

Agentschap Innoveren en Ondernemen
Ondernemingsplan 2019

Inhoudstafel

Deel 1 – Strategische doelstellingen

SD 1 – Een sterker en efficiënter agentschap

- Naar een afgestemd beslissingsmodel en beslissingsorgaan
- Gemeenschappelijke procesarchitectuur
- Op weg naar een nieuwe organisatie

SD 2 – Intensifiëring van de Business Case gedreven benadering

- Geïntegreerd accountmanagement
- Complexe/multidisciplinaire projecten
- Initiatieven om proces van intake tot goedkeuring van projecten (front- en backoffice) beter op elkaar af te stemmen
- Uniforme kostenmodellen
- Geïntegreerde aanvraag over verschillende steuninstrumenten invoeren, eventueel zelfs als basisaanvraag
- Digitaal platform voor matchmaking met VLAIO-partners

SD3 – Doorgedreven digitalisering van het agentschap

- e-loket voor ondernemers
- VLAIO-Werkplek
- VLAIO BOT

SD 4 - Naar een datagegedreven agentschap

- Uitwerking strategisch dataplan naar een datagedreven organisatie
- Organisatie IT-infrastructuur
- Uitwerken en opzetten van experimenten

SD 5 – Geïntegreerde inzet van internationale werking

- Meer gerichte en gecoördineerde keuzes binnen internationale werking.
- Versterken van de internationale samenwerking door krachtenbundeling tussen de verschillende deelaspecten in VLAIO en samenwerking met andere organisaties
- Aanpassen regelgeving voor steun aan bedrijven vanuit internationale invalshoek
- Versterken en verruimen van de dienstverlening naar deelname aan Europese programma's.

SD 6 – Communiceren met impact

- Sociale & digitale media gericht inzetten
- Communicatie via en met partners
- Storytelling
- Upgrade interne communicatie
- Social listening

SD 7 – Missies en transitie vanuit VLAIO ondersteunen

- Geïntegreerde aanpak van de digitalisering in Vlaanderen (Industrie 4.0, AI, cybersecurity, Smart cities, PIO,...)
- Missiegericht innovatie en ondernemingsinstrumentarium (transities, moonshots,...)
- Het Vlaams klimaatbeleidsplan 2021-2030 mee tot uitvoering brengen

SD 8 – Naar een warme organisatie

- Het VLAIO als warme organisatie

Deel 2 – Recurrente werking

1. Afdeling Informatie en Begeleiding
2. Afdeling Ondernemersschapsstimulering
3. Afdeling Bedrijfs- en Omgevingssteun
4. Afdeling Innovatiesteun
5. Entiteit Clusterbeleid
6. Entiteit EFRO
7. Entiteit Internationale Samenwerking
8. Transitie management Industrie 4.0
9. Dienst Inspectie

Deel 3 – Interne werking

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement
2. Belanghebbendenmanagement
3. Monitoring
4. Organisatiestructuur
5. HRM
6. Organisatiecultuur
7. Informatie & communicatie
8. Financieel management
9. Facilitymanagement
10. Informatie- en communicatietechnologie

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: BUDGETTAIR OVERZICHT – VAK 2019

BIJLAGE 2: PERSONEELSINZET

BIJLAGE 3: INDICATOREN

BIJLAGE 4: GELIJKE KANSEN- EN DIVERSITEITSPLAN 2019

BIJLAGE 5: WELZIJNSPLAN

Deel 1 – Strategische doelstellingen

SD 1 – Een sterker en efficiënter agentschap

Thema	Naar een verdere efficiëntieverhoging en sterkere werking van het agentschap, binnen de beschikbare middelen en rekening houdend met mogelijke nieuwe opdrachten en budgetverhogingen
Omschrijving/afbakening van het thema	Voor 2019 en ook de daarop volgende jaren stellen zich bijzondere uitdagingen voor het agentschap. Zo is er een belangrijke opstap aan middelen voorzien waarvan het beleid verwacht dat die besteed worden aan kwalitatief goede projecten ter ondersteuning van het innovatie- en ondernemingsgebeuren in Vlaanderen, en daarbij een ruimer klantenbestand aansprekend dan vandaag reeds het geval is. Dit zal belangrijke inspanningen vergen van het agentschap zeker ook in de context van de beschikbare capaciteit aan menskracht en middelen (kwantitatief en kwalitatief). Efficiëntieverhogingen doorvoeren is noodzakelijk, dit niet alleen via quick wins in de bestaande processen, maar vooral ook door te gaan naar radicale vernieuwing in de processen, doorgedreven digitalisering, vereenvoudiging, uniformisatie en integratie, ook organisatorisch. Dit alles bekeken vanuit één centrale invalshoek: de eindklant van de aangeboden dienst- en steunverlening, die VLAIO als één geheel moet ervaren waarbij de gehele portfolio van steun- en dienstverlening op maat van de individuele noden van de klant ter beschikking gesteld wordt. We focussen daarbij niet alleen op één-actor projecten, maar houden ook rekening met de mogelijkheden tot multi-actor en multi-steuninstrument projecten.
Doelstelling (lange termijn)	Een efficiënte en klantgerichte organisatie uitbouwen die zelf ook vernieuwend is in haar producten, diensten en processen, en een eigen identiteit opbouwt, los van historische structuren
Elementaire roadmap 2019-2025	2019: focus op wat op korte termijn nodig is om efficiëntieverbeteringen mogelijk te maken en de basis te leggen voor een sterkere klantgerichte organisatie: - Efficiëntieverbetering door verregaandere vereenvoudiging en integratie mogelijk maken: - o Eenvormig en gelaagd beslissingsmodel met één beslissingsorgaan - o Gemeenschappelijke procesarchitectuur implementeren - Nieuwe organisatiestructuur/cultuur die ook zelf eigen innovaties stimuleert en versnelt 2020 en later: - De mogelijkheden die de meer geïntegreerde werking van het agentschap biedt, volop benutten. Klantvriendelijke fast tracks uitbouwen tussen verschillende instrumenten of vanuit gespecialiseerde front-offices - Doorgedreven digitalisatie van de processen met de nieuwste technologieën (artificiële intelligentie, bots, NLP, ...); - datagedreven beslissingsprocessen mogelijk maken waar toepasselijk en zeker ook ter ondersteuning van de bedrijfs- en projectadviseurs in hun processen

	- IT-systemen opzetten om samenwerkingsprocessen met gespecialiseerde partners (SPC, SOC) te faciliteren - Nieuwe organisatiestructuur verder invulling geven en zo nodig bijsturen - Expertisepoolwerking uitbouwen en organiseren (ook naar andere agentschappen toe)
Projecten 2019 (max 5)	- Naar een afgestemd beslissingsmodel en beslissingsorgaan - Gemeenschappelijke procesarchitectuur - Op weg naar een nieuwe organisatie

Projecten

1. Naar een afgestemd beslissingsmodel en beslissingsorgaan

Projecttitel	Naar een afgestemd beslissingsmodel en beslissingsorgaan
Beknopte omschrijving	Momenteel volgen de steuninstrumenten economische steun en innovatiesteun nog hun geëigende paden, waar de beslissingsbevoegdheid afhankelijk van het steuninstrument bij verschillende instanties/personen ligt. Teneinde de processen verder te uniformiseren en transparanter voor de klant te maken, moet ook het backoffice besluitvormingsproces m.b.t. wie bevoegd is voor wat alsook welke diepgang van evaluatie vereist is, bij voorkeur zoveel mogelijk geuniformiseerd worden. Zeker wanneer gedacht wordt aan geïntegreerde steunformules (zie project: "complexe/multidisciplinaire projecten" en project "geïntegreerde steunaanvraag" bij strategische doelstelling SD2) is dergelijke uniformisering met het oog op transparantie en gelijke doorlooptijden vereist. Vertrekkend vanuit de parameters complexiteit, risicogehalte, omvang van de steun en de capaciteit van het agentschap om gefundeerde beslissingen te nemen, willen we een gelaagd transparant beslissingsproces opzetten, waarbij het proces meer of minder datagedreven gevoerd wordt, met of zonder inzet van externe deskundigen, binnen het agentschap kan beslist worden dan wel door het HermesBeslissingsComité, minister of Vlaamse Regering. Wat dat laatste betreft, willen we vanuit een toekomstige meerinzet van geïntegreerde innovatie- en economische steuninstrumenten al te veel parallelle beslissingstrajecten (met mogelijke inefficiënties en verschillende doorlooptijden) vermijden. Daarom zal worden nagegaan of de bevoegdheden voor de verschillende steuninstrumenten niet bij eenzelfde beslissingsinstantie gelegd kunnen worden, ic. het HermesBeslissingsComité.
Doelstelling	- parameters en hun grenzen bepalen op basis waarvan het te volgen proces wordt vastgelegd en dit proces eenduidig definiëren, met als doelfunctie de transparantie voor de klant, de doorlooptijd, de efficiëntiewinst zo verregaand mogelijk te verbeteren - eenduidige delegatieregeling die eenvoudig toelaat om geïntegreerde steunaanvragen binnen één proces af te werken, bij voorkeur onder één koepel, het HermesBeslissingsComité, rekening houdend met het inbouwen van nodige flexibiliteit in kader van superstrategische steun
Deliverables	- Model dat de gelaagde procesvoering en beslissingsbevoegdheden beschrijft

