



Vlaamse  
overheid

**VLAAMS AGENTSCHAP  
VOOR  
INTERNATIONAAL  
ONDERNEMEN  
(F.I.T.)**

**Ondernemingsplan 2016**

**Jaarrapportering 2015**



Vlaamse  
overheid

---

# ONDERNEMINGSPLAN

## 2016

(MET MEERJAREN COMPONENT)

Tussen de Vlaamse Regering en Flanders  
Investment & Trade (FIT) / 31.01.2016

---

<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	7
<b>3</b>	<b>Recurrente taken en beheersdoelstellingen .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>Welzijn .....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>Diversiteit .....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>Doelstellingen volgend uit regeringsafspraken .....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>Opvolging, rapportering en evaluatie van de beleids-en beheersdocumenten .....</b>	<b>38</b>
	<b>Bijlage:.....</b>	<b>39</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 synergieën 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 performantie-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	
Subsidedotatie, 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

Voor de werkingsdotatie 2016 is de basis de begrotingsaanpassing 2015, zijnde 40.538.000 euro. Dit bedrag werd in totaal verminderd met 530.000 euro ten gevolge de opgelegde personeelsbesparingen (-472.000 euro) en de overdracht van 4 personeelsleden (-58.000 euro) naar de MOD. De budgetten voor subsidies dalen met 4.000 euro van 9.965.000 euro in 2015 naar 9.961.000 euro in 2016.

(Budget 2015: 9 684 000 euro + 281.000 euro = 9.965.000 euro).

## 2.2.2 Personeelskader

Als bijlage gaat het personeelsplan (dd 31/12/2015)



## **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

### **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 bedrijfsgroeperingen' horen binnen de scope van dit project.

## Strategisch project 2015-2016 - Hervorming van financiering bedrijfspgroeperingen

FIT heeft de financiering van bedrijfspgroeperingen in 2015 hervormd (van projectgebonden naar structurele financiering van strategische partnerschappen en vereenvoudigde financiering andere bedrijfspgroeperingen) en de vernieuwde regelgeving kan in 2016 finaal worden goedgekeurd door de Vlaamse Regering. De implementatie van de structurele financiering wordt voorzien rond Q2 2016.

### 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

### 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.

### 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 VLAIO;
- 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.

Hier wordt continu aan gewerkt. Van zodra de internationaliseringsstrategie is afgerond zal dit een belangrijk richtsnoer worden in de samenwerking met andere entiteiten en in de belangenverdediging.

#### 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 VLAIO 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.

#### 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 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.

#### 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.

## **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, toponderzoeksinstellingen, 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)

#### **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.

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.



### **SOD3. Het Vlaams economisch diplomatiek netwerk versterken**

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

#### **INPUT:**

Werkingsdotatie

#### **OUTPUT:**

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

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

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

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

#### 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

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

## Strategisch project 2016: Exportbeurs

De Exportbeurs geeft daartoe 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 (VLEV's en handelssecretarissen) 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.



## 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

**KPI5.2 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 geïdentificeerd en geïnterviewd 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 2016 worden minimaal 2 kloofanalyses voorzien: één in het kader van SALK in Limburg, en één in het kader van de clusterontwikkeling rond Gent.



## 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

**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

**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.

**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.

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 marktfragen. Van zodra beschikbaar kan dit een strategische KPI worden zoals de KPI 6.5 en 6.6. Het project voor tevredenheidsbevraging voor marktfragen heeft reeds een aantal stappen doorlopen. Zo werd de 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 moet worden gekoppeld aan de geplande ontwikkeling van een vernieuwde CRM applicatie.

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 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 gemonitored 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 2016 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 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 allerlei 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.

#### 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.

#### 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), het vroegere ITCCO (International Center for Corporate Learning on Business Ethics & Sustainability) maakt FIT werk van sensibiliserende communicatie naar Vlaamse bedrijven over maatschappelijk verantwoord ondernemen. De FIT-strategie inzake maatschappelijk verantwoord internationaal ondernemen wordt verder uitgevoerd.

## 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:

**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.*

TARGET 2016: 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, Uitrustingsgoederen en KMO-portefeuille)

**OUTPUT:**

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

TARGET: 15 %

**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

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

**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.

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 VLAIO uitvoert. Na een eerste Finmix International panel in 2015 dat een succes was, zal dit instrument verder uitgebouwd worden in 2016.





## 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).

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

*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): voor de stijging/daling in 2015 t.o.v. 2014 is het steeds nog wachten tot juni van het huidige jaar (2016). Voorlopig wordt dan uitgegaan van een stijging van 5% als trend in 2015. FIT streeft ernaar om 10% beter te presteren dan de trend. Dit betekent in dit concrete geval een behoud van 5,50% t.o.v. de trend ( $T_{F2} = 1,055$ ). Resultaat:  $129,5 + (129,5 * 5,50\%) = 129,5 + (7,12) = 137$  (mits afronding)*

*Totaal Target 2016:*

$$= [(aantal\ projecten\ in\ 2015 / 2) * T_{F1}] + [(aantal\ projecten\ in\ 2015 / 2) * T_{F2}]$$

$$= [(259/2)*1,107] + [(259/2)*1,055] = 280 \text{ (afronding)}$$

## **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.

**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 gefocused 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. Gezien de sterke resultaten in 2015 wordt er verder volgens de nieuwe strategie van 2015 gewerkt. Wel is er vernieuwde aandacht voor de Baltische Staten met de opening van een nieuw kantoor waarbij de invest focus duidelijk aan bod zal komen. De nieuwe strategie van Invest streeft eerder naar een sterkere inhoudelijke aanpak en opvolging dan het genereren van meer leads. De voorlopige resultaten in 2015 met oa een sterke verhoging van R&D gerelateerde projecten lijken het succes van deze benadering te bevestigen.

### **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.

## **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 retentien- 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 2015-2016: 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) dat 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.

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

Momenteel onderhoudt FIT, in samenspraak met het VLAIO, 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.

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

FIT zal, in samenspraak met het VLAIO, 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 haar zusterorganisatie VLAIO 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 synergieën 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:

#### **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

### 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 beleidingsstijd van investeringsdossiers, dus zal in 2016 op dezelfde manier worden verdergewerkt. 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).

### Strategisch Project 2015-2016 : Onderzoek Investeringsinstrumentarium

In samenspraak met VLAIO worden mogelijke opties onderzocht worden 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 stuiten, blijft een continue zoektocht naar op maat van de buitenlandse investeerders geleverde ondersteuning noodzakelijk.

