

---

# ONDERNEMINGSPLAN

## 2015

(MET MEERJAREN COMPONENT)

Tussen de Vlaamse Regering en Flanders  
Investment & Trade (FIT) / 31.03.2015

---



# 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 2015 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;
- 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);

- 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.1242/3TER);
- mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende de afspraken met betrekking tot VRIND 2015 (VR 2015 0602 MED.0068);
- mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende evaluatie leidend ambtenaren 2013 en planning 2014 (VR 2013 2012 MED.0680/1);
- omzendbrief VR 2014/11 betreffende samenwerking met het Vlaamse Parlement;
- mededeling aan de Vlaamse Regering betreffende het ontwikkelen van een kerntakenplan (VR 2014 1909 MED. 0376/1);
- Welzijnswet.

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

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

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

### 1.4.1. Missie van FIT

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

“De missie van het agentschap bestaat erin om, als element in de sociaal-economische ontwikkeling in Vlaanderen, middels zijn binnen- en buitenlands netwerk het internationaal ondernemen op een duurzame wijze te bevorderen door het aanbieden van kwalitatief hoogstaande en specifieke diensten aan alle ondernemingen in Vlaanderen teneinde deze bij alle facetten van het internationaal ondernemen te begeleiden, te ondersteunen en te stimuleren.

Het agentschap heeft verder als missie het aantrekken van buitenlandse investeringen in Vlaanderen om een betekenisvolle bijdrage te leveren tot de internationale ontwikkeling van de Vlaamse economie.”

## 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), zal FIT de procedure voor wijziging van het oprichtingsdecreet aanvangen.

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 (SOD) EN OPERATIONELE ORGANISATIEDOELSTELLINGEN (OOD)

### 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 2015 (cijfers begrotingsopmaak 2015)

Omschrijving	Begrotingsopmaak 2015	
Werkingsdotatie	40 922 000 euro	
Subsidiedotatie, verdeeld als volgt:	11 965 000 euro	
Dotatie Financiële Stimuli		5 831 000 euro
Dotatie Haalbaarheidsstudies		1 119 000 euro
Dotatie Uitrustingsgoederen		3 820 000 euro
Dotatie Bedrijfsgroeperingen		820 000 euro
Dotatie KMO - Portefeuille		375 000 euro

## 2.2.2 Personeelskader

Als bijlage gaat het personeelsplan (dd 1/3/2015)





## 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.

### 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

....

### 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 AO en IWT (AIO);
- 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.
- de economische belangen van Vlaanderen verdedigen bij de onderhandeling van Europese handels- en investeringsakkoorden.

## 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 AO en IWT (AIO) aan het realiseren van de doelstellingen geformuleerd in het kader van dit Europese project.

### 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.
- 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 2015: Coördinatie van de Vlaamse deelname aan Expo Milaan

FIT is aanspreekpunt voor Vlaamse bedrijven, overheidsentiteiten en bedrijvenorganisaties die willen deelnemen aan de Expo Milaan, en coördineert de activiteiten voor Vlaanderen. In die hoedanigheid is FIT voor Vlaanderen het single point of contact voor het Commissariaat-Generaal voor de Expo Milaan.



### 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 2015: 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.



## 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 2015: 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 gepositioneerd in gesprekken met investeerders en ingezet in het opmaken van de kloofanalyses (zie hieronder).

## OOD5.3 Uitvoeren van kloofanalyses

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



## **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 2015: 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.

**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.

**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.

**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. Verder werkt FIT mee aan allerhande opleidingen voor KMO's. FIT publiceert een reeks publicaties onder de naam 'Leidraad voor internationaal ondernemen', en voorziet regelmatige nieuwe publicaties, zoals in 2015 een publicatie over distributiekanaalen.



#### 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 Staten-Generaal in 2015 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 ITCCO (International Center for Corporate Learning on Business Ethics & Sustainability) maakt FIT werk van sensibiliserende communicatie naar Vlaamse bedrijven over maatschappelijk verantwoord ondernemen.