	- Uitgebreide bevoegdheden voor het HermesBeslissingsComité.
Mijlpalen per kwartaal	Waar willen we staan op het einde van Q1, Q2, Q3, Q4: Einde Q1: inventarisatie huidige (gelaagde) beslissingsmodellen; bepaling gemeenschappelijke parameters en mogelijkheden tot (of beperkingen op) procesaanpassingen/bevoegdheden binnen de huidige kaders (bvr) + eerste ontwerpmodel klaar + toetsing mogelijkheden tot uitbreiding bevoegdheden HermesBeslissingsComité. /discussie en gesprek tijdens break-out HermesBeslissingsComité. Einde Q2: gelaagd beslissingsmodel afgetoetst met stakeholders en benodigde aanpassingen aan besluiten geïdentificeerd. Voorstel van aangepaste aanpak wordt aan kabinet bezorgd. Einde Q3: gelaagd beslissingsmodel up & running daar waar geen wettelijke belemmeringen zijn Einde Q4: wettelijk kader (besluiten) aangepast en beslissingsmodel volledig geïmplementeerd
Benodigd budget	/
Benodigde VTE	1 vte
Risico's	Gedragenheid voor de voorgestelde aanpassingen bij de stakeholders,

2. Gemeenschappelijke procesarchitectuur

Projecttitel	Gemeenschappelijke procesarchitectuur
Beknopte omschrijving	Ter ondersteuning van de optimalisatie en uniformisatie van de processen is een gemeenschappelijke procesarchitectuur waarin de processen beschreven worden nodig. Dergelijke gemeenschappelijke architectuur laat toe snel te detecteren waar hiaten in processen en/of risico's zich bevinden en waar (onnodige) verschillen aanwezig zijn. Ook met het oog op latere opvolging (audits) en snelle inschatting van de implicaties van eventuele procesaanpassingen is dit nodig.
Doelstelling	Een gemeenschappelijke procesarchitectuur en gepaste digitale tool waarin de kernprocessen overeenkomstig deze architectuur beschreven worden
Deliverables	Digitale tool met daarin de kernprocessen opgenomen
Mijlpalen per kwartaal	Einde Q1: verdere definitie en verfijning van de procesarchitectuur. Evaluatie van de toepasbaarheid ervan voor alle processen in de organisatie (kernprocessen, besturende en ondersteunende processen). Keuze tool en prioritair te implementeren kernprocessen, evenals met welke diepgang/detaillering ze uitgewerkt worden, bevestigd via een beslissing van het Directiecomité. Inzet van menskracht en middelen herbekijken in functie van de bovenvermelde beslissing. Einde Q4: kernprocessen geïmplementeerd met de nodige aandacht voor mogelijke rationalisatie en vereenvoudiging. Opzetten van een projectmatige aanpak voor verdere verbetering van de processen
Benodigd budget	€ 60. 000 voor coaching bij configuratie € 20. 000 voor vorming en sensibilisering € 8.000 licentiekost P.M. bijkomende middelen na beslissing DC
Benodigde VTE	1,2 vte dienst organisatiebeheersing + 0,5 vte afdeling innovatiesteun + inzet instrumentverantwoordelijken aanleveren input
Risico's	Te sterke focus op één-actor projecten, waardoor ontwikkelde procesarchitectuur niet voldoende aangepast is aan multi-actor en multi-steuninstrument projecten.

3. Op weg naar een nieuwe organisatie

Projecttitel	Op weg naar een nieuwe organisatie
Beknopte omschrijving	Met dit project willen we ons op weg zetten naar een nieuwe organisatie met een duidelijke eigen en klantgerichte identiteit: het unieke loket voor ondernemers. Dat wil zeggen één geïntegreerd agentschap, meer dan de loutere samenvoeging van twee agentschappen (IWT en Agentschap Ondernemen). Het beschikbaar menselijk kapitaal efficiënt en effectief inzetten is daar een belangrijke component in, ook in relatie tot de business case gedreven benadering die verder uitgerold moet worden. De organisatiestructuur is vandaag niet optimaal afgestemd op dergelijke integratie van het kennen en kunnen binnen het agentschap. Tevens moet in een nieuwe structuur ruimte gecreëerd worden om zelf te kunnen experimenteren met innovatieve (digitale) producten, processen, tools, ... om zo het agentschap op de weg van (digitale) vernieuwing te zetten.
Doelstelling	Een efficiëntere en meer bij de missie van het agentschap aansluitende organisatiestructuur.
Deliverables	een aangepast organigram en implementatieplan
Mijlpalen per kwartaal	Waar willen we staan op het einde van Q1, Q2, Q3, Q4: Einde Q1: draft ontwerp nieuw organigram Einde Q2: analyse impact Einde Q3: goedgekeurd nieuw organigram Einde Q4: bijhorend implementatieplan klaar
Benodigd budget	Tbd : mogelijk externe ondersteuning
Benodigde VTE	1 vte
Risico's	Voldoende draagvlak vinden voor de nieuwe organisatiestructuur bij het personeel

SD 2 – Intensifiëring van de Business Case gedreven benadering

Thema	Naar een klantgerichte end2end benadering rond de business case
Omschrijving/afbakening van het thema	Primair omvat dit thema het verder klantgericht uitbouwen van onze dienst- en steunverlening rond een end2end proces, met complementaire inschakeling van de eigen dienstverlening en die van onze partners. We willen ons oriënteren op de klant met ambitie en potentieel tot groei en transformatie en we willen daarop onze eigen processen, de werking van het netwerk en de interacties tussen de netwerkpartners aanpassen. We willen dat doen op een manier waardoor we ook de beschikbare menselijke capaciteit adequater kunnen inzetten. Kernelementen binnen deze beoogde visie en evolutie zijn: • Een maximale pro-actieve benadering van klanten i.s.m. de partners. Pro-activiteit omvat het op maat aanbieden van mogelijke ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid. • Een vertrouwensrelatie opbouwen met onze klanten. • ‘Only once’ principe nastreven door maximale integratie van het aanbod in functie van de business case van de klant, in eerste instantie binnen VLAIO zelf, bij uitbreiding binnen de Vlaamse overheid en waar mogelijk (binnen de juridische grenzen) haar partners. • Korte doorlooptijden en een transparant traject tot steunaanvraag om te verzekeren dat klanten inzicht hebben in het beslissingsproces en snel duidelijkheid hebben over mogelijke ondersteuning door de overheid • Technologie als enabler om de schaalbaarheid en snelheid van onze dienstverlening te verhogen met behoud van het door onze klant verwachte kwaliteitsniveau, om de workload van onze medewerkers te beheersen en hun expertise gericht in te zetten waar ze een verschil maakt. Projecten definiëren zich rond 4 strategische pijlers: • Verbeteren van het primaire (end2end) proces afgestemd op klantenverwachtingen • Activeren van ons netwerk • Benutten van digitale technologie • Inzetten op groei en lerend vermogen van medewerkers De 4 stappen in de business case benadering vormen een constante binnen deze verdere evolutie: • Analyse van de business case • Inzetten van expertise van de netwerkpartners ifv noden van het bedrijf • Advies rond overheidscontext en (wetgevende) marktbarrières (IE, regelgeving, fiscaliteit, vergunningen, certificaties,...) • Steunmaatregelen en financieringsmix Deze fiche heeft sterke raakpunten met de fiches rond efficiëntieverhoging (wat betreft het verbeteren van het end2end proces) en digitalisering (wat betreft het gebruiken van digitale technieken binnen een front office dienstverlening).
Doelstelling (lange termijn)	1) Proactieve en klantgerichte dienstverlening gericht op het versterken en versnellen van de business case van de klant ondersteund door de kracht van data en het VLAIO netwerk.

	Dit leidt tot een hoger bereik door VLAIO en zijn partner netwerk, in het bijzonder bij start-ups, scale-ups en kmo's, het opzetten van meer samenwerking gecombineerd met een behoud van de klantentevredenheid. 2) Transparante behandeling en korte doorlooptijden bij steunaanvragen door aanpassingen van het end2end proces van de steunaanvraag binnen VLAIO en in samenwerking met sommige structurele partners. De rol van digitale technologie daarbij neemt geleidelijk toe. In een werkgroep worden per instrument streefwaarden vastgelegd om de doorlooptijden op termijn significant korter te maken. 3) Bedrijven ervaren een geïntegreerd en op maat aanbod van de overheid om hun plannen te realiseren met een vlotte inschakeling van verschillende overheidsactoren. Dit omvat dus een geïntegreerd accountmanagement maar ook een geïntegreerde aanvraag van mogelijke steun op basis van een business case.
Elementaire roadmap 2019-2025	<u>2019: focus op quick wins en leggen basis voor langere termijn</u> <u>Verbeteren van het primaire (end2end) proces</u> -> verdere finetuning tussen contactcenter en team bedrijfstrajecten over instroom van bedrijven voor trajectbegeleiding. Wat verstaan we onder bedrijven met ambitie? -> initiatieven opzetten om het om proces van intake tot goedkeuring van projecten (front- en backoffice) beter op elkaar af te stemmen met focus op doorlooptijd, efficiëntie en transparantie. Die kunnen binnen de schoot van het bestaande team met overleg tussen BO-FO opgezet worden. -> uniforme kostenmodellen instellen om de eenduidigheid naar bedrijven te verhogen -> verdere verkenning van de mogelijkheid om te komen tot een geïntegreerd aanvraagproces geënt op de business case in plaats van een zuivere instrumentgebaseerde aanvraag. -> proces uitwerken voor behandeling van complexe/multidisciplinaire projecten, gekenmerkt door verschillende noden, zoals overheidssteun, financiering, aspecten van ruimtelijke ordening e.d. over verschillende (overheid)actoren heen. <u>Activeren van het netwerk</u> -> relaties met partners uitbouwen om samenwerking te intensifiëren, zowel generiek (scope ondernemerschap) als specifiek binnen bepaalde domeinen (scope technologische innovatie). Zorgen voor duidelijke positionering van gefinancierde partners om overlap te vermijden en synergie in het aanbod naar bedrijven te bevorderen. -> versterken van en verhogen van aantal interacties met structurele partners (innovatie & ondernemerschap) en uitbouw van digitaal netwerk ter ondersteuning van partner search. -> basis leggen voor sterkere samenwerking met publieke partners (in eerste instantie FIT, PMV en VDAB). <u>Digitale technologie benutten</u> cfr. SD3 en SD4 -> prioriteit geven aan een goed databeheer ivf realisatie van 360°view op klant (CRM) en als basis voor latere innovaties. -> integreren van digitale technologie binnen de dienstverlening zelf

-> ruimte nemen voor kennismaking met aanpak van andere buitenlandse initiatieven rond digitalisering van dienstverlening en ecosysteem aanpak.