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

### 3 RECURRENTE TAKEN EN BEHEERDOELSTELLINGEN

#### 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 ondersteunen. 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.



**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 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 ism VLAIO), een project dat werd weerhouden in het kader van Vlaanderen Radicaal Digitaal.

**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.

**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. 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

## 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(psycho-sociaal welzijn)-team 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

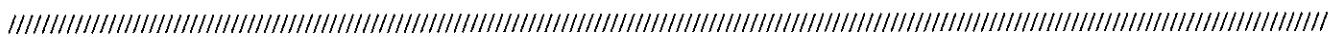
- de resultaten van peilingen (personeelstevredenheidsenquête en de PSW-peiling)
- aanbevelingen (bv. van GDPB)
- de inschatting van nieuwe risico's.

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

1. Stress-gerelateerde en psychosociale belasting
2. Gezondheidsacties
3. 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 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 gelijkkansen- 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 Vlaams niveau geldende streefcijfers m.b.t. diversiteit vanaf 2016 zoals opgenomen in het regeerakkoord:
  - personeelsleden met een migratieachtergrond: 10%
  - personeelsleden met een handicap of chronische ziekte: 3%
  - vrouwen in midden- en topkader: 40%
- Uitvoering van een jaarlijks actieplan diversiteit.

### OOD Uitvoering van het actieplan diversiteit 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.

## 6 DOELSTELLINGEN VOLGEND UIT REGERINGSAFSPRAKEN

### 1. Aanbevelingen Audit Vlaanderen

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

Naar aanleiding van de zelfevaluatie organisatiebeheer eind 2015, heeft FIT prioritaire thema's gekozen voor 2016. Zie bij 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 2016 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 2016 verder actie ondernemen om de opgelegde personeelsbesparing tegen eind 2019 te realiseren.

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

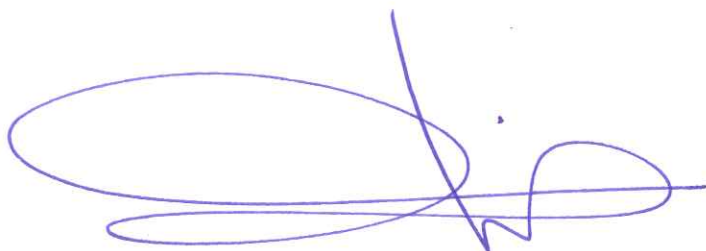
Het agentschap zal het VO-brede monitoringssysteem TRAJECT gebruiken voor de opvolging van de volgende beleidsdocumenten:

- 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 13 januari 2016



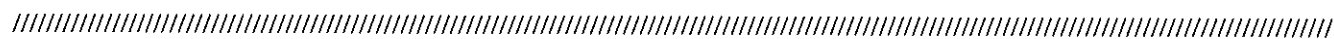
**Claire Tillekaerts**  
Gedelegeerd Bestuurder



**Bruno Segers**  
Voorzitter Raad van Bestuur

## **BIJLAGE:**

- Personeelsplan





31/12/2015

## 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/ 2015. Zo zijn in dit totaalcijfer de volgende personeelsleden niet meegenomen: de personeelsleden in loopbaanonderbreking, de personeelsleden die zijn overgegaan naar de MOD DAR-IV, tijdelijke personeelsleden die gerecruteerd worden voor de versterking van bv. de organisatie van prinselijke missies en gedetacheerde personeelsleden.

### PERSONEEL BINNENLAND

#### STAF

Gedelegeerd bestuurder	A3	1
Senior Management Assistant	B2	1
Staf gedelegeerd bestuurder	A1	3
Staf gedelegeerd bestuurder & woordvoerder	A1	1
Marketeer	A1	1
Social Media Manager	A1	1
Webmanager	A1	1
Medewerker marketing	D2	1
<b>Totaal</b>		<b>10</b>

**TOTAAL STAF – AANTAL PERSONEELSLEDEN****10**

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

**STAF**

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

**GEOGRAFISCHE SECTOREN**

Accountmanagers	A2	2
	A1	10
Assistant accountmanager	B1	2
Assistant accountmanager	C1	1
<b>Totaal</b>		<b>15</b>

**KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Strategic Intelligence manager	A1	1
Marketing Intelligence manager	A2	1
Invest Marketing Manager	A2	1
Contact Management	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>4</b>

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

<b>22</b>
-----------

## INTERNATIONALE HANDEL

### STAF

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

### GEOGRAFISCHE SECTOREN

Areamanager	A2	1
Areamanager	A1	9
Assistent Areamanager	C2	4
	C1	8
Medewerker geografische sectoren	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>23</b>

### BINNENLANDS NETWERK

Coördinator Binnenlands Netwerk	A2	1
Projectmanager FIT-EEN	A1	1
Adviseur Exportvaardigheden	A2	2
Adviseur Internationaal Ondernemen	A1	14
Medewerker Provinciaal Kantoor	C2	2
	C1	8
	D2	1
	D1	2
<b>Totaal</b>		<b>31</b>

### BEURZEN

Diensthooft beurzen	A1	1
Medewerker beurzen	B2	1
	B1	3
	C1	4
	D2	1
	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>11</b>

### CEL MARKETING

Marketing Manager Trade	A2	1
Marketing Manager Trade	A1	1
Marketeer Trade	A2	1
Marketeer Trade	A1	1
Medewerker Marketing	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>5</b>

**BUITENLANDS NETWERK**

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

<b>TOTAAL INTERNATIONALE HANDEL – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>73</b>
--	-----------

**FINANCIËLE TEGEMOETKOMINGEN, FINANCIËN & IT****STAF**

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

**ICT**

Diensthooft Informatica	A1	1
IT	A1	3
	C1	1
Helpdesk/administratie	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>6</b>

**BEGROTING**

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

**BOEKHOUDING**

Diensthooft boekhouding	B3	1
Medewerker boekhouding binnenland	B1	1
	C1	2
Diensthooft boekhouding buitenland	B1	1
Medewerker boekhouding buitenland	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>7</b>

**IFI**

Verantwoordelijke IFI	A1	2
Administratieve medewerker	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

**SUBSIDIES**

Verantwoordelijke bedrijfsgroeperingen/uitrustingsgoederen	A1	1
	B2	1
	C2	1
Diensthofid Financiële Stimuli	B1	1
Dossierbehandelaar Finstim	B1	1
	C1	3
Dossierbehandelaar Finstim	D1	2
<b>Totaal</b>		<b>10</b>