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

In de proactieve acties (groepszakenreizen, groepsdeelnames aan beurzen, contacten met aankopers...) zal FIT een focus leggen op opkomende economieën. 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 groeielanden in hun internationaliseringsstrategie op te nemen, en krijgen de kans om op een kostenefficiënte manier de markt te verkennen. In acties in ontwikkelingslanden wordt bijzondere aandacht besteed aan de mogelijke financiering door internationale instellingen zoals de Wereldbank, regionale ontwikkelingsbanken en VN-organisaties.

### INPUT:

werkingsdotatie

### OUTPUT:

**KPI7.1: Realisatie van een aantal acties in jaar X van het actieprogramma op opkomende economieën. Dit zijn landen waarvan in de periode X-2 tot X+3 (forecast) de gemiddelde jaarlijkse BBP-groei minimum 4% bedraagt.**

Noot: de 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.

**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 2015: 50 in 2015

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

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

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

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

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

### **INPUT:**

werkingsdotatie

### **OUTPUT:**

#### **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

#### **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.

### 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.



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

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

### **INPUT:**

werkingsdotatie

### **OUTPUT:**

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

### **TARGET:**

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

## **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.

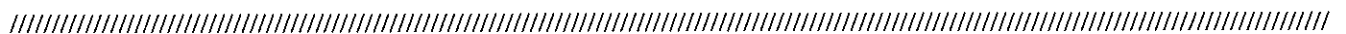
## **OOD10.1 Een gericht opvolgings- en uitbreidingsbeleid voeren voor bestaande buitenlandse bedrijven actief in Vlaanderen**

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

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

FIT zal, in samenspraak met het AO, 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 AO 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.





## 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

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 vast partners en daardoor structureler van aard zijn dan de hoger genoemde Welcome Teams.

### Strategisch Project 2015-2016 : Onderzoek Investeringsinstrumentarium

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

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.

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.

### 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.

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

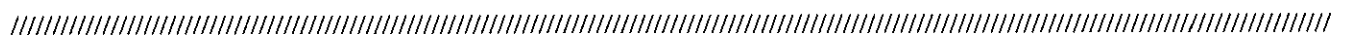
Deze website is gericht op buitenlandse aankopers en distributeurs. Doel van het project is de Vlaamse producten en diensten te promoten bij buitenlandse aankopers en op die wijze



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 kan 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.



## 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 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.

## 5 DIVERSITEIT

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

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

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

### OUTPUT:

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

#### TARGET:

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

### OOD Uitvoering van het actieplan diversiteit 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.

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

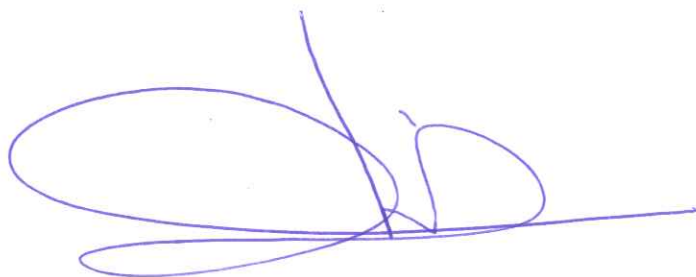
Het agentschap zal het VO-brede monitoringssysteem TRAJECT gebruiken voor de opvolging van de volgende beleidsdocumenten:

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

Het agentschap verleent hiertoe haar medewerking aan de ambtelijke werkgroep Beleidsnota's die in het voorjaar 2015 hiervoor de nodige voorstellen zal uitwerken.

De vaststelling van het ondernemingsplan voor jaar X en de uitvoering van het ondernemingsplan van het jaar X-1 gebeurd door de raad van bestuur, in samenspraak met minister-president Geert Bourgeois, ondersteund door het meest actuele budgettaire kader. De rapportering over jaar X-1 wordt maximaal geïntegreerd in het ondernemingsplan van jaar X, zodat de uitvoering en de planning getoetst kunnen worden. Vanaf 2016 worden ondernemingsplan en rapportage opgeleverd ten laatste op 31/1.

Ondertekend te Brussel, op 31 maart 2015



**Claire Tillekaerts**  
Gedelegeerd Bestuurder



**Bruno Segers**  
Voorzitter Raad van Bestuur



## **BIJLAGE:**

- Personeelsplan
- Tabel doelstellingen van het ondernemingsplan in excel format