Talenten en competenties van medewerkers optimaal inzetten
-> (in company) vormingsprogramma rond soft skills

2020 – 2021: stappen zetten tot integratie naar één geïntegreerde aanpak

Verbeteren van het primaire (end2end) proces

-> Primaire proces integreren over alle instrumenten (onderzoek, ontwikkeling, STS, kmo-groei subsidie, ecologiepremie,...) met business case als centrale component (only once intern). Klant krijgt van bij aanvang zicht op mogelijk pad qua steun en dienstverlening. We evolueren naar klantgerichte teams met verantwoordelijkheid voor volledige dienstverlening (end2end) (begeleiding, inzet netwerk, steun) binnen bepaalde domeinen voor de ambitieuze projecten (meer dan 1 steuninstrument denkbaar, samenwerking met andere departementen/agentschappen nodig,...) waarbij 1 adviseur de rol opneemt van SPOC voor de klant.

Activeren van het netwerk

-> Experimenten opzetten voor fast track paden richting steun, intern voor ambitieuze projecten met toegang tot verschillende steuninstrumenten en via sommige gespecialiseerde partners (bv. speerpuntclusters) met uitklaring samenwerking tussen partners (inhoudelijke expertise, resultaatgedrevenheid als KPI ifv benutting middelen) projectadviseurs en bedrijfsadviseurs (ad hoc organisatieoverschrijdende teams).
-> Betrekken van andere publieke agentschappen (multidisciplinair) in de klantgerichte teams om de frontoffice werking breder open te trekken.

Digitale technologie benutten (cfr. SD3 en SD4)

-> Digitale ondersteuning van adviseurs en netwerkpartners bij matchmaking.
-> Datagedreven leads generatie (cfr. projectfiche datagedreven organisatie). Specifiek voor de business case benadering vertaalt dit zich bv. in een geautomatiseerde ontvankelijkheidscheck (quick scan) op basis van financiële data toegankelijk voor ganse netwerk

Talenten en competenties van medewerkers optimaal inzetten
-> in company opleidingsprogramma rond mogelijkheden van gebruik van digitale technologie in dienstverlening

2022 – 2025: doorbraak naar digitale en door datagedreven dienstverlening

Verbeteren van het primaire (end2end) proces

-> evolutie naar 1 coherent primair proces met proactieve berichtgeving aan bedrijven rond alle mogelijke steun doorheen de levenscyclus van een business case zonder dat bedrijf inzicht moet hebben in keuze instrument

Activeren van het netwerk

Projecten 2019	-> team benadering op netwerkniveau met pooling van resources bij erg ambitieuze bedrijven/projecten en deling van informatie. <u>Digitale technologie benutten</u> (cfr. SD3 en SD4) -> evolutie naar virtual assistant (bot) voor een bedrijf die pro-actief 24/24 informeert op 1 platform met relevante informatie omtrent mogelijke subsidies, reglementering en diensten/partners en inschakeling bedrijfsadviseur waar nodig -> digitaal matchmaking platform voor het connecteren van een bedrijf gedreven door machine learning en gebruikers feedback (rating) -> Robot Process Automation toepassen bij standaardiseerbare steunaanvragen Deze projecten haken in op de projecten rond digitalisering. <u>Talenten en competenties van medewerkers optimaal inzetten</u> -> specialisatie van medewerkers naar complexere projecten met betrokkenheid van verschillende actoren en de nood tot integratie van het volledige overheidsaanbod.
	Geïntegreerd accountmanagement
	Complexe/multidisciplinaire projecten
	Initiatieven om proces van intake tot goedkeuring van projecten (front- en backoffice) beter op elkaar af te stemmen
	Uniforme kostenmodellen
	Geïntegreerde aanvraag over verschillende steuninstrumenten
	Digitaal matchmakingplatform

Projecten

1. Geïntegreerd accountmanagement

Projecttitel	Geïntegreerd accountmanagement
Beknopte omschrijving	Geïntegreerde klantenbenadering vanuit de Vlaamse overheid uitbouwen, vanuit standpunt (kandidaat)ondernemer, door de activatie van de samenwerking met andere overheidspartners FIT, PMV, VDAB, Syntra en LRM. Bedrijven met groeiambitie zullen veelal ook internationaliseren. Dit impliceert dat de klanten van FIT en van het team bedrijfstrajecten vaak overlappen. Om te komen tot een meer geïntegreerde aanpak, willen we de samenwerking met FIT operationeel versterken door het delen van klantenprofielen. We willen ook stappen zetten om de samenwerking met PMV en VDAB te versterken door ambitieuze bedrijven sneller naar mekaar te connecteren.
Doelstelling	Het uitbouwen van een geïntegreerde klantenbenadering vanuit de Vlaamse overheid
Deliverables	FIT: Op regionaal niveau klanten 2017-2018 uitwisselen tussen VLAIO, team bedrijfstrajecten en FIT PMV: toename in aantal uitgewisselde (actieve introductie) contacten VDAB, Syntra en LRM: concreet maken van verdere samenwerkingsafspraken
Mijlpalen per kwartaal	Q1: afspraken met FIT en VDAB omtrent aanpak verder uitgewerkt Q2: vergelijking klantenbestand met FIT, afspraken met PMV en LRM. Q3: afspraken met Syntra Q4: 10-tal klanten per regio geïntegreerd benaderd op basis van de portfolio analyse

Benodigd budget	Geen out-of-pocket kost
Benodigde VTE	Vorbereiding, lokale contacten, vergelijking klantenlijsten: 4 dagen per provinciale FIT zetel of 0,1 VTE totaal. Verdere afspraken met VDAB, PMV, LRM en Syntra: bijkomend 0,3 VTE
Risico's	Medewerking andere overheidspartners vereist. Op basis van de bestaande contacten zijn de indicaties evenwel positief.

2. Complexe/multidisciplinaire projecten

Projecttitel	Ontwikkelen van een multidisciplinaire aanpak voor complexe projecten
Beknopte omschrijving	Complexe projecten zijn projecten met een hoge toegevoegde waarde voor Vlaanderen die omwille van hun complexiteit en risicogehalte een multidisciplinaire en gecoördineerde aanpak vereisen waarin verschillende aspecten, zoals overheidssteun, financiering, aspecten van ruimtelijke ordening (zowel ruimtelijke economie als omgevingsvergunningen) e.d. over verschillende (overheid)actoren heen op elkaar dienen afgestemd te worden om het "complexe project" realiseerbaar te maken.
Doelstelling	Het project "complexe projecten" heeft tot doel een aanzet van procesflow uit te werken teneinde tot een gecoördineerde aanpak te komen over de verschillende betrokken overheidsactoren heen met als opzet: a. Realiseerbaar maken van complexe projecten; b. Projectaanvragers sneller en gericht navigeren doorheen het overheidslandschap; c. Poolen van expertise die verspreid aanwezig is bij de verschillende overheidsactoren; d. Beter afstemming en coördinatie tussen de verschillende betrokken actoren aanbodzijde; en e. Beter overzicht over en inzicht krijgen in het gehele project (van pré-opstart tot realisatie), de bijhorende business case en de plaats/taak/rol daarin van de verschillende aanbieders
Deliverables	Procesflow (~draaiboek met opsomming en duiding van de verschillende stappen) voor een gecoördineerde aanpak "complexe projecten"
Mijlpalen per kwartaal	Einde Q1: dry-run van "Aanzet procesflow" a.d.h.v. aantal testcases Einde Q2: een binnen VLAIO gedragen "procesflow gecoördineerde aanpak complexe projecten"
Benodigd budget	N/A
Benodigde VTE	+/- 70 mensdagen: - +/- 45 tot 50 mensdagen te presteren door Bart en Astrid - +/- 20 tot 25 mensdagen door andere leden projectteam
Risico's	a. Tijdens de looptijd van het project, kunnen zich "realtime cases" van complexe projecten aandienen. Er dient beslist te worden hoe met deze realtime cases om te gaan en hiervoor de nodige extra capaciteit te voorzien. b. Hoe de medewerking van andere overheidsactoren bewerkstelligen om tot een overheidsbrede gedragen procesflow "gecoördineerde aanpak complexe projecten" te komen? c. (operationele) beperkingen of belemmeringen binnen de verschillende stappen op te lossen (bv. geïntegreerde IT tools, ...) worden niet behandeld binnen dit project.