**KNOWLEDGE DEVELOPMENT**

Verantwoordelijke Kdev Trade	A1	2
Verantwoordelijke Kdev Invest	A1	1
Verantwoordelijke reglementering	A1	1
Medewerker kennis	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>6</b>

<b>TOTAAL FINANCIËLE TEGEMOETKOMINGEN, FINANCIËN &amp; IT – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>35</b>
--	-----------

## PERSONEEL, FACILITY MANAGEMENT & BUITENLANDS NETWERK

Afdelingshoofd	A2A	1
Projectleider BN/jurist	A1	1
Management Assistant	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

### EBN

EBN loondienst	B1	1
Medewerker EBN-Personeel	C2	1
Medewerker EBN-personeel	C1	1
Diensthofd EBN-fm	C3	1
Medewerker EBN-fm	B1	1
Medewerker EBN-fm	D2	1
<b>Totaal</b>		<b>6</b>

### FM BINNENLAND

Diensthofd	D2	1
Medewerker FM Binnenland	C1	1
Medewerker FM Binnenland	D2	2
Medewerker FM Binnenland	D1	3
<b>Totaal</b>		<b>7</b>

<b>TOTAAL PERSONEEL, FACILITY MANAGEMENT &amp; BUITENLANDS NETWERK – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>16</b>
---	-----------

<b>TOTAAL BINNENLAND – aantal personeelsleden</b>	<b>156</b>
---	------------

## PERSONEEL BUITENLAND

As is (koppen)	Europa (EU+niet-EU landen)	Amerika	Afrika & MO	Azië & Oceanië	
Vlev	13	9	5	12	
HS	3	0	0	2	
Niv A	11	7	1	6	
Niv B	52	10	7	32	
Niv C	11	4	2	1	
Niv D	1	0	0	0	
TA	0	2	0	2	
	91	32	15	55	<b>193</b>

**TOTAAL BINNEN- EN BUITENLAND – aantal personeelsleden**
**349**



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

# ONDERNEMINGSPLAN 2015

Evaluatie van 2015

(MET MEERJAREN COMPONENT)

Tussen de Vlaamse Regering en Flanders  
Investment & Trade (FIT) / 13.01.2016

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

<b>1</b>	<b>Generiek deel.....</b>	<b>3</b>
1.1	Algemene bepalingen	3
1.2	Inwerkingtreding en duur van het Ondernemingsplan 2015 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>40</b>
<b>4</b>	<b>Welzijn .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>Diversiteit .....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Doelstellingen volgend uit regeringsafspraken .....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Opvolging en rapportering .....</b>	<b>48</b>
Bijlage	.....	49

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



- beleidsuitvoering en de beleidsvoorbereiding, de ondernemingsplannen en de gemeenschappelijke dienstverlening (VR 2014 1212 DOC.1242/1TER);
- Decreet va, 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.”



## 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 performantie-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.)*



**2.2.2 Personeelskader**

Als bijlage gaat het personeelsplan (dd 31/12/2015)





## **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 2015: Groenboek na Staten-Generaal van december 2015

##### Beoordeling 2015:

FIT is in 2015 gestart met een overlegproces met stakeholders en bedrijven met als doel een gezamenlijke internationaliseringsstrategie voor de Vlaamse economie vorm te geven. Omwille van de keuze voor een zeer grondig overleg met een uitgebreide groep van stakeholders en bedrijven, zal dit proces nog doorlopen in 2016.

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

De organisatie van een Staten-Generaal met partners en het afsluiten van strategische partnerschappen, in functie van de meerjarige internationaliseringsstrategie. Ook de uitwerking van een proces voor monitoring van de resultaten in de jaren daarna, en de koppeling met het vernieuwde proces 'financiering bedrijfsgroeperingen' horen binnen de scope van dit project.

##### Beoordeling 2015:

FIT is in augustus 2015 gestart met een overlegproces met stakeholders en bedrijven. De procesbegeleiding werd uitbesteed aan een externe partner. Het overlegmodel gaat uit van de

principes van co-creatie, waarbij zoveel mogelijk stakeholders en bedrijven werden bevraagd en bij elkaar gebracht in workshops in de loop van het najaar 2015. De krijtlijnen van de strategie zijn uitgetekend en zullen in januari 2016 worden voorgesteld, en verder concreet worden uitgewerkt tegen juni 2016. De geplande Flanders International Economic Summit (eerder vermeld als 'staten-generaal') is omwille van de onzekerheid over de veiligheidssituatie in Brussel uitgesteld van 30 november 2015 naar 25 januari 2016. De partnerschappen worden voorzien voor Q2 2016.

## Strategisch project 2015 - Hervorming van financiering bedrijfspgroeperingen

FIT zal de financiering van bedrijfspgroeperingen hervormen (van projectgebonden naar structurele financiering van strategische partnerschappen en vereenvoudigde financiering andere bedrijfspgroeperingen) en daartoe in 2015 de regelgeving aanpassen zodat deze in 2016 uitvoering kan krijgen. In dat kader zullen ook nieuwe processen uitgewerkt moeten worden.

### Beoordeling 2015:

De jaarlijkse open oproep voor ondernemersorganisaties en gemengde kamers van koophandel (de vroegere call/cofin) werd in september 2015 niet opnieuw gelanceerd. Er werd daarentegen een concept uitgewerkt om de huidige financiering te vervangen door een structurele financiering van een beperkt aantal strategische partners in het kader van de nieuwe internationaliseringsstrategie van de Vlaamse economie (SOD1). De krachtlijnen hiervan werden onder de vorm van een conceptnota, goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 02/10/2015. Het besluit omtrent de structurele financiering is momenteel bij FIT in ontwerpfasen.

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

De uitwerking van de internationaliseringsstrategie gebeurt in de volgende stappen:

- uitwerken van een stappenplan in voorbereiding van een Staten-Generaal
- engageren van partners en uitwerken van een afsprakenkader
- organisatie van een Staten-Generaal (oplevering van een Groenboek)
- opleveren van een Witboek als basis voor vernieuwde partnerschappen
- uitwerken van een monitoring tool voor resultaten in 2016

### Beoordeling 2015:

FIT is in 2015 gestart met een overlegproces met stakeholders en bedrijven met als doel een gezamenlijke internationaliseringsstrategie voor de Vlaamse economie. Omwille van de keuze voor een zeer grondig overleg met een uitgebreide groep van stakeholders en bedrijven, zal dit proces nog doorlopen in 2016.







