

In 2016 werden 82 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.

Beoordeling 2016: Zie KPI 8.1.

Strategisch project 2015: Vereenvoudiging van het subsidie-instrumentarium voor Vlaamse bedrijven

Het subsidie-instrumentarium voor Vlaamse bedrijven zal vereenvoudigd worden, zoals voorzien in het regeerakkoord. Het nieuwe besluit op de Financiële stimuli, werd in de loop van december 2015 in eerste lezing geagendeerd op de Vlaamse Regering. De implementatie ervan is gepland in het voorjaar 2016 (april/mei). In dit besluit wordt nog nadrukkelijker de klemtoon gelegd op het bereiken van nieuwe new-to-FIT bedrijven. New-to-FIT bedrijven zullen in de toekomst voor hun eerste 4 subsidiedossiers aanspraak kunnen maken op een steunpercentage van 75% van de aanvaarde kosten (in plaats van 50% voor mature exporteurs). In het nieuwe besluit is het aantal types activiteiten die voor tussenkomst in aanmerking komen gereduceerd van 8 naar 4, en is er meer flexibiliteit ingebouwd. De administratieve last wordt ook verlaagd. Het totaal aantal subsidie-instrumenten voor ondernemingen zal in 2016 verder teruggebracht worden naar 3.

### Beoordeling 2016

Dit werd uitgevoerd. De kmo-portefeuille werd ook geschrapt uit het aanbod aan subsidie-instrumenten.

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 International dat FIT in samenwerking met het Agentschap Innoveren & Ondernemen uitvoert. Na een eerste Finmix International panel in 2015 dat een succes was, zal dit instrument verder uitgebouwd worden in 2016.

Beoordeling 2016: Zie KPI 8.2.

//

## 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:

#### **KPI9.1: Het aantal gegenereerde investeringsleads per jaar en het percentage daarvan dat leidt tot een site visit in Vlaanderen**

#### TARGET:

- 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 2016

De doelstelling van 293 wordt met 387 nieuwe te begeleiden investeringsprojecten in 2016 ruimschoots behaald. De berekening van het exacte streefcijfer is hieronder meegegeven.

#### TARGET:

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

#### Beoordeling 2016

De doelstelling van 39 (10% van 387 begeleide investeringsprojecten) wordt met 70 prospectiebezoeken van buitenlandse investeerders in 2016 ruimschoots behaald.

*Noot: Voor 2016, en de uitvoering van het tweede ondernemingsplan onder deze regering, betekent dit concreet:*



Vertrekpunt: target voor 2015 = 259

Eerste jaarhelft:

Basis is de target 2015 gedeeld door 2, m.a.w.  $259/2 = 129,5$

Trend (EIM 2015): in 2014 stijging met +9,70 % t.o.v. 2013

FIT streeft ernaar om 10% beter of in dit geval minder slecht te presteren dan de trend.

Dit betekent in 2016 een stijging van +9,70 \* 1,1 % ( $T_{F1} = 1,107$ ) t.o.v. het vooropgestelde aantal projecten in 2015.

Resultaat:  $129,5 + (129,5 * 10,67\%) = 129,5 + (13,82) = 143$  (mits afronding)

Tweede jaarhelft:

Basis is eveneens de target 2015 gedeeld door 2, m.a.w.  $259/2 = 129,5$

Trend (EIM 2016): in 2015 stijging met +14,28 % t.o.v. 2014

FIT streeft ernaar om 10% beter te presteren dan de trend. Dit betekent in dit concrete geval een behoud van 15,70% t.o.v. de trend ( $T_{F2} = 1,157$ ).

Resultaat:  $129,5 + (129,5 * 15,70\%) = 129,5 + (20,33) = 150$  (mits afronding)

Totaal Target 2016:

$= [(aantal\ projecten\ in\ 2015 / 2) * T_{F1}] + [(aantal\ projecten\ in\ 2015 / 2) * T_{F2}]$   
 $= [(259/2)*1,107] + [(259/2)*1,157] = 293$  (afronding)

## KPI9.2: Betrokkenheid van FIT in gewonnen nieuwe investeringsdossiers in jaar X

TARGET:

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

### Beoordeling 2016

Uit de definitieve cijfers blijkt dat FIT met exact 50% betrokkenheid in nieuwe investeringsdossiers er in 2016 opnieuw in geslaagd is om de target gelinkt aan deze KPI ruimschoots te halen.