3. Initiatieven om proces van intake tot goedkeuring van projecten (front- en backoffice) beter op elkaar af te stemmen

Projecttitel	Initiatieven om proces van intake tot goedkeuring van projecten (front- en backoffice) beter op elkaar af te stemmen
Beknopte omschrijving	Het nemen van initiatieven om het end-to-end proces vanuit het perspectief van de klant zo vlot mogelijk te laten verlopen met focus op doorlooptijd, efficiëntie en transparantie. Mogelijke initiatieven zijn wissellen, het organiseren van gezamenlijke infosessies en interviews tussen projectadviseurs en bedrijfsadviseurs over het instrumentarium, vragen en wensen van de klanten, het uittesten van een aangepast proces in een testomgeving voor ontwikkelingsprojecten,... In tweede instantie wordt ook gekeken naar de mogelijke betrokkenheid van sommige partners bij het realiseren van kortere doorlooptijden via fast track paden.
Doelstelling	Finaal doel is om te komen tot een proces (over contactcenter, team bedrijfstrajecten en backoffice en partners) dat zich kenmerkt - door kortere doorlooptijden vanaf de opstart van een aanvraagtraject - door aandacht voor efficiëntie van inzet van mensen gezien de geambieerde hogere instroom - door transparantie (proces inzichtelijk en dus voorspelbaar voor de klant) In een werkgroep worden per instrument streefwaarden vastgelegd om de doorlooptijden op termijn significant korter te maken.
Deliverables	1) Inzicht in werkbaarheid van een proces dat inzichten van bedrijfsadviseur en projectadviseur combineert. Pro's en con's + aandachtspunten qua risicomanagement. 2) Definieren de contouren van dat proces ifv verdere schalingen
Mijlpalen per kwartaal	Einde Q1: werkplan met acties en initiatieven / beslissing tot opzetten van test Einde Q2: Test opgestart voor ontwikkelingsprojecten. / Uitrol vormingsmomenten en gezamenlijke interviews Einde Q3: Verkenning van mogelijke fast tracks via partners Einde Q4: Eerste evaluatiemoment voor test ontwikkelingsprojecten
Benodigd budget	Geen extra cash-out
Benodigde VTE	Werkgroep meetings: 9 mensen, halve dag per maand -> 0,25 VTE Voor uitwerken van experiment condities, uittekenen proces + evaluatie -> 0,45 VTE extra. Verdere bezetting binnen het toepassen van het aangepaste proces verspreid over betrokken adviseurs (testcases).
Risico's	Klanten die opgenomen worden in testomgeving moeten akkoord geven dat ze conform dit gewijzigde proces behandeld zullen worden. Vertrouwen vereist tussen bedrijfsadviseurs en projectadviseurs om dit mogelijk te maken.

4. Uniforme kostenmodellen

Projecttitel	Uniforme kostenmodellen
Beknopte omschrijving	Dit project is een verderzetting van het in 2018 uitgevoerde project rond alignering van de kostenmodellen binnen het agentschap. Dat project had tot doel te onderzoeken: - wat de verschillen zijn in kostenmodel voor de verschillende steuninstrumenten en in hoeverre deze verschillen te rechtvaardigen zijn dan wel weggewerkt kunnen worden

	- wat de impact is van eventuele aanpassingen in kostenmodel naar de controlewerking (dossierbehandelaars, verificatie en inspectie), en welke bijsturingen in het proces daarvoor noodzakelijk zijn Op basis van de in dit project gemaakte inventarisatie en simulaties moeten nu keuzes gemaakt worden over waar en hoe de kostenmodellen zinvol gestroomlijnd worden. De impact van deze keuzes moet verder gedetailleerd worden en afgetoetst worden met de diverse stakeholders (intern en extern).
Doelstelling	Geuniformiseerde kostenmodellen met het oog op meer eenduidige rapportering van kosten door klanten
Deliverables	- zoveel mogelijk geuniformiseerde kostenmodellen voor het agentschap waarbij de eventuele nog behouden verschillen helder toelichtbaar en noodzakelijk zijn - als gevolg daarvan gealigneerde verificatie- en inspectieprocessen
Mijlpalen per kwartaal	Einde Q1: uitgewerkt voorstel voor geuniformiseerde kostenmodellen + verkenning van gehanteerde kostenmodellen door andere agentschappen en EU Einde Q2: afgetoetst met de stakeholders + implementatieplan Einde Q3: afgewerkte nieuwe kostenmodellen + analyse eventuele aanpassingen wettelijk kader Einde Q4: communicatie en lancering
Benodigd budget	TBD
Benodigde VTE	TBD
Risico's	- Stakeholders (bedrijven, onderzoeksinstituten,...) kunnen tegengestelde wensen hebben inzake rapporteringswijzen: dit kan limiterend werken op de bereikbare graad van uniformisatie - Afstemming met EU-kostenmodellen voor internationale projecten

5. Geïntegreerde aanvraag voor verschillende steuninstrumenten

Projecttitel	Geïntegreerde aanvraag over verschillende steuninstrumenten invoeren, eventueel zelfs als basisaanvraag
Beknopte omschrijving	De doelstelling is om elke individuele klant op maat het aanbod aan steun- en dienstverleningsmogelijkheden aan te bieden. Binnen de steunverlenende werking wil dat zeggen dat een geïntegreerde steunaanvraag over de vier bouwblokken (innoveren, investeren, advies en opleiding) en dus over verschillende producten/instrumenten heen gewenst is. Zo kan de klant op maat van zijn project steun aanvragen in één aanvraag. Doelstelling van dit project is de randvoorwaarden te creëren naar IT-omgeving en interne werkprocessen om dat mogelijk te maken.
Doelstelling	Een geïntegreerde aanvraag over meerdere producten van het agentschap heen mogelijk maken
Deliverables	IT: geïntegreerde aanvraag als basis Processen: afspraken rond verwerking geïntegreerde aanvraag en beslissingstrajecten
Mijlpalen per kwartaal	<i>Waar willen we staan op het einde van Q1, Q2, Q3, Q4:</i> <i>Einde Q1: /</i> <i>Einde Q2: afspraken rond aanpak, functionele analyse en verdere uitwerking project</i> <i>Einde Q3: start functionele analyse en gedocumenteerde afspraken rond procesverloop en beslissingstraject</i> <i>Einde Q4: invoering geïntegreerde aanvraag</i>
Benodigd budget	Tbd

Benodigde VTE	Tbd
Risico's	- nog niet voorziene onverenigbaarheden die blijken uit functionele analyse of eventuele wettelijke beperkingen

6. Digitaal platform voor matchmaking met VLAIO-partners

Projecttitel	Uitbouw van een digitaal platform voor activering van het VLAIO netwerk
Beknopte omschrijving	Een belangrijk onderdeel van de business case benadering is het aanbieden van het dienstenaanbod binnen het ruime VLAIO netwerk. Met een websitedeelte en een (maandelijke) nieuwsbrief werd alvast een deel van de digitale behoefte van het VLAIO Netwerk afgedekt. Een echte digitale ontmoetingsplek waar mensen uit dit Netwerk informatie kunnen uitwisselen, vragen kunnen stellen en kennis kunnen delen, is er echter nog niet. Met het wegvallen van http://www.innovatienetwerk.be/ ontstaat er een mogelijkheid om zeker een deel van die digitale behoefte op een andere manier, efficiënter en meer succesvol in te vullen. Een belangrijke rol voor de VLAIO bedrijfsadviseurs omvat het verbinden van bedrijven met de partners. Een digitaal platform kan hen daarbij helpen. Het platform ambieert evenwel ook om partners onderling sterker te connecteren binnen begeleidingstrajecten van bedrijven. Het project sluit aan bij een ruimere digitale content strategie waarbij we via webinars ook kennis en aanbod aanwezig binnen het netwerk willen zichtbaar maken. Het platform kan daartoe ook bijdragen als kanaal.
Doelstelling	Doel is het uitgebreide VLAIO Netwerk een platform te bieden waarop partners laagdrempelig met elkaar in contact kunnen treden om elkaar beter te leren kennen, informatie uit te wisselen, kennis te delen, vragen te stellen. Eens op volle kracht wordt het een veelzijdig netwerk van relevante knooppunten binnen het Vlaamse ecosysteem.
Deliverables	Einde 2019: Aanwezigheid in platform van speerpuntclusters, IBNs, SOCs, interfaces uniefs en hogescholen en partners sterk ondernemen Stijgende gebruiksgraad (=activiteit in de vorm van gestelde vragen naar kennis binnen netwerk, artikels...) vanaf lancering.
Mijlpalen per kwartaal	Q1: mogelijkheden + keuze platform liggen vast, interactie met partners over vereiste modaliteit voor gebruik en integratie met coaching- en adviesdatabank. Q3: platform launch Q4: Nulmeting op gebruiksintensiteit platform
Benodigd budget	Linkedin group past binnen een freemium abonnement dus geen licentiekost. De overige out-of-pocket kosten zijn beperkt tot 5 kEUR ifv communicatie naar partners (bv. wervend filmpje).
Benodigde VTE	Opzetten (vormgeven, partners consulteren en uitnodigen) + doorlopend beheer en animeren van de groep met gerichte content) -> 0,15 VTE.
Risico's	De voorkeur gaat uit naar een gesloten LinkedIn groep omwille van het laagdrempelige karakter. Nagenoeg iedereen maakt al deel uit van dit platform en de stap van dat platform naar een gesloten groep is erg klein. Nadeel is evenwel dat we geen vat hebben op de mogelijkheden, die door LinkedIn in de tijd kunnen veranderd worden. Gezien de grootte van het netwerk, is segmentering in content/vragen nodig om die content goed af te stemmen op de interesses van het netwerk.