## 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 2015:

Het afsluiten van de partnerships is nog niet uitgevoerd in 2015. 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.

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

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

#### Beoordeling 2015:

Dit wordt voorzien in 2016 (zie hierboven).



### SOD3. Het Vlaams economisch diplomatiek netwerk versterken

De aanwezigheid met een Vlaams economisch diplomatiek netwerk wereldwijd, is belangrijk om mét de nodige expertise inzake economische thema's, de belangen van Vlaamse bedrijven en de Vlaamse economie te behartigen en een relevant netwerk uit te bouwen om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Een lokale aanwezigheid verhoogt de visibiliteit van Vlaanderen als investeringslocatie en als economische partner.

Vlaanderen wereldwijd economisch op de kaart zetten, betekent op tijd op de juiste plaatsen in de wereld aanwezig zijn. Willen we geen kansen missen, dan moet dit netwerk flexibel kunnen inspelen op opportuniteiten in nieuwe, opkomende en snelgroeiende markten. Daarom is onder andere een verhoogde capaciteit en aanwezigheid nodig in opkomende economieën.

#### INPUT:

Werkingsdotatie

#### OUTPUT:

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

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

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

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

##### Beoordeling 2015:

De optimaliseringsoefening is afgerond in juni 2015, met een vernieuwde visie op de samenstelling van het netwerk. Het uitvoeringsplan wordt jaar na jaar opgemaakt. Voor 2015 wordt het kantoor Ljubljana *gedownsized* tot een antenne, en wordt de opening van enkele nieuwe kantoren in 2016 voorbereid.

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





titel, maar inspireerde hen ook om (nog) meer te exporteren – en zo het voorbeeld van de Leeuwen van de Export te volgen. Op de uitreiking waren meer dan 600 Vlaamse exporterende bedrijven aanwezig. Zij waren getuige van de overwinning van Aluvision en Pattyn Packing Lines. Zij konden ook volop netwerken met het voltallige buitenlands netwerk van FIT. Flanders Investment & Trade presenteerde de 3de editie van de EXPORTbarometer, in samenwerking met Agoria, essenscia, Fevia, UNIZO en Voka. Op basis van een grootschalige enquête bij 506 Vlaamse exporterende bedrijven in juni 2015 werd gepolst naar het exportklimaat, het vertrouwen in het wereldwijde economische klimaat en de toekomstverwachtingen inzake export van de betrokken bedrijven. In 2015 werd ook de nieuwe website van FIT gericht op Vlaamse bedrijven opgeleverd en gelanceerd. (zie verder onder 'recurrente taken - kennisopbouw- en verspreiding').

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

## 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 opportuiniteit 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 2015: 3 acties gericht op internationalisering vanuit Vlaanderen of gericht op het aantrekken van buitenlandse investeringen

#### Beoordeling 2015:

Er werden in 2015 minimum 3 acties georganiseerd.

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

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

#### Beoordeling 2015:

Er werd in 2015 minstens 1 kloofanalyse georganiseerd.

In 2015 werd een kloofanalyse gerealiseerd over medische hulpmiddelen ("devices"), medische biotechnologie en een combinatie van beide in samenwerking met de provincie Vlaams-Brabant, de KULeuven, Adrilenco en DSP Valley.

## 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 2015:

In 2015 werden meerdere acties met bedrijven in clusterverband georganiseerd: Arab Health met Flanders' Care , Bio USA samen met FlandersBio, Le Bourget samen met FLAG, groepszakenreis naar Zuid-Afrika samen met Agoria Carbon Energy Club, groepszakenreis naar Japan met Agoria Belgian Sports Technology Club. Verder werden ook begeleidingstrajecten opgezet in de reeks 4Explorers met Unizo Internationaal naar Japan en het Verenigd Koninkrijk.

**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).

Beoordeling 2015:

Er werden Invest Road Shows georganiseerd in samenwerking met DSP Valley in de Verenigde Staten, en met Flanders Bike Valley in Taiwan.

**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.

Beoordeling 2015: zie KPI 5.2.





Beoordeling 2015:

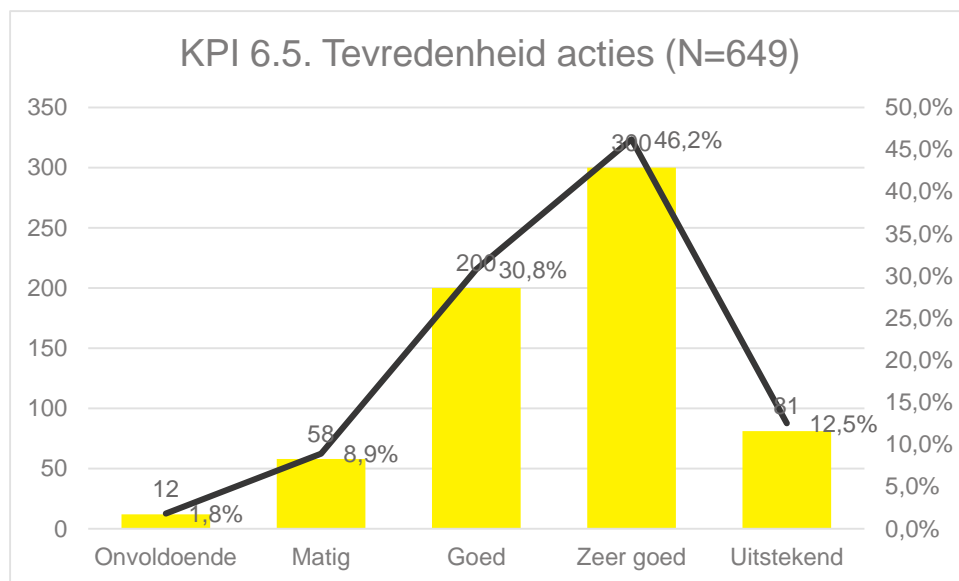
FIT heeft in 2015 31 groepszakenreizen, 62 deelnames aan beurzen, 10 trefdagen, 20 uitnodigingen van aankopers naar beurzen en 11 seminaries in goede banen geleid. Dit geeft een totaal van 134 acties.

**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 2015:

In totaal werden 1.410 bedrijven die deelnamen aan acties van FIT (groepszakenreizen, beursdeelnames, seminaries, trefdagen en uitnodigingsacties) bevraged. De responsgraad voor de vraag of het bedrijf tevreden was over de actie, bedroeg 46%. Van deze 649 bedrijven geeft 90% aan tevreden te zijn. Minder dan 2% gaf een score "onvoldoende". De target werd dus gerealiseerd.