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 seminars 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.

#### Beoordeling 2016

Deze aanpak is succesvol, zie resultaten KPI 9.1. In 2016 werd het systeem van kwalitatieve leads verder verfijnd en dit werpt zijn vruchten af.

### Strategisch project 2016: Onderzoek haalbaarheid opvolging indirecte investeerders

Onderzoek naar de haalbaarheid en wenselijkheid van opvolging door FIT van potentiële indirecte investeerders in Vlaanderen, bijvoorbeeld op het gebied van aantrekken buitenlands kapitaal richting Vlaamse institutionele of private investeerders of fondsen. Tijdens een pilootproject in 2015 werd vastgesteld dat er vraag en potentieel is. FIT zal de verschillende opties verder onderzoeken en meer concreet definiëren wat de rol van FIT hierin is. Hierbij moet ingezet worden op het aantrekken van investeringsstromen naar Vlaamse fondsen zodat er finaal bijkomend kapitaal in Vlaamse bedrijven wordt geïnvesteerd en ze in Vlaanderen verankerd blijven.

#### Beoordeling 2016

FIT heeft reeds eerder via een pilootproject onderzocht of deze doelstelling een valabele en haalbare doelstelling is, en kwam tot de conclusie dat er vraag en potentieel is.

Er werd een pilootproject opgezet o.a. in de Verenigde Arabische Emiraten waarbij Vlaamse investeringsfondsen in contact werden gebracht met buitenlandse investeringsfondsen. Hiervoor werden doelgerichte contacten opgebouwd met fondsen in Vlaanderen in functie van hun doelsectoren zoals life sciences, ICT, cleantech ... Tevens werden de investeringsfondsen in het buitenland in kaart gebracht en werd er met hen afspraken vastgelegd.

Het matchen van beide partijen verhoogt duidelijk de kansen om bijkomende investeringsstromen naar Vlaanderen te halen omdat ze inspeelt op concrete vragen van de buitenlandse investeerders. De Vlaamse fondsen kunnen veel gedetailleerder hun focus en investeringsstrategie duiden; bovendien kan er worden ingegaan op zeer concrete projecten die ze in hun portfolio hebben.



## **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:**

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

##### Beoordeling 2016

Uit de definitieve cijfers blijkt dat FIT met ruim 30% betrokkenheid er in 2016 opnieuw in geslaagd is om de targets 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 2015-2016: Opzetten van een 'early detection system' met partners, in het kader van een Vlaams retentiebeleid**

Onderzoek van de opties om met overheids- en middenveldpartners een 'early detection system' op te zetten om eventuele problemen bij buitenlandse investeerders (die tot delocalisering kunnen leiden) al in een vroeger stadium op te kunnen vangen. Het opzetten van een 'early detection system' is inhoudelijk afhankelijk van de uitkomst van de Flanders International Economic Summit (FIES) die in januari 2016 gehouden wordt en zal uitgediept worden in het verdere verloop van 2016. Intern werd, in het kader van 'aftercare', echter reeds een eerste functionele en technische aanzet gegeven om te komen tot een efficiënt geïnformatiseerd opvolgingssysteem voor retentiedossiers. Deze interne digitale ondersteuning zal meteen ingezet kunnen worden ingeval dat een uitgewerkt 'early detection system' tot stand komt.

##### Beoordeling 2016

In de voorbereiding van een EFRO-aanvraag voor de verdere uitwerking van de internationaliseringsstrategie "Vlaanderen Versnelt" werd een werkpakket omschreven voor

het opzetten van een netwerk in Vlaanderen via partnerships om problemen bij of plannen van buitenlandse investeerders sneller te kunnen detecteren. Dit kan ook onderdeel uitmaken van een structureel partnership met FIT waarvoor de oproep eind november werd gelanceerd.