	Een strikte content strategie en beheer is nodig om 'vervuiling' van de groep te vermijden. Dat zou immers snel resulteren in het afhaken van partners. Uitdaging waarmee elk platform worstelt is een succesvolle lanceringsfase om snel voldoende traffic te genereren (vraag/aanbod). De alignering van de linkedin groep met het initiatief om de coaching en adviesdatabank op termijn 'slim' te maken is belangrijk. Hierover wordt gewaakt binnen dit project.
--	--

SD3 – Doorgedreven digitalisering van het agentschap

Strategische ontwikkelingsdoelstellingen en projecten: Digitalisering

Thema	DIGITALISERING
Omschrijving/afbakening van het thema	Doorgedreven digitalisering van de werking van het agentschap – zowel in de benadering van klanten als in de behandeling van dossiers.
Doelstelling (lange termijn)	VLAIO is hét aanspreekpunt van de Vlaamse Overheid voor ondernemers in Vlaanderen, ook in de digitale kanalen: inspiratie en informatie op een toegankelijke manier aanbieden, via verschillende kanalen en op maat van de onderneming. Het e-loket voor ondernemers uitbouwen als centrale toegang naar alle applicaties van de overheid voor ondernemers. Alle dienstverlening en subsidies digitaal toegankelijk maken. Nieuwe digitale diensten en subsidies ontwikkelen. Winst in efficiëntie en doorlooptijd van de processen.
Elementaire roadmap 2019-2025	<u>INSPIREREN en INFORMEREN</u> - Coaching- en adviesdatabank optimaliseren - Ondernemersgids voor starters - Geïntegreerde dienstverlening voor snelle groeiers - VLAIO BOT: datagedreven voorstel uit het aanbod voor coaching & subsidies met gebruik van AI <u>ONDERSTEUNEN</u> - Gedeeld en flexibel platform voor dossierbehandeling - Subsidies op digitaal maturiteitsniveau 3 brengen (webformulier) - Subsidies op digitaal maturiteitsniveau 4 brengen (transactioneel) - Nieuwe digitale diensten en subsidies <u>DATAREGISSEUR</u> - 360° view op informatie bij VLAIO - Digitale samenwerking met partners <u>EFFICIENTIE</u> - Paperless office - Mobiel werken - Uitbouwen van kmop-fraudedetectiesysteem over andere steunmaatregelen ter ondersteuning van inspectie - AI-tools voor procesverbetering - Vereenvoudiging en automatisering aanmaak- en bijhoudingsproces authentieke bron GIS bedrijventerreinen <u>E-LOKET VOOR ONDERNEMERS</u> - Het e-loket geconnecteerd met alle ondernemersapplicaties binnen de Vlaamse overheid Deze roadmap wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met de acties rond datagedreven organisatie (SD4).
Projecten 2019 (max 5)	1) E-loket voor ondernemers 2) VLAIO-Werkplek 3) VLAIO BOT:

	a. Tool subsidiedatabank: onderzoek naar (AI)tool voor begeleiding ondernemer in zijn/haar financieringsnoden en op basis hiervan het beschikbaar overheidsinstrumentarium aanbieden. b. Coaching- en adviesdatabank verrijken met persoonlijke begeleiding
--	---

Projecten:

Projecttitel	E-loket voor ondernemers
Beknopte omschrijving	Het e-loket voor ondernemers is een overkoepelend digitaal platform dat ondernemers vandaag toelaat om hun overheidsdossiers vanop een centraal platform op te starten en/of op te volgen bij de deelnemende (Vlaamse) agentschappen, steden en gemeenten. Aanmelden gebeurt op een veilige manier via itsme, eID of één van de andere digitale sleutels. Het e-loket voor ondernemers kan gebruikt worden door de wettelijke vertegenwoordigers van een onderneming en diegenen die de nodige rechten gekregen hebben via het gebruikersbeheer van de Vlaamse Overheid . Eens zij zijn aangemeld bij het e-loket voor ondernemers, kunnen ze automatisch door naar de websites van de deelnemende agentschappen, steden en gemeenten zonder opnieuw te moeten inloggen. Bijkomende maatregelen en nieuwe functionaliteiten zullen gefaseerd worden toegevoegd.
Doelstelling	Door eenmalige aanmelding ondernemers toegang geven tot de ondernemersapplicaties van de Vlaamse overheid. Het e-loket voor ondernemers staat in voor: - Uitbouwen en beheren van een overkoepelend digitaal platform voor ondernemers dat hen toelaat om overheidsdossiers vanop een centraal platform op te starten en/of op te volgen bij de deelnemende (Vlaamse) agentschappen, lokale besturen, ... - Samenwerken en afstemmen met stakeholders voor de realisatie van een geïntegreerd digitaal aanbod voor de doelgroep op IT-technisch en businessvlak - Toepassen en verspreiden van kennis inzake integratie met bouwstenen zoals ACM/IDM en DOSIS naar stakeholders (o.m. via toelichting cookbook) - Kwaliteitsbewaking van de aangeboden dienstverlening door UAT-testen, periodieke E2E-testen, gebruikerstesten en het formuleren en opvolgen van verbetertrajecten - Beheren van het programma, opvolgen van en rapporteren over stand van zaken van uitbouw e-loket, bouwstenen, integratietrajecten, budgetopvolging, ... - Onderzoek aanbod dienstverlening (niet subsidies) op e-loket d.m.v. connectie coaching & adviesdatabank.
Deliverables	e-loket uitgebreid met 4 ondernemersapplicaties Minstens 4 nieuwe op te volgen maatregelen zijn aangesloten op het e-loket voor ondernemers tegen eind 2019.
Mijlpalen per kwartaal	Einde Q1: - Uitbreiding van het aanbod van aan te vragen maatregelen - Optimaliseren van de weergave van aan te vragen maatregelen Einde Q2: - Ontsluiting eBox voor ondernemers in de productie-omgeving - Uitbreiding van de op te volgen maatregelen door aansluiting van applicaties op de bouwstenen DOSIS en ACM/IDM voor aansluiting op het ecosysteem van het e-loket voor ondernemers: verkeersbelasting, heffing op leegstand en

	onroerende voorheffing (VLABEL), IMJV (Omgeving), LUDOO (MOW), cultuursubsidies (CJM) - Oplevering preproductiefase voor informeren op maat - Onderzoek koppeling coaching- en adviesdatabank. Einde Q3: - VLAIO-steunmaatregelen uit KRIS toegankelijk via het e-loket Einde Q4: - Uitbreiden van de op te volgen maatregelen door aansluiting van applicaties op de bouwstenen DOSIS en ACM/IDM voor aansluiting op het ecosysteem van het e-loket voor ondernemers: subsidies van Toerisme Vlaanderen, applicaties van lokale overheden (N.N.), WEX (BUZA), Passende Beoordeling (ANB) - Eerste productieversie van informeren op maat - Implementatie van de generieke aanmeldheader in de testomgeving (AIV staat in voor de ontwikkeling van de bouwsteen) - Implementatie van mandaten in de testomgeving (lead ligt bij FOD Financiën op federaal vlak en HFB op Vlaams niveau)
Benodigd budget	Budget voor werking van het e-loket en ondersteuning van deelnemende partners
Benodigde VTE	1
Risico's	- De nodige engagementen worden door de partners genomen om de integraties met het e-loket volgens afspraak te realiseren. Dit vereist dat de betrokken agentschappen/departementen de nodige capaciteit vrijmaken teneinde de doelstellingen van het e-loket zoals vastgelegd in het regeerakkoord te realiseren. Het integratieteam van het e-loket staat ter beschikking voor de nodige ondersteuning en begeleiding van de deelnemende partners. - Nieuwe applicatie-initiatieven houden vanaf de start van de ontwikkeling rekening met de integratie met het e-loket voor ondernemers en sluiten vanaf de start aan op de bouwstenen voorzien binnen het e-loket voor ondernemers. Het integratieteam van het e-loket staat ter beschikking voor de nodige ondersteuning en begeleiding van de deelnemende partners. - Er is een sterke afhankelijkheid van bouwstenen op het vlak van onder meer performantie, stabiliteit en beschikbaarheid en functionele en technologische evoluties

Projecttitel	VLAIO-Werkplek
Beknopte omschrijving	Doorgedreven digitalisering van subsidiedossiers en andere dossiers (vragen, vergunningen): digitaal toegankelijk voor de klant, efficiënte ondersteuning van de interne processen en van interacties met externe systemen (financieel,...). Door de uitbouw van de KRIS-applicatie tot een gedeeld platform voor dossierbehandeling voor VLAIO.
Doelstelling	KRIS omvat begin 2019: - Databank van ondernemingen en personen - Behandeling van subsidiedossiers van digitale indiening tot uitbetaling/opvolging (kmo-groeisubsidie, STS-STRES, BTM, BTBEV, RTHOW), van digitale indiening tot vastlegging (reguliere instrumenten innovatiesteun) - Andere dossiers: Comité voor kleinhandel, Brownfieldconvenanten - Hub voor communicatie met Orafin - Activiteiten van de frontoffice - Evenementenbeheer