Beoordeling 2015:

Het project heeft reeds een aantal stappen doorlopen. Zo werd het proces voor de vraagstelling door Vlaamse bedrijven aan het buitenlandse netwerk van FIT gedetailleerd in kaart gebracht en werd er exhaustief in kaart gebracht welk type vragen dit buitenlandse netwerk ontvangt. De ontwikkeling van een kwaliteitssysteem zal moeten worden gekoppeld aan de geplande ontwikkeling van een vernieuwde CRM applicatie.

**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 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.

Beoordeling 2015:

Via het nog te ontwikkelen kwaliteitssysteem (zie hierboven) zal op een structurele manier de kwaliteit van de individuele dienstverlening gemonitored 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.

Beoordeling 2015:

Zie KPI6.4. Ondanks budgetaire beperkingen werden toch 134 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







**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 ITCCO (International Center for Corporate Learning on Business Ethics & Sustainability) maakt FIT werk van sensibiliserende communicatie naar Vlaamse bedrijven over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Beoordeling 2015:

FIT heeft in samenwerking met kennispartner ITCCO (in juli 2015 door UNITAR, het in Genève gevestigd trainings- en onderzoeksinstituut van de Verenigde Naties, officieel erkend als 'CIFAL Flanders', een volwaardig opleidingscentrum verbonden met de VN) en andere gespecialiseerde spelers in het Vlaamse MVO-landschap concrete initiatieven opgezet om Vlaamse bedrijven te sensibiliseren en te informeren. Zo werd een FIT-strategie inzake maatschappelijk verantwoord internationaal ondernemen voor 2015-2016 uitgewerkt. FIT werkte verder mee aan het stakeholdersproject dat door het Departement Internationaal Vlaanderen werd gelanceerd over 'private sector for development' (PS4D), dat heeft geresulteerd in een aantal aanbevelingen en mogelijke acties. De thema's MVO en PS4D komen ook aan bod in de strategie voor Sub-Sahara-Afrika die FIT in 2015 heeft afgerond.



## 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. FIT werkt onder andere aan een strategie om een regio als Afrika voldoende onder de aandacht te brengen. 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:

**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 planning van deze acties gebeurt in jaar X-1, de cijfers beschikbaar in jaar X-1 zijn de basis voor het bepalen van de 'opkomende economieën' waarbinnen acties georganiseerd zullen worden. Bijvoorbeeld: opkomende economieën waarbinnen in 2015 acties worden georganiseerd zijn bepaald op basis van de BBP-cijfers 2013-2018.

TARGET 2015: 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.

#### Beoordeling 2015:

FIT heeft in 2015 43 acties gerealiseerd op groei landen die voorkomen in de lijst van groei landen die een gemiddelde groei van 4% kennen tussen 2013 en 2018 (forecast), namelijk: groepszakenreizen (10), beursdeelnames (20), trefdagen (3), uitnodigingen van aankopers (7) en seminars (3). De lijst van landen die zijn geselecteerd voor 2015 o.b.v. deze methodologie: Angola, Bangladesh, Botswana, Chili, China, Colombia, Costa Rica, Dominicaanse Republiek, Egypte, Ethiopië, Filipijnen, Israël, Gabon, Ghana, India, Indonesië, Jordanië, Kazachstan, Letland, Maleisië, Marokko, Mauritius, Myanmar, Namibië, Nigeria,

Panama, Paraguay, Peru, Roemenië, Saudi-Arabië, Singapore, Sri Lanka, Thailand, Qatar, Tunesië, Turkije, Vietnam, VAE en Zambia.



**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-klienten van het totaal aantal via subsidies ondersteunde bedrijven in jaar X.**

TARGET: 15 %

Beoordeling 2015:

18,07 % van de door subsidies ondersteunde bedrijven zijn nieuwe klienten van FIT.

**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 2015: 50 in 2015

Beoordeling 2015:

In 2015 werden 73 Vlaamse bedrijven begeleid en/of geadviseerd in het vinden van gepaste financiering.

//

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

Beoordeling 2015:

Zie KPI8.1.

**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. In 2015 zal zoveel mogelijk de regelgeving worden aangepast, zodat de nieuwe regeling uitvoering kan krijgen in 2016.

Beoordeling 2015:

Ook de financiële stimuli - het instrument voor financiële ondersteuning van de prospectie-activiteiten van bedrijven, wordt vereenvoudigd. 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). Het totaal aantal subsidie-instrumenten werd in 2015 reeds teruggebracht van 5 naar 4, door het wegvallen van het subsidies voor de haalbaarheidsstudies. In 2016 wordt dit verder verminderd tot 3. Voor 2 van de 3 overblijvende subsidiesystemen werd dus gewerkt aan een fundamentele vereenvoudiging.

**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, via het project finmix international dat FIT in samenwerking met het Agentschap Ondernemen uitvoert, of via begeleiding van dossiers voor Strategische Transformatiesteun of Uitrustingsgoederen.

Beoordeling 2015:

Zie KPI8.2.





**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 2015:

Uit de voorlopige cijfers blijkt dat FIT met ruim 60 % betrokkenheid in nieuwe investeringsdossiers in 2015 een flinke stap vooruit heeft gezet om de target gelinkt aan deze KPI te overschrijden. Dit wijst erop dat de aanpak om nauwer met partners samen te werken, succesvol is.

**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 gefocused op specifieke landen, economische activiteiten en snelgroeijende sectoren in die landen.**

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

Beoordeling 2015:

Deze aanpak is succesvol, zie resultaten KPI 9.1.

**Strategisch project 2015: 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.





### Beoordeling 2015:

FIT heeft via een pilotproject onderzocht of deze doelstelling een valabele en haalbare doelstelling is, en kwam tot de conclusie dat er vraag en potentieel is. Er werd een pilotproject opgezet oa 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 dus mogelijk de kansen om bijkomende investeringsstromen naar Vlaanderen te halen. De Vlaamse fondsen kunnen veel gedetailleerder hun focus en investeringsstrategie duiden. Vlaamse fondsen zijn duidelijk vragende partij om deze piste verder te exploreren. De rol van FIT moet hierin verder onderzocht en gedefinieerd worden.

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



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

Momenteel onderhoudt FIT, in samenspraak met VLAIO, 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.