#### 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 lokalisingsstrategie van het bedrijf en de juiste informatie op de juiste plaats te doen landen.

#### Beoordeling 2016

Het aantal meetings bij bestaande investeerders werd opgedreven en specifieke aftercare events werden opgezet onder andere met Franse, Scandinavische en Britse bedrijven. 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. In de voorbereiding van een EFRO-aanvraag voor de verder uitwerking van de internationaliseringsstrategie heeft FIT dan ook samen met Agentschap Innoveren & Ondernemen een actielijn voorzien voor het uitwerken van dienstverlening naar deze doelgroep, naast de actielijn voor het samen met partners opzetten van een netwerk bij deze doelgroep (zie hierboven Strategisch project early detection system)

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

FIT zal, in samenspraak met het Agentschap Innoveren & Ondernemen, een coördinerende rol vervullen bij het uittekenen van grote reconversie-dossiers zoals Ford Genk, de Churchill-site te Antwerpen 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 2016



FIT was actief betrokken bij de tender voor de Churchill site en het Delwaidedok, de ontwikkeling van de Ford site, OMC, Umicore, BASF, en Ineos.



## 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. FIT organiseert jaarlijks de Foreign Investment Trophy en brengt daarmee het belang van buitenlandse investeerders in Vlaanderen onder de aandacht.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

#### **KPI11.1 aantal nieuwe Welcome Teams of sectorspecifieke Support Teams per jaar in werking**

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

#### Beoordeling 2016

De voorbereidingen voor een nieuw Welcome Team fintech, cybersecurity en e-commerce werden opgestart. Het Welcome Team werd gelanceerd eind december 2016.

### Strategisch project 2015-2016 : 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 in 2016 op dezelfde manier worden verder gewerkt. Anderzijds worden sectorspecifieke Welcome Teams opgezet die een betere begeleiding van buitenlandse bedrijven in sectorspecifieke investeringsdossiers verzekeren. Na de opstart van een dergelijk Welcome Team voor Life Sciences in 2015, zal in 2016 worden gewerkt aan de voorbereiding van een Welcome Team ICT, met specifieke focus op de deeldomeinen Fintech en e-commerce. Dit gaat om een ontluikende cluster die rond dit domein nog uitgebouwd dient te worden (zgn. emerging cluster).



### Beoordeling 2016

Het Welcome Team Life Sciences is zeer actief. De werking verloopt goed en wordt verder geoptimaliseerd zodat de aanpak nog efficiënter wordt en ook geïmplementeerd kan worden bij nieuwe Welcome Teams zoals het Welcome Team fintech, cybersecurity en e-commerce.

### Strategisch Project 2015-2016 : Onderzoek Investeringsinstrumentarium

In samenspraak met het Agentschap Innoveren & Ondernemen worden mogelijke opties onderzocht voor Strategische Investeringssteun en de ondersteuning van haalbaarheidsstudies door buitenlandse investeerders. Ondanks het gegeven dat ondersteuning, specifiek gericht op buitenlandse ondernemingen, op een aantal moeilijkheden stuit, blijft een continue zoektocht naar op maat van de buitenlandse investeerders geleverde ondersteuning noodzakelijk.

### Beoordeling 2016

Specifieke maatregelen voor buitenlandse ondernemingen blijken moeilijk te zijn. Ze worden ingepast in de algemene ondersteuningsmaatregelen. FIT blijft de situatie monitoren

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 aanpakken 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 2016 wordt een knelpuntennota opgesteld.

### Beoordeling 2016

Een nieuwe knelpuntennota werd ook opgesteld in 2016. 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 eindbeslissingen. Naast de opsomming van de knelpunten wordt een duiding gegeven van de evolutie van het investeringsklimaat per punt en, waar mogelijk, suggesties voor verbetering.

In 2016 werd een nieuwe knelpunt opgenomen nl. de invloed van de aanslagen en vergroot risico op stakingen.

#### Strategisch project 2015-2017: Opbouw van interactief luik aan de vernieuwde website FIT Invest

Een eerste versie van de nieuwe website wordt in de eerste maanden van 2016 uitgerold. Daarna wordt gestart met het ontwerp van een interactief luik.