	- Integratie met GIS bedrijventerreinen De doelstelling van dit project is: - Digitale klanteninteractie voor opvolging van de subsidiedossiers die in KRIS opgenomen zijn (niveau 4 in de VO classificatie) - Digitalisering interne werking: opvolging van de subsidiedossiers die in KRIS opgenomen zijn - 2 nieuwe instrumenten: bedrijventerreinen, COOCK. - Extra instrumenten opnemen: Europese projecten, clusters. - Digitale data-uitwisseling met partners (gestructureerde digitale rapportering / koppeling IT-systemen (partners ondernemerschapstimulering, hogescholen)) - Data toegankelijk maken voor medewerkers -> 360° view op de klant - Data toegankelijk maken voor data-analyses -> datagedreven organisatie - Ontsluiting van dossiers via het e- e-loket voor ondernemers - Uitfasering van 2 applicaties (ICAROS en Synergy) - Verfijning van de nieuwe ontwikkelingen die in 2018 in productie gingen
Deliverables	- Rechtenbeheer met 360° view - Digitale opvolging van subsidiedossiers ((overeenkomsten), verslaggeving, betalingen) - Innovatiesteun - Digitale opvolging van subsidiedossiers – ABOS - Dossierbehandeling steun aan bedrijventerreinen volgens nieuw BVR - Ondersteunende tools dossierbehandeling (Young Innovative Companies en starterssteun, Creditel alerts) - Dossierbehandeling COOCK-projecten - Dossierbehandeling Europese projecten - Dossierbehandeling Clusters en Clusterprojecten - Digitale opvolging van subsidiedossiers: gestructureerde rapportering (Tetra, LATR: vervanging eRapportering) - Digitale opvolging van dossiers: ondernemerschapstimulering - Hosting in VLAIO-datacenter - Ontsluiting van dossiers via het e-loket voor ondernemers - Migratie projecthistoriek ICAROS - Innovatiesteun - Uitbreidingen comité voor kleinhandel: extranet - Ondernemingsfoto - Gebruik digitaal handtekenplatform
Mijlpalen per kwartaal	Einde Q1: Einde Q2: - Steun aan bedrijventerreinen volgens nieuw BVR - COOCK Einde Q3: - Ontsluiting van dossiers via het e-loket voor ondernemers Einde Q4:
Benodigd budget	9 VTE extern (Net IT) op KRIS (hosting, onderhoud, project)
Benodigde VTE	80 % van 5.8 VTE Team applicaties op KRIS (onderhoud, project)
Risico's	

Projecttitel	VLAIO BOT
Beknopte omschrijving	In 2025 wil VLAIO een volledig digitaal systeem in gebruik nemen dat de bedrijfsadviseur kan ondersteunen, in het volledige end-to-end proces, op basis van de business case gerichte benadering ter ondersteuning van de ondernemer. Een VLAIO BOT met volgende, volledige gedigitaliseerde, functionaliteiten:

	- Op basis van beschikbare datasets (NBB, VKBO...) specifieke bedrijfsinformatie (activa, solvabiliteit, personeel,...) genereren. - Interpretatie type bedrijf (starter, groeier,...) - Controle eerdere subsidies aan bedrijf. - Connectie met VLAIO - coaching- en adviesdatabank en - subsidiedatabank. - Digitaal voorstel van coaching- en adviestraject en subsidie voor de betrokken ondernemer/onderneming (via het e-loket). Doelstelling is dat de VLAIO BOT d.m.v. artificiële intelligentie en bijsturing door de bedrijfsadviseur steeds gedetailleerdere voorstellen kan adviseren. Dit project is een belangrijke concrete realisatie van een datagedreven organisatie (cfr. SD4).
Doelstelling	Digitale steun- en dienstverlening voor de ondernemer verbeteren
Deliverables	- Online databank financiering: brochure risicokapitaal omvormen tot een databank die alle financieringsvormen omvat, met een interface die de gebruiker naar de voor hem geschikte financieringsvormen leidt. - Plan voor implementatie van één coaching- en adviesdatabank met zowel organisatorische- als persoonlijke begeleiding - Onderzoek koppeling subsidiedatabank aan overheidsinstrumentarium (coaching en advies) - Verkenning chatbot
Mijlpalen per kwartaal	Q1- Q4: analyse mogelijkheden koppeling databanken en onderzoek markt, met planning Q1: offertevraag voor online databank financiering Q2: gunning Q3: analyse Q4: implementatie en bouw databank financiering Q1: analyse mogelijkheden inzet chatbot Q2: offertevraag chatbot voor navigatiedoeleinden Q3-Q4: implementatie chatbot (zonder koppeling aan externe databanken)
Benodigd budget	400 k€
Benodigde VTE	2 VTE
Risico's	

SD 4 - Naar een datagedreven organisatie

Thema	Datagedreven organisatie
Omschrijving/afbakening van het thema	VLAIO heeft toegang tot een waaier aan data (via contact center, team bedrijfstrajecten, kmo-portefeuille, steunregelingen, VLAIO-netwerk...) die heel wat nuttige informatie bevat. Het verstandig ontsluiten van deze data en deze verrijken met externe bronnen (VKBO, Belfirst...) zal zeer waardevolle inzichten verschaffen. Artificiële Intelligentie (AI) is de verzamelnaam voor de technologieën die machines een zekere vorm van menselijke intelligentie verschaffen. Deze technologie is niet enkel in de achtergrond intelligent, maar interageert bovendien ook intelligent met mensen. Gebruik van de data in combinatie met technieken van AI kan op verschillende niveaus/voor verschillende doelstellingen: - (bij)sturen en ondersteunen van processen (vb.: vanuit projectdata, doorlooptijden, onderbouwen van besluitvorming...) - verbeteren van de eigen dienstverlening en die van de netwerkpartners (vb.: geavanceerde CRM) - gebruiken over projecten/processen/actoren... heen proactief in acties (vb.: acties afleiden via profielen) - strategisch (strategie bepalen/bijsturen/verantwoorden aan de hand van actuele data)
Doelstelling (lange termijn)	Het gebruik van data en AI draagt ten gronde bij tot ons maatschappelijk doel, nl. het verhogen van het innoverend karakter van onze economie. Het agentschap is een datagedreven organisatie. Dit betekent: - beleidsvorming op basis van data; - de klant staat centraal: inzichten uit data leiden tot een effectieve en efficiënte dienstverlening en deze inzichten worden gedeeld met ondernemers en partners in het VLAIO-netwerk; - VLAIO is dataregisseur van het ecosysteem ondernemerschap en innovatie in Vlaanderen, in samenwerking met de partners, gericht op de uitbouw van een datagedreven dienstverleningsmodel.
Elementaire roadmap 2019-2025	2019 • Uitwerken van het strategisch plan m.b.t. data en AI • Opzetten v.d. governance structuur en start v.d. operationele werking • Opzet specifieke IT-infrastructuur (afgestemd op aanbevelingen infrastructuur Agentschap Informatie Vlaanderen) • Afspraken gegevensuitwisseling via api's uitwerken en introduceren, i.h.b. bij hogescholen en partners in contract ondernemerschap • Bepalen en verzamelen relevante databronnen en tools (intern & extern), performanter en bruikbaar maken van deze databronnen + uitwerken datastructuur, o.a. in functie van infographics die intern en extern kunnen geconsulteerd worden.

	• Identificeren use cases & eerste experimenteren met verbeterde processen 2020 – 2021 • Verdere uitrol op basis van strategisch plan 2019 • Data-uitwisseling/inbreng door VLAIO-netwerk: verruimen beschikbare data & uitwisseling automatiseren (via api's). • Referral-systeem ontwikkelen & testen (i.s.m. VLAIO-netwerk) ter ondersteuning van VLAIO-adviseurs en leden van het VLAIO-netwerk • Verdere implementatie use cases en uitwerking datagedreven diensten 2022 en verder: in te vullen op basis van het strategisch plan, maar volgende aspecten komen vrijwel zeker aan bod) • Herijking strategisch plan en verdere invulling • DIY search engine voor ondernemers (referral-systeem externaliseren) • Verdere implementatie procesverbeteringen en uitwerking datagedreven diensten
Projecten 2019	1. Uitwerking strategisch plan naar een datagedreven organisatie 2. IT-infrastructuur ter realisatie van een datagedreven organisatie 3. Use cases & experimenteren

Projecten

1. Uitwerking strategisch plan naar een datagedreven organisatie

Projecttitel	Uitwerking strategisch plan naar een datagedreven organisatie
Beknopte omschrijving	Via analyses van interne noden+mogelijkheden bij alle afdelingen/diensten van VLAIO en Team Bedrijfstrajecten (TBT), benchmark met buitenlandse agentschappen en hands-on aan de slag gaan met data, verwerven we meer inzicht in de noden van het agentschap en de gevolgen voor databeheer. Op basis daarvan maken we een strategisch plan met een LT-visie en een concreet traject voor 2019-2021. Om het strategisch dataplan uit te werken voorzien we: - Overleg met Agentschap Informatie Vlaanderen i.v.m. de aanpak op Vlaams niveau en de gewenste basisinfrastructuur - Een duidelijk ankerpunt voor dit project in de organisatie (cfr. aanwerving data-architect) - Management stuurgroep om strategische visie te verankeren en te vertalen in organisatorische maatregelen en concrete acties - Stuurgroep #datadriven, samengesteld uit 'data-champions' uit diverse afdelingen VLAIO en Team Bedrijfstrajecten om het strategisch plan uit te werken: ▪ Afstemming met de afdelingen/diensten VLAIO en met Team Bedrijfstrajecten ▪ Afstemming met andere projecten en databronnen (e-loket, FRIS...) ▪ Afstemming met IT-afdeling VLAIO, i.h.b. via samenwerking met de informatiebeheerder