### Beoordeling 2015:

Zoals de cijfers aantonen werd er meer pro-actief gewerkt op de contacten met bestaande investeerders. De frequentie van de meetings werd duidelijk opgedreven en nieuwe initiatieven ter stimulering ervan werden gelanceerd. Naast de individuele benadering, werden ook grootschaliger initiatieven gelanceerd zoals het opzetten van een aftercare dinner waarbij bestaande investeerders uit een bepaald land worden uitgenodigd. Dit werd o.a. succesvol toegepast bij een 40-tal bedrijven uit Frankrijk en een tiental bedrijven uit Zuid-Korea. Naast de reeds bestaande opvolging van uitbreidingsdossiers (“expansion”), werd in 2015 een geïnformatiseerd opvolgingsproces inzake nazorg (“aftercare”) en retentie functioneel en technisch uitgewerkt. Dit proces zal in de loop van 2016 gradueel uitgerold worden. Concreet wordt het proces geïncorpeerd in bestaande applicaties, waardoor ook aftercare en retentie-inspanningen gerapporteerd kunnen worden.

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

FIT zal, in samenspraak met het VLAIO, een coördinerende rol vervullen bij het uittekenen van grote reconversie-dossiers zoals Ford Genk, de Churchill-site te Antwerpen etc. Zo zal FIT op basis van de informatie verstrekt door haar zusterorganisatie VLAIO mee 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 synergieën tussen de bedrijven die zich er mogelijk zouden kunnen vestigen te detecteren en in de de business proposal te verwerken.

### Beoordeling 2015:

Per 1 januari 2016 zal de Vlaamse overheid eigenaar worden van de Ford-site te Genk. Samen met de herontwikkelingspartners stad Genk, NV De Scheepvaart, Flanders Investment & Trade (FIT) en Locate in Limburg werd in 2015 de herontwikkeling voorbereid. Op basis van een technische analyse werden de eerste uitgangspunten voor de toekomstige

//



## 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:

**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 2015:

Een eerste gespecialiseerde Welcome Team dat werd opgericht, focust op Life Sciences. Dit Welcome Team bestaat uit VIB, Flanders Bio, IWT en FIT. Het welcome Team heeft ondertussen een gezamenlijke presentatie samengesteld en ook een website werd aangemaakt ter bevordering van Vlaanderen als Life Sciences Topregio. Diverse dossiers en leads werden door dit Welcome Team gescreend en verder begeleid. Het is duidelijk dat er met deze aanpak zowel op inhoudelijk vlak als in efficiëntie stappen vooruit worden gezet. De werking van het Welcome Team ziet ook zijn toegevoegde waarde bij bepaalde internationale acties, zoals de Bioconventie in Philadelphia waar er samen prospectie werd gedaan naar potentiële investeerders voor Vlaanderen.

### Strategisch project 2015-2016: Oprichting van Welcome Teams en sectorspecifieke Support Teams

Samen met de relevante actoren in het investeringsproces een 'Welcome team' op te richten dat een betere begeleiding van buitenlandse bedrijven in sectorspecifieke investeringsdossiers verzekert. Dat ad hoc samengesteld team zal bestaan uit contactpersonen voor buitenlandse investeerders bij alle betrokken actoren, met wie FIT in overleg kan treden, 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. In 2015 wordt een pilootproject opgezet voor life sciences investeringen. Daarnaast worden voor high-tech 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 vaste partners en daardoor structureler van aard zijn dan de hoger genoemde Welcome Teams.

Beoordeling 2015:

In 2015 werden voor verschillende dossiers ad hoc Welcome Team ingeschakeld waarin alle relevante actoren (kennisinstellingen, Vlaamse en federale administraties, lokale besturen ...) zijn vertegenwoordigd die bij de verdere begeleiding van het dossier kunnen zorgen voor de nodige bijkomende expertise. De werking van deze ad hoc Welcome Teams wordt positief geëvalueerd. Deze aanpak heeft duidelijk als gevolg dat de begeleidingstijd van investeringsdossiers gevoelig korter wordt. Ook voor grotere dossiers op langere termijn (Ford Genk, Churchill site, ... ) werd ad hoc Welcome Teams samengesteld. De werking in het komende jaar zal moeten uitwijzen of die aanpak ook in deze dossiers succesvol is. Anderzijds werd er in 2015 ook van start gegaan met de oprichting van gespecialiseerde Welcome Teams, gericht op welbepaalde sectoren. Het grote voordeel van deze laatste aanpak is dat er - voor gespecialiseerde investeringsdossiers uit een welbepaalde sector, veel vlugger kan doorgelicht worden welke aanknopingspunten met Vlaanderen, o.a. op vlak van O&O, mogelijk zijn. Ook naar financieringspistes kan er efficiënter worden gezocht.

### Strategisch Project 2015-2016 : Onderzoek Investeringsinstrumentarium

In samenspraak met het VLAIO zullen mogelijke opties onderzocht worden voor Strategische Investeringssteun en de ondersteuning van haalbaarheidsstudies door buitenlandse investeerders.

Beoordeling 2015:

Het bestaande investeringsinstrumentarium is grotendeels gestoeld op wat er beschikbaar is voor bestaande bedrijven in Vlaanderen, met name IWT-steun, (strategische) opleidingssteun, ecologiesteun, KMO-portefeuille, etc. Het bestaande portfolio aan instrumenten is echter niet altijd gericht of voldoende afgestemd op buitenlandse bedrijven die nog een mogelijke vestiging aan het overwegen zijn. Een aangepast instrumentarium is nodig, om méér investeringen voor Vlaanderen te winnen. FIT heeft de uitwerking daarvan samen met Agentschap Ondernemen/VLAIO onderzocht. De uitwerking van een specifiek op buitenlandse ondernemingen gerichte ondersteuning onder de vorm van Strategische Investeringssteun (SIS) blijkt echter te stuiten op een aantal moeilijkheden. Er dient enerzijds rekening te worden gehouden met de Europese regelgeving (waarbij het niet evident is om financiële ondersteuning toe te staan aan bedrijven) en anderzijds is er de moeilijkheid dat er geen



discriminatie mag gemaakt worden tussen Vlaamse en buitenlandse bedrijven. Aangezien het risico van het niet binnenvallen van een investering door het ontbreken van een aangepast financieringsinstrumentarium groot blijft, blijft ook een continuë aftoetsing nodig.