#### Beoordeling 2016

De gefinaliseerde versie van de Engelstalige website werd gelanceerd in december 2016. De andere vijf talen volgen begin 2017. Deze website is het resultaat van een grondige behoefteanalyse. Het gebruiksgemak en de informatiestructuur van de website zijn in samenwerking met een externe partner geoptimaliseerd. Meer dan ooit is de vernieuwde website gericht op 'conversie', namelijk potentiële investeerders overtuigen om FIT te contacteren. Er is ingezet op een sterke en vindbare content, met onder andere nieuwe sectoroverzichten waarmee FIT de expertise van Vlaanderen extra in de verf zet. Er is ook gezorgd voor een hedendaagse visuele stijl waarbij de inhoudelijke content aangevuld is met handige infografieken en overzichtelijke kaarten. De ontwikkeling van de vernieuwde website is een nieuwe sterke tool voor de regiomarketing en reputatieontwikkeling van Vlaanderen als duurzame investeringslocatie.



### 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.

#### Strategisch project 2015-2016: vernieuwing Engelstalige website (internationale handel)

Deze website is gericht op buitenlandse aankopers en distributeurs. Doel van het project is de Vlaamse producten en diensten te promoten bij buitenlandse aankopers en op die wijze de Vlaamse export te steunen. Essentieel onderdeel hiervan is het innovatietalent en de expertise van de Vlaamse bedrijven te onderstrepen. De analyse voor deze nieuwe website "Source from Flanders" werd afgerond in 2015. De bouw van de website zal starten en afgerond worden in de loop van 2016.

## Beoordeling 2016

Om de Vlaamse expertise, diensten en producten te promoten wordt ook gecommuniceerd naar buitenlandse kopers en beslissingsnemers ("Source from Flanders"). Een specifieke website wil een toegangspoort bieden voor buitenlandse kopers die Vlaamse producten en/of diensten willen aankopen. Er worden contacten gecommuniceerd van de belangrijkste Vlaamse sectoren. "Source from Flanders" past bovendien in een aantal van de doelen uit de Internationaliseringsstrategie "Vlaanderen Versnelt!", namelijk:

- méér Vlaamse bedrijven internationaal doen groeien
- sterkere internationale positionering van Vlaanderens kennisintensieve waardenketens en clusters om Vlaanderen verder op de (Europese) kaart te zetten als hightech regio.

De eerste versie van deze website werd opgeleverd eind december 2016 en wordt 'live' geplaatst in januari 2017.

### **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 2016

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 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"). Vanuit IT werd de uitbouw van enkele marketing- en kennistools ondersteund, het kennissysteem gekoppeld aan de website voor Vlaamse bedrijven, de vernieuwde website Trade ende vernieuwde website Invest.

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

In 2016 wordt 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 en ook te evalueren. Dit CRM systeem is ook gelinkt aan het e-loket voor ondernemingen (project in samenwerking met het Agentschap Innoveren & Ondernemen), een project dat werd weerhouden in het kader van Vlaanderen Radicaal Digitaal.

### Beoordeling 2016

In 2016 werd de behoefteanalyse voor een vernieuwd CRM afgerond. De analyse en de bouw van de eerste onderdelen startten in het derde kwartaal. Bijzonder aandacht gaat naar de klantvriendelijkheid en gebruiksgemak van onze klanten, met aandacht voor het gebruiksgemak voor alle interne gebruikers bij FIT. Principes zijn:

- transparantie (iedereen bij FIT kan eenvoudig zien welke relatie bestaat met welke klanten),
- eenvoud (onze klanten kunnen snel en eenvoudig gebruik maken van onze diensten) en
- integratie (planning, communicatie en evaluatie worden niet in meerdere systemen bijgehouden).

### Strategisch project 2016-2017 : Geïntegreerd MIS

Nadat in 2015 technisch de basis werd gelegd voor online samenwerking via een nieuw platform voor mail, communicatie en collaboratie (via Lync en SharePoint) kan hierop verder gewerkt worden om de verschillende kennissystemen te integreren in één MIS systeem.