	- Grondige analyse van juridische consequenties - Externe begeleiding voor de strategische oefening Ter ondersteuning van de strategie beslissingen zullen we werken aan het correct opzetten van beheersprocessen (dataverzameling en datakwaliteit), zodat we ook over de nodige data zullen beschikken om deze strategische beslissingen te kunnen maken.
Doelstelling	1. Beschikken over strategisch plan voor 3 jaar, met een lange termijn perspectief 2. Beheersprocessen voor de relevante data 3. Verankering van data op strategische niveaus in de organisatie
Deliverables	Strategisch dataplan
Mijlpalen per kwartaal	Waar willen we staan op het einde van Q1, Q2, Q3, Q4: Einde Q1: - Projectteam is volledig operationeel - Management stuurgroep om strategische visie scherp te stellen is samengesteld - De werkgroep #datadriven met 'data champions' is operationeel - De case voor externe ondersteuning bij het strategisch proces is gemaakt (verkennend contact met imec) - Overleg basisinfrastructuur met Agentschap Informatie Vlaanderen is opgestart - Inspiratie vanuit collega-agentschappen (FIT, VDAB, MOW,...) - Er is een eerste kader ontwikkeld voor data delen met ecosysteem (hogescholen, partners contract ondernemerschap...) - De analyse van de beschikbare data VLAIO is gebeurd Einde Q2: - Inspiratie vanuit buitenlandse innovatie-agentschappen d.m.v. 'AI-event' Brussel i.s.m. geïnteresseerde Taftie-partners (cases & internationale experts) - Eerste grondige verkenning van de mogelijkheden en wensen van de operationele en ondersteunende diensten - Resultaten thesis KULeuven zijn beschikbaar Einde Q3: - Er is een visie op datakwaliteit en up-to-date houden van data - De strategische implicaties van datadriven zijn bepaald Einde Q4: - Strategisch dataplan voor 3 jaar, inclusief lange termijn horizon
Benodigd budget	- beperkt budget voor inhuur externe diensten, te specificeren in functie van het plan
Benodigde VTE	- aanwerving van een bijkomende data-architect is voorzien - inbreng van de data champions wordt initieel geschat op 1 dag per maand
Risico's	- Door de veelheid van mogelijkheden krijgen we het plan onvolgende scherp - Het geheel blijft te sterk op een operationeel niveau, zonder strategische inkoppeling in de werking van de hele organisatie - De menselijke resources ontbreken of komen te traag ter beschikking

2. IT-infrastructuur ter realisatie van een datagedreven organisatie

Projecttitel	IT-infrastructuur ter realisatie van een datagedreven organisatie
Beknopte omschrijving	Creëren van een omgeving waar relevante databronnen worden verzameld en ontsloten. Deze omgeving staat afzonderlijk t.o.v. bestaande systemen om het dagelijks gebruik van IT-infrastructuur niet extra te belasten en te vrijwaren van conflicten. Belangrijke aandachtspunten: cloud-gebaseerd, beveiligd, open data/confidentiële data Op basis van input van Agentschap Informatie Vlaanderen en IT-afdeling leggen we het kader voor data-uitwisseling met het ecosysteem vast. Deze eisen hebben betrekking op - gewenste IT-infrastructuur - CRM- en projectmanagementsysteem - wijze van gegevensuitwisseling (via api's) Dit alles heeft zowel betrekking op de data die door VLAIO en het Team Bedrijfstrajecten worden gegenereerd, als op data die door het bredere netwerk worden geleverd, al dan niet in de context van gesteunde projecten.
Doelstelling	Server-omgeving creëren waar data ontsloten worden en intelligente toepassingen lopen Concepten voor gegevensdeling uitwerken en introduceren in het ecosysteem ondernemerschap
Deliverables	Server-omgeving in de cloud Formulering standaard IT-eisen voor partners in het ecosysteem
Mijlpalen per kwartaal	Waar willen we staan op het einde van Q1, Q2, Q3, Q4: Einde Q1: stappenplan voor IT Einde Q2: kaders voor externe samenwerking bekend, in het bijzonder voor de cases met een specifieke tijdshorizon (hogescholen, contracten ondernemerschap, ...) Einde Q3: Einde Q4: IT-infrastructuur & belangrijkste webservices beschikbaar
Benodigd budget	gebudgetteerd door IT (nog te bekijken)
Benodigde VTE	- behoort tot het takenpakket van de aan te werven data-architect - de middelen in te zetten door IT worden daar geboekt - voor specifieke cases zullen afspraken gemaakt worden met de betrokken afdelingen/diensten
Risico's	- Beschikbaarheid resources IT/externe IT-partners - De staat van IT-infrastructuur van partners + de bereidheid/mogelijkheid om op korte termijn aanpassingen te doen. - Beschikbaarheid voldoende resources (op het juiste moment) in de verschillende diensten.

3. Uitwerken en opzetten van experimenten

Projecttitel	Uitwerken en opzetten van experimenten
Beknopte omschrijving	Via concrete cases willen we ervaring opdoen, en intern en extern visibiliteit en draagvlak creëren.

	In dit project zoeken we naar relevante data die een team ter beschikking zou willen hebben om zijn werk nog beter uit te voeren. Deze data zullen we ontsluiten via de geplande IT-infrastructuur om vervolgens via AI-technieken deze data toegankelijk en gebruiksklaar te maken voor de medewerkers. Werken met data en AI in het bijzonder om processen te optimaliseren is nog (deels) een leerfase, die wel moet resulteren in een aantal concrete cases en 'proof of concepts'. Voorbeelden (keuzes verder te verfijnen): - relevante projecten voor bepaalde thema's opzoeken op basis van korte samenvatting (NLP hackaton 2018) - ondersteuning van de beoordeling van subsidie-aanvragen - tool fraude-detectie kmo-portefeuille (i.s.m. Dieter Goossens) - bepalen wie in aanmerking komt voor KMO-groei subsidie - gerichte doorverwijzingen van ondernemers op basis van kennis over eerdere doorverwijzingen (contact center & team bedrijfstrajecten) - suggesties voor verdere ondersteuning van valorisatie als een innovatiesteun-project is afgerond - ...
Doelstelling	1. ervaring opdoen m.b.t. AI in onze organisatie 2. via quick wins visibiliteit en draagvlak van AI in de organisatie realiseren 3. medewerkers ondersteunen in dagelijkse werking (o.a. door efficiëntie-verhoging & betere doorlooptijden) 4. eerste resultaten tonen aan de VLAIO-partners
Deliverables	Concrete, werkende applicaties
Mijlpalen per kwartaal	Waar willen we staan op het einde van Q1, Q2, Q3, Q4: Einde Q1: - plan van aanpak voor volgende bepalen criteria om use cases te prioriteren en selecteren en oplijsting eerste use cases - kwartalen - eerste data ontsloten via cumul.io - eerste visibiliteit in VLAIO-nieuwsbrief en website Einde Q2:) Einde Q3:) de verdere oplevering wordt volledige bepaald door het nog uit te werken plan Einde Q4:)
Benodigd budget	TBD
Benodigde VTE	- behoort tot het takenpakket van de aan te werven data-architect - deels intern, deels extern, verder in te vullen in functie van het plan
Risico's	- Realisatie is afhankelijk van de realisatie van de IT-infrastructuur - Keuzes worden onvoldoende scherp gemaakt - Implementatie ('opschalen') van proof of concept(s) lukt niet

SD 5 - Ontwikkelen van een strategie om internationale werking meer geïntegreerd in te zetten voor de globale doelstellingen van het Agentschap

Thema (5)	Geïntegreerd inzetten van internationale werking in functie van de doelstellingen van VLAIO
Omschrijving/afbakening van het thema	Internationale werking is verdeeld over verschillende groepen in VLAIO, omvat zeer diverse activiteiten en wordt aangedreven vanuit verschillende invalshoeken met verschillende doelstellingen, vaak ingebed in Europees gedefinieerde doelstellingen. Internationale samenwerking is belangrijk om individuele klanten te kans te beiden tot schaalvergroting en krachtenbundeling en om vanuit Vlaanderen aan te sluiten bij ruimere initiatieven vanuit Europa die kaderen binnen het versterken van de competitiviteit van de EU. Een coherente krachtenbundeling vanuit de verschillende deelaspecten richt zich op (1) complementariteit, synergie en krachtenbundeling voor beter rendement en impact en (2) doelmatigheid naar versterken innovatie en ondernemerschap.
Doelstelling (lange termijn)	Het doel is om te komen tot een coherente krachtenbundeling met afstemming van verschillende deelaspecten voor synergie over verschillende afdelingen met een optimale inzet van internationale werking voor het versterken van innovatie en ondernemerschap. Hierbij moeten ook de strategische en operationele vertaling gebeuren van de nieuwe oriëntaties van de EC in het MFF 2022-2028.
Elementaire roadmap 2019-2025	- Strategische inbedding van keuzes die gemaakt worden binnen structuurfondsen, O&O&I-steun en dienstverlening - Informatie-uitwisseling tussen de verschillende vormen van internationale samenwerking binnen VLAIO - Uitbouwen van samenwerking en synergie tussen de verschillende vormen van internationale samenwerking binnen VLAIO - Afstemmen en stroomlijnen van verschillende vormen van internationale samenwerking met clusterwerking en Vlaamse steunverlening. - Vanuit de verschillende activiteiten/entiteiten in VLAIO het netwerk met samenwerkende organisaties versterken - Versterken en verruimen dienstverlening naar EU-kaderprogramma en een brug slaan naar structuurfondsen - Aanpassen regelgeving binnen de Vlaamse programma's om bedrijven de kans te bieden gebruik te maken van Europese initiatieven (zoals bij bv <i>seal of excellence</i>) - Via internationale samenwerking een draagvalk creëren om de Europese Commissie te bewegen de Europese regelgeving aan te passen. - Uitbouwen van een lange termijn visie naar samenwerking tussen de verschillende vormen internationale werking.
Projecten 2019 (max 5)	A. Meer gerichte en gecoördineerde keuzes binnen internationale werking. B. Versterken van de internationale samenwerking door krachtenbundeling tussen de verschillende deelaspecten in VLAIO en samenwerking met andere organisaties C. Aanpassen regelgeving voor steun aan bedrijven vanuit internationale invalshoek D. Versterken en verruimen van de dienstverlening naar deelname aan Europese programma's.