#### 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.

##### Beoordeling 2015:

Een nieuwe knelpuntennota werd opgesteld in 2015. 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 2015 werden 2 nieuwe knelpunten opgenomen nl. de positie van Vlaanderen aangaande digitalisering en de remmende factoren voor de ontwikkeling van e-commerce activiteiten.

#### Strategisch project 2015-2016: Opbouw van interactief luik aan de vernieuwde website FIT Invest

Een gepersonaliseerde online beveiligde toegang (My FIT Invest) voor investeerders moet toelaten om investeringsdossiers nog efficiënter en klantgerichter te behandelen.

##### Beoordeling 2015:

In 2015 werd volop gewerkt aan de functionele en technische vereisten voor een vernieuwde website van FIT invest, in zeven talen, waaraan ook een interactief luik gekoppeld zal zijn. In 2015 werden testen op gebruiksvriendelijkheid, klikgedrag en interviews met bestaande investeerders georganiseerd op basis waarvan een vernieuwde webstrategie werd uitgewerkt. Momenteel is de vernieuwde website onder constructie, met uitrol voorzien in 2016.



### 3 RECURRENTE TAKEN EN BEHEERDOELSTELLINGEN

#### 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: vernieuwing van de website voor de Vlaamse ondernemers

In 2015 wordt een vernieuwde website voor de Vlaamse ondernemers die (beginnen te) exporteren en internationaliseren, gelanceerd. Doel van het project is de ondernemers op een nog meer gebruiksvriendelijke manier informatie en kennis ter beschikking te stellen over opportuniteiten en zakendoen in het buitenland en over internationaal ondernemen in het algemeen en over de ondersteuning die FIT biedt.

##### Beoordeling 2015:

In 2015 werd de nieuwe website van FIT opgeleverd en gelanceerd op 5 mei. Daaraan gekoppeld werd eind oktober de wekelijkse digitale nieuwsbrief inhoudelijk en vormelijk







ondersteund, zoals de nieuwe CRM-applicatie voor buitenland, het kennissysteem gekoppeld aan de website voor Vlaamse bedrijven, het nieuwe direct mailingsysteem, ...

## **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 2015

In 2015 werd geen beleidsgericht rapport opgemaakt door Audit Vlaanderen, die een wijziging van het maturiteitsniveau had kunnen inhouden.

## **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 zullen de zelfevaluatie en eventuele audits door Audit Vlaanderen de basis zijn voor de keuze van thema's voor het daaropvolgende jaar. Pas vanaf 2016 zal Audit Vlaanderen opnieuw een beleidsgericht rapport opmaken voor de voogdijminister, en zal FIT hiervoor rapporteren. FIT zal ook tussentijds rapporteren over elementen die tot een maturiteitsverhoging kunnen leiden.

In 2015 is gekozen voor de thema's integriteit, human resources, organisatiestructuur en monitoring en evaluatie.

### Beoordeling 2015:

FIT heeft gewerkt aan de geplande prioritare thema's in 2015. Voor de meeste thema's is het werk niet volledig af, waardoor FIT ook voor 2016 dezelfde thema's als prioritair aanduidt.

## 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 2015:

Heel wat acties werden ondernomen op vijf 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 2015 en het daarin opgenomen traject burn-out (2015 – 2016)**

Het jaarlijks actieplan welzijn wordt opgesteld door het PSW(psycho-sociaal welzijn)-team 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.

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. Het traject 'burn-out' binnen het JAP Welzijn start met de identificatie van de risicogroepen en sensibilisering en begeleiding van leidinggevenden. De personeelstevredenheidsenquête zal een belangrijke monitoringtool zijn.

Beoordeling 2015:

In het kader van het Jaarlijks actieplan Welzijn 2015 werden volgende acties ondernomen :

- specifieke aandacht tijdens welzijnsrondgangen in de kantoren brussel en PK's
- evenement voor alle personeelsleden binnenland over burn – out eind juni
- mindfulness sessies in Brussel.
- verdere uitrol PTOW (plaats- en tijdsafhankelijk werken).



## 5 DIVERSITEIT

**SOD Op het vlak van een duurzaam en geïntegreerd gelijkheids- 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: 33 %
  
- Uitvoering van een jaarlijks actieplan diversiteit.

#### Beoordeling 2015

Voor 2015 gold voor personeelsleden met een migratieachtergrond nog het oude streefcijfer van 4 procent en de oude definitie, namelijk medewerkers met een nationaliteit van een land buiten de EU-15 of medewerkers van wie minstens één ouder of twee grootouders de nationaliteit van een land buiten de EU-15 hebben. Exacte cijfers 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. In 2015 waren dit er 4 op een totaal van 8 stagiairs.

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 2015 geen enkele bijkomende registratie. Mogelijkerwijs kan de nieuwe verruimde definitie van personeelsleden met een arbeidshandicap of chronische ziekte die vanaf 2016 geldt er voor zorgen dat de situatie zoals ze binnen de organisatie is ook op een meer realistische manier zal weerspiegeld worden in de cijfers.

Voor 2015 gold het oude streefcijfer voor vrouwen in het midden- en het topkader van 33 %. Dit werd door FIT behaald.

## OOD Uitvoering van het actieplan diversiteit 2015

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.

### Beoordeling 2015:

Van de voor 2015 geplande acties op het vlak van gelijke kansen en diversiteit werden er enkele, mede door de langdurige afwezigheid van het afdelingshoofd personeel en facility management, niet uitgevoerd. Deze acties worden opnieuw ingepland voor 2016.



## **6 DOELSTELLINGEN VOLGEND UIT REGERINGSAFSPRAKEN**

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

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

Naar aanleiding van de zelfevaluatie organisatiebeheer eind 2014, heeft FIT prioritaire thema's gekozen voor 2015. Zie bij SOD " Voldoende werken aan het verhogen van de maturiteit van de organisatie inzake organisatiebeheersing " onder het hoofdstuk "Recurrente taken en beheersdoelstellingen' voor evaluatie 2015.

### **2. Uitvoering kerntakenplan**

FIT heeft al gedeeltelijk uitvoering geven aan het kerntakenplan. De hervormingen van de processen van subsidies aan bedrijven en aan bedrijfsgroeperingen zijn voorbereid in 2015 en zullen uitvoering krijgen in 2016. Het subproces 'persmissies' is afgeschaft.

### **3. Uitvoering personeelsbesparing**

FIT heeft in 2015 al een deel van de personeelsbesparing gerealiseerd. Op 30/11/2015 lag het totale aantal personeelsleden op 363 tov 370 op 30 juni 2014.