## Beoordeling 2016

Alle kennis over buitenlandse markten werd gebundeld in de SharePoint MISS (Market Intelligence Sharing System). Bovendien hebben alle personeelsleden toegang tot MISS, wat het enige platform is dat nog wordt gebruikt. Ook het ingeven van marktkennis gebeurt via een eenduidige toegangsmodule, opnieuw gebruikt door alle personeelsleden die informatie over de buitenlandse markten verzamelen, zowel in binnen- als buitenland. Dit project werd afgerond midden 2016.

### **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: Minstens behoud van het maturiteitsniveau van alle thema's organisatiebeheersing

## Beoordeling 2016

Dit wordt jaarlijks besproken op een bijzondere directieraad. In 2016 is geen beleidsgericht rapport opgemaakt, waarin eventuele wijzigingen van maturiteitsniveau in opgenomen kunnen worden.

**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

Vanaf 2015 heeft FIT geen openstaande aanbevelingen meer. In 2016 zal FIT rapporteren voor het beleidsgericht rapport dat Audit Vlaanderen zal opmaken voor de voogdijminister, en zal FIT hiervoor rapporteren. FIT kan ook tussentijds rapporteren over elementen die tot een maturiteitsverhoging kunnen leiden.

In 2016 zal FIT prioriteit geven aan de thema's :

1. Monitoring en evaluatie



2. Organisatiestructuur
3. Human Resources management
4. Integriteit
5. Projectmanagement

#### Beoordeling 2016

FIT heeft gewerkt aan de geplande prioritaire thema's in 2016. Voor de meeste thema's is het werk niet volledig af, waardoor FIT ook voor 2017 dezelfde thema's als prioritair aanduidt. Vanaf 2017-2018 zal Audit Vlaanderen een nieuwe aanpak hanteren die entiteit specifiek is en focust op risicobeheersing.



## 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)**

TARGET uitvoering van het Jaarlijks Actieplan Welzijn

Beoordeling 2016

Heel wat acties werden ondernomen op verschillende welzijnsdomeinen: algemeen, psychosociaal, veiligheid, ergonomie en gezondheid. Voor het eerste domein werden zowel maatregelen genomen voor FIT binnen- als buitenland (sensibilisering welzijn, ergonomie, integriteit). De andere domeinen hadden enkel betrekking op het binnenlands personeel.

**OOD.** Uitvoering van het JAP welzijn 2016 en het daarin opgenomen traject burn-out (2015 – 2016)

Het jaarlijks actieplan welzijn wordt opgesteld door het psychosociaal welzijnsteam (PSW) dat bestaat uit de 2 vertrouwenspersonen, de interne verantwoordelijke preventie en welzijn en het afdelingshoofd 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.

Tijdens het Welzijnsforum op 24 september 2015 werden voor de GDPB volgende prioriteiten voor 2016 vastgelegd:

- Stress-gerelateerde en psychosociale belasting
- Gezondheidsacties
- Rapportering en kwaliteit

Rekening houdende met voormelde prioriteiten, wenst Flanders Investment & Trade in het kader van welzijn 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 gevallen van burn-out hoog in. Binnen het JAP Welzijn zijn opnieuw acties rond dit thema voorzien, zoals een opleiding voor leidinggevenden en verdere informatiesessies voor het personeel.

#### Beoordeling 2016

Het jaaractieplan welzijn 2016 werd uitgevoerd. Daarbij vallen de stressbeheersingstool 'stressbalancer' en de opleiding over burn-out aan te stippen. Ook had FIT specifieke aandacht tijdens de Welzijnsrondgangen in de kantoren Brussel en in de provinciale kantoren voor dit aspect. PTOW (plaats- en tijdafhankelijk werken) werd verder verankerd binnen de organisatie onder andere door het invoeren van een afsprakenkader. Tevens heeft FIT een brochure "Langdurig ziek?" opgemaakt en verspreid, waarbij de medewerkers van FIT kunnen nagaan wat de opties zijn van re-integratie bij langdurige ziekte. In nauwe samenwerking met de GDPB werd eind 2016 een procedure opgestart voor de aanstelling van nieuwe vertrouwenspersonen voor FIT waarbij nu bijzondere aandacht werd besteed aan het buitenlands netwerk. Ten slotte heeft FIT deelgenomen aan de "Personeelspeiling 2016" en de resultaten ondertussen verwerkt. De actiepunten zullen de volgende jaren uitgevoerd worden. In het kader van gezonder bewegen, startte FIT in 2016 met een lessenreeks gezond bewegen en pilates. Zeer belangrijk voor de komende jaren is het Actieplan Stress & Burn-out dat binnen het beleidsdomein internationaal Vlaanderen uitgewerkt werd voor de jaren 2017 en 2018.