Projecten

1. Gerichte en gecoördineerde keuzes binnen internationale werking.

Projecttitel (5A)	Gerichte en gecoördineerde keuzes binnen internationale werking.
Beknopte omschrijving	Voor inzet van Vlaamse O&O&I-steun in internationale netwerken moeten keuzes gemaakt worden. Hier zal een aanpak, die reeds opgestart werd in overleg met het Europaplatform, verder uitgewerkt worden om de keuzes in te bedden in de prioriteiten van het Vlaamse innovatiebeleid. Ook voor steuntoekenning met middelen uit de Europese structuurfondsen zal een aanpak uitgewerkt worden om, binnen de klijlijnen opgelegd door de EU, prioriteiten voor projectsteun beter af te stemmen met de werking van het agentschap in het algemeen. Voor beide elementen wordt belangrijke sturing/voeding verwacht van politieke keuzes/prioriteiten gemaakt door de VlaReg ivm hoe er door Vlaanderen ingezet wordt op EFRO/Interreg/H2020 etc. Hieruit vertrekkende zal een werkgroep opgestart worden om met diverse actoren af te stemmen zodat meer gerichte keuzes mogelijk worden. Via de uitbouw van een strategie slimme specialisatie i.s.m. EWI wordt een overkoepelende stroomlijning voorzien waarbij eveneens stroomlijning met dienstverlening naar EU-programma's zal opgenomen worden. Dit alles resulteert in een lange termijn visie in verband met samenwerking en interactie tussen de verschillende vormen van internationale werking in afstemming met EWI.
Doelstelling	- Strategische inbedding van keuzes die gemaakt worden binnen verschillende aspecten van internationale werking om bij te dragen aan een versterking van innovatie en ondernemerschap. - Afstemming en stroomlijning van de keuzes waar mogelijk.
Deliverables	- Uitgewerkte aanpak en implementatie voor keuzes netwerken inzet van O&O&I-steun - Uitgewerkte strategische doelstellingen (SD's) voor Interreg/Efro - Overkoepelende strategie slimme specialisatie (S3). - Lange termijn visie samenwerking en interactie tussen de verschillende vormen internationale werking
Mijlpalen per kwartaal	Q1: -Opstart werkgroep binnen VLAIO -Finaal akkoord nota strategie O&O&I-netwerken -Analyse EFRO/Interreg -Finaal akkoord nota strategie slimme specialisatie Q2: -Strategie EFRO/Interreg -Implementatie keuzes O&O&I-netwerken in opbouw portfolio Q3: - Afstemmen strategische keuzes voor de verschillende vormen van internationale werking en inbedding keuzes Vlaanderen -Opmaak EFRO/Interreg programma's -Opbouw portfolio O&O&I-netwerken Q4: -Nota lange termijn visie samenwerking/interactie verschillende vormen internationale werking
Benodigd budget	Geen
Benodigde VTE	0,2VTE
Risico's	-Europese evoluties -Houding klanten/stakeholders

2. Versterken van de internationale samenwerking

Projecttitel (5B)	Versterken van de internationale samenwerking door krachtenbundeling.
Beknopte omschrijving	Verschillende aspecten voor internationale werking binnen VLAIO zullen gecoördineerd ingezet worden om een maximale impact te realiseren zonder nieuwe structuren op te zetten. Dit omvat samenwerking en krachtenbundeling tussen dienstverlening en financiering maar ook tussen steun via Interreg, R&D&I-steun en clusterwerking. Naast samenwerking binnen VLAIO wordt sterk ingezet op samenwerking met andere organisaties om vanuit Vlaanderen en sterk netwerken aan te beiden.
Doelstelling	Internationale samenwerking versterken door krachtenbundeling en geïntegreerde inzet van verschillende activiteiten naar internationale werking binnen VLAIO.
Deliverables	- Structurele informatie-uitwisseling Interreg, steun O&O&I-netwerken, NCP en EEN - Sterkere focus dienstverlening in netwerken voor O&O&I-steun, via samenwerking met EEN. - Uitbouwen structurele samenwerking België-Nederland in Eurostars met geïntegreerde inzet van EEN, NCP en netwerken O&O&I-steun met minstens één match making event in 2019. Opnemen van Interreg & verruimen naar Noordrijn-Westfalen - Operationele uitwerking van oproepen binnen het engagement voor samenwerking tussen Vlaanderen, Wallonië en Brussel van september 2018 en opnemen Interreg in deze samenwerking - Versterkte interactie NCP en clusterwerking - Versterkte interactie met clusters voor steunverlening met betrokkenheid in selectie en uitvoering en uitbreiding Interreg - Versterkte samenwerking met FIT in internationale samenwerking en afstemming slimme specialisatie en Vlaanderen versnelt
Mijlpalen per kwartaal	Q1 - Informatie-uitwisseling O&O&I-steun en Interreg - Akkoord partners structurele samenwerking O&O&I België-Nederland met uitbreiding naar Interreg en Noordrijn-Westfalen - NCP-cluster interactie - Versterken rol FIT in EEN Q2 - Operationaliseren MOU Vlaanderen-Wallonië-Brussel Q3 - Mogelijkheden Interreg uitwerken samenwerking Vla-Wal-Bru - Informatie en afstemming keuzes VLAIO met FIT - Match making event structurele samenwerking O&O&I België-Nederland incl. Interreg en Noordrijn-Westfalen Q4 - 2^e match making event structurele samenwerking - Integratie dienstverlening en steun O&O&I op <i>ad hoc</i> basis met samenwerking FIT voor samenwerking buiten EU
Benodigd budget	22.500-25.000
Benodigde VTE	0,5 VTE
Risico's	Medewerking derden (Nederland, NR Westfalen), inzet Wallonië en Brussel en de Clusters voor opzetten oproepen, positie Wallonië en Brussel t.a.v. opening Interreg, interesse bedrijven buiten EU,

3. Aanpassen Europese regelgeving voor ondersteuning innovatie en ondernemerschap

Projecttitel (5C)	Aanpassen regelgeving met Europese dimensie voor maximale ondersteuning innovatie en ondernemerschap
Beknopte omschrijving	Er zijn 2 grote benaderingen om de regelgeving te optimaliseren via geïntegreerde inzet van de internationale werking. 1. Via internationale samenwerking een draagvlak creëren om de Europese Commissie te bewegen de regelgeving te optimaliseren. Concreet zal een internationaal gedragen voorstel voorgelegd worden aan de Commissie om het ongewenste neveneffect van de bepalingen voor ondernemingen in moeilijkheden in de staatsteunregels op steun aan starters en scale-ups te vermijden. Daarnaast zal dezelfde aanpak gevolgd worden om een draagvlak uit te bouwen via internationale samenwerking en de opvolging van arresten van het Europees Hof van Justitie en buitenlandse rechtbanken/"raad van State" in functie van een haalbare implementatie van de EDRL-regelgeving. 2. Aanpassing interne regelgeving om bedrijven de kans te bieden maximaal gebruik te maken van EU-initiatieven. Dit zal concreet gebeuren door Vlaamse steun mogelijk te maken aan kmo's met een <i>seal of excellence</i>, om hierdoor deelname aan Europese programma's aan te moedigen.
Doelstelling	- Via internationale samenwerking een draagvlak creëren om de Europese Commissie te bewegen de regelgeving te optimaliseren. - Financiering van kmo's met een <i>seal of excellence</i> mogelijk maken door een aanpassing van de interne regelgeving
Deliverables	- Brief met uitgewerkte voorstellen voor een aanpassing van de EU-verordening, ondersteund door 10 landen/agentschappen. - Communicatie naar Commissie via GBER-consultatie - Definitie en bepalingen uitzondering scale-ups SAM-werkgroep - Voorstel voor een uitzondering in structuurfondsen - Aanzet analyse en internationaal overleg EDRL - Akkoord met een aanpak voor ondersteuning van kmo's met een <i>seal of excellence en operationeel proces</i> voor steun
Mijlpalen per kwartaal	Q1 - Afwerken en indienen brief Commissie voorstellen aanpassing - VLAIO-voorstel scale-ups voor SAM Q2 - Aanbeveling vanuit Vlaanderen/België aan Commissie via consultatie kaderregeling en GBER - Implementatie operationeel proces bij VLAIO <i>seal of excellence</i> en informatiedoorstroming naar EWI Q3 - Uitwerken deelaspect uitzondering scale-ups binnen SAM - Interactie Commissie voorstellen aanpassing EU-regelgeving. Q4 - Akkoord strategie gebruik structuurfondsen voor <i>seal of excellence</i> - Voorstel uitzondering definitie ondernemingen in moeilijkheden bij structuurfondsen en gecombineerde steun. - Aanzet analyse en internationaal overleg EDRL
Benodigd budget	Reiskosten: 4.500 €.
Benodigde VTE	0,5 VTE
Risico's	Timing Commissie GBER, consistentie andere agentschappen, respons commissie