# 7 OPVOLGING EN RAPPORTERING

De leden van de raad van bestuur hebben op 13 januari 2016 de resultaten van het jaarlijks ondernemingsplan 2015 van FIT vastgesteld.

De definitieve BDI cijfers waren op dat moment nog niet volledig gekend.

De gedelegeerd bestuurder kreeg machtiging van de leden van de raad om de definitieve cijfers op te nemen in de evaluatie van het ondernemingsplan 2015 van zodra deze beschikbaar waren. Deze definitieve cijfers werden op 20 januari 2016 aan de leden van de raad bezorgd en worden als bijlage bij deze evaluatie gevoegd.





## BIJLAGE

- Personeelsplan
- Tabel resultaten van het ondernemingsplan in excel format

31/12/2015

## 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/ 2015. Zo zijn in dit totaalcijfer de volgende personeelsleden niet meegenomen: de personeelsleden in loopbaanonderbreking, de personeelsleden die zijn overgegaan naar de MOD DAR-IV, tijdelijke personeelsleden die gerecrueteerd worden voor de versterking van bv. de organisatie van prinselijke missies en gedetacheerde personeelsleden.

### PERSONEEL BINNENLAND

#### STAF

Gedelegeerd bestuurder	A3	1
Senior Management Assistant	B2	1
Staf gedelegeerd bestuurder	A1	3
Staf gedelegeerd bestuurder & woordvoerder	A1	1
Marketeer	A1	1
Social Media Manager	A1	1
Webmanager	A1	1
Medewerker marketing	D2	1
<b>Totaal</b>		<b>10</b>

**TOTAAL STAF – AANTAL PERSONEELSLEDEN****10**

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

**STAF**

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

**GEOGRAFISCHE SECTOREN**

Accountmanagers	A2	2
	A1	10
Assistant accountmanager	B1	2
Assistant accountmanager	C1	1
<b>Totaal</b>		<b>15</b>

**KNOWLEDGE MANAGEMENT**

Strategic Intelligence manager	A1	1
Marketing Intelligence manager	A2	1
Invest Marketing Manager	A2	1
Contact Management	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>4</b>

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

<b>22</b>
-----------

## INTERNATIONALE HANDEL

### STAF

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

### GEOGRAFISCHE SECTOREN

Areamanager	A2	1
Areamanager	A1	9
Assistent Areamanager	C2	4
	C1	8
Medewerker geografische sectoren	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>23</b>

### BINNENLANDS NETWERK

Coördinator Binnenlands Netwerk	A2	1
Projectmanager FIT-EEN	A1	1
Adviseur Exportvaardigheden	A2	2
Adviseur Internationaal Ondernemen	A1	14
Medewerker Provinciaal Kantoor	C2	2
	C1	8
	D2	1
	D1	2
<b>Totaal</b>		<b>31</b>

### BEURZEN

Diensthooft beurzen	A1	1
Medewerker beurzen	B2	1
	B1	3
	C1	4
	D2	1
	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>11</b>

### CEL MARKETING

Marketing Manager Trade	A2	1
Marketing Manager Trade	A1	1
Marketeer Trade	A2	1
Marketeer Trade	A1	1
Medewerker Marketing	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>5</b>

**BUITENLANDS NETWERK**

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

<b>TOTAAL INTERNATIONALE HANDEL – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>73</b>
--	-----------

**FINANCIËLE TEGEMOETKOMINGEN, FINANCIËN & IT****STAF**

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

**ICT**

Diensthooft Informatica	A1	1
IT	A1	3
	C1	1
Helpdesk/administratie	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>6</b>

**BEGROTING**

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

**BOEKHOUDING**

Diensthooft boekhouding	B3	1
Medewerker boekhouding binnenland	B1	1
	C1	2
Diensthooft boekhouding buitenland	B1	1
Medewerker boekhouding buitenland	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>7</b>

**IFI**

Verantwoordelijke IFI	A1	2
Administratieve medewerker	D1	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

**SUBSIDIES**

Verantwoordelijke bedrijfsgroeperingen/uitrustingsgoederen	A1	1
	B2	1
	C2	1
Diensthofid Financiële Stimuli	B1	1
Dossierbehandelaar Finstim	B1	1
	C1	3
Dossierbehandelaar Finstim	D1	2
<b>Totaal</b>		<b>10</b>

**KNOWLEDGE DEVELOPMENT**

Verantwoordelijke Kdev Trade	A1	2
Verantwoordelijke Kdev Invest	A1	1
Verantwoordelijke reglementering	A1	1
Medewerker kennis	C1	2
<b>Totaal</b>		<b>6</b>

<b>TOTAAL FINANCIËLE TEGEMOETKOMINGEN, FINANCIËN &amp; IT – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>35</b>
--	-----------

## PERSONEEL, FACILITY MANAGEMENT & BUITENLANDS NETWERK

Afdelingshoofd	A2A	1
Projectleider BN/jurist	A1	1
Management Assistant	B1	1
<b>Totaal</b>		<b>3</b>

### EBN

EBN loondienst	B1	1
Medewerker EBN-Personeel	C2	1
Medewerker EBN-personeel	C1	1
Diensthofd EBN-fm	C3	1
Medewerker EBN-fm	B1	1
Medewerker EBN-fm	D2	1
<b>Totaal</b>		<b>6</b>

### FM BINNENLAND

Diensthofd	D2	1
Medewerker FM Binnenland	C1	1
Medewerker FM Binnenland	D2	2
Medewerker FM Binnenland	D1	3
<b>Totaal</b>		<b>7</b>

<b>TOTAAL PERSONEEL, FACILITY MANAGEMENT &amp; BUITENLANDS NETWERK – AANTAL PERSONEELSLEDEN</b>	<b>16</b>
---	-----------

<b>TOTAAL BINNENLAND – aantal personeelsleden</b>	<b>156</b>
---	------------



## PERSONEEL BUITENLAND

As is (koppen)	Europa (EU+niet-EU landen)	Amerika	Afrika & MO	Azië & Oceanië	
Vlev	13	9	5	12	
HS	3	0	0	2	
Niv A	11	7	1	6	
Niv B	52	10	7	32	
Niv C	11	4	2	1	
Niv D	1	0	0	0	
TA	0	2	0	2	
	91	32	15	55	<b>193</b>

**TOTAAL BINNEN- EN BUITENLAND – aantal personeelsleden**
**349**