## 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:

- 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 2016

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 2016

De exacte cijfers voor 2016 heeft FIT nog niet. Deze worden pas in januari door de dienst diversiteitsbeleid/bestuurszaken automatisch en anoniem uit het bevolkingsregister gehaald en dan aan FIT meegedeeld. Maar FIT zal dit streefcijfer niet halen. Belangrijkste oorzaken hiervoor zijn het feit dat er door de besparingen zeer weinig vacatures zijn en het feit dat er zich voor de opengestelde vacatures maar weinig kandidaten met een migratieachtergrond aanmelden. FIT doet wel veel inspanningen om stagiairs met een migratieachtergrond aan te trekken.

Ook inzake personeelsleden met een arbeidshandicap of chronische ziekte haalt FIT het streefcijfer niet. De oorzaken daarvoor zijn dezelfde als hierboven vermeld. Ook is het zo dat personeelsleden binnen FIT met een arbeidshandicap of langdurige ziekte er in het algemeen weigerachtig tegenover staan om zich vrijwillig als dusdanig te registreren. Ondanks blijvende sensibilisering met het oog hierop was er in 2016 geen enkele bijkomende registratie. Mogelijkerwijs kan de verruimde definitie van personeelsleden met een arbeidshandicap of chronische ziekte er voor zorgen dat de situatie zoals ze binnen de organisatie is ook op een meer realistische manier zal weerspiegeld worden in de cijfers.

Wel werden er twee taalstages georganiseerd voor stagiairs met een migratieachtergrond en daarnaast evolueerde een stagiair naar een GIBO-statuut (gesubsidieerde individuele beroepsopleiding).

Voor 2016 werd het streefcijfer van 40% vrouwen in het midden- en het topkader door FIT behaald.

Niet alle van de voor 2016 geplande acties op het vlak van gelijke kansen en diversiteit werden gerealiseerd mede door de langdurige afwezigheid van het afdelingshoofd personeel en facility management en door het feit dat er nauwelijks aanwervingen waren in 2016. Toch werden er inspanningen geleverd op het vlak van taalstages, herintegratie van langdurige zieken en personen met een handicap. Bepaalde acties worden opnieuw ingepland voor 2017.

## **6 DOELSTELLINGEN VOLGEND UIT REGERINGSAFSPRAKEN**

### **1. Aanbevelingen Audit Vlaanderen**

FIT heeft geen openstaande aanbevelingen meer naar aanleiding van audits door Audit Vlaanderen.

Zie SOD " Voldoende werken aan het verhogen van de maturiteit van de organisatie inzake organisatiebeheersing " onder het hoofdstuk "Recurrente taken en beheersdoelstellingen" voor de evaluatie 2016.

### **2. Uitvoering kerntakenplan**

FIT heeft al gedeeltelijk uitvoering geven aan het kerntakenplan.

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 zal in 2016 verder actie ondernemen om de opgelegde personeelsbesparing tegen eind 2019 te realiseren. Op 31/12/2016 lag het totale aantal personeelsleden op 347 ten opzichte van 363 op 30 november 2015 en 370 op 30 juni 2014.

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.



## 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.

De leden van de raad van bestuur hebben op 26 januari 2017 de resultaten van het jaarlijks ondernemingsplan 2016 van FIT vastgesteld.

Ondertekend te Brussel, op 26 januari 2017

**Claire Tillekaerts**  
Gedelegeerd Bestuurder

**Bruno Segers**  
Voorzitter Raad van Bestuur

## **BIJLAGES:**

- Personeelsplan
- Tabel resultaten van het ondernemingsplan in Excel format







31/12/2016

## 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/ 2016. 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.

In 2016 werden de afdelingen 'Financiële tegemoetkomingen, financiën en IT' en 'Personeel, facility management en buitenlands netwerk' samengevoegd tot de nieuwe afdeling 'Personeelszaken, financiën en kennisbeheer'.

### PERSONEEL BINNENLAND

#### STAF

Gedelegeerd bestuurder	A3	1
Senior Management Assistant	B2	1
Verantwoordelijke Strategie & Kwaliteit	A1	1
Verantwoordelijke Strategische Planning/Klachtenbehandelaar	A1	1
Verantwoordelijke Bestuursgroepen & MVO	A1	1
Adviseur van de CEO Strategische projecten	A1	1
Verantwoordelijke Marktbeleid & Grafische Design	A1	1
Verantwoordelijke webbeheer	A1	1
Medewerker Staf	D2	1
<b>Totaal</b>		<b>9</b>

**TOTAAL STAF – AANTAL PERSONEELSLEDEN**

**9**





## INVEST

### STAF

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

### GEOGRAFISCHE SECTOREN

Accountmanagers	A2	3
	A1	8
	B1	1
Assistant accountmanager	B1	2
<b>Totaal</b>		<b>14</b>

### KNOWLEDGE MANAGEMENT

Strategic Intelligence manager	A1	1
Marketing Intelligence manager	A2	1
Assistent Intelligence management	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

**TOTAAL INVEST – AANTAL PERSONEELSLEDEN**

**20**



## INTERNATIONALE HANDEL

### STAF

Afdelingshoofd	A2A	1
Management Assistant	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

### GEOGRAFISCHE SECTOREN

Areamanager	A2	1
Areamanager	A1	8
Assistant Areamanager	C2	4
	C1	7
<b>Totaal</b>		<b>20</b>

### BINNENLANDS NETWERK

Coördinator Binnenlands Netwerk	A2	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>30</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	A2	2
	A1	1
	B1	1
Graficus	B1	1
Medewerker Marketing	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>6</b>



**BUITENLANDS NETWERK**

Coördinator buitenlands netwerk trade	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>1</b>

**EEN-FIT**

Project Manager Handelsbelemmeringen	A1	2
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

**INTERNATIONALE FINANCIËLE INSTELLINGEN**

Project Manager	A1	1
Medewerker	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

**REGLEMENTERING**

Project Manager	B2	1
Medewerker	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

<b>TOTAAL INTERNATIONALE HANDEL – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>75</b>
--	-----------

## PERSONEELSZAKEN, FINANCIËN EN KENNISBEHEER

### STAF

Afdelingshoofd	A2A	1
Management Assistant	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

### EBN

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

### FACILITY MANAGEMENT BINNENLAND

Diensthoofd	D2	1
Medewerker	C1	1
	D2	2
	D1	3
<b>Totaal</b>		<b>7</b>

### BEGROTING

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

### BOEKHOUDING

Diensthoofd boekhouding	B3	1
Medewerker boekhouding binnenland	B1	1
	C1	2
Diensthoofd 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

Financiële ondersteuning en kennisbeheerder	A1	1
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	2
Administratief medewerker IT	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>8</b>

### INTERNE OUTPLACEMENT

	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>2</b>

<b>TOTAAL PERSONEELSAZAKEN, FINANCIËN EN KENNISBEHEER – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>43</b>
--	-----------

<b>TOTAAL BINNENLAND – aantal personeelsleden</b>	<b>147</b>
---	------------

## PERSONEEL BUITENLAND

As is (koppen)	Europa (EU+niet-EU landen)	Amerika	Afrika & MO	Azië & Oceanië	
Vlev	15	8	3	13	
HS	2	0	1	2	
Niv A	10	6	2	7	
Niv B	44	12	9	29	
Niv C	13	3	2	1	
Niv D	1	0	0	0	
TA	0	2	0	2	
	85	31	17	54	<b>187</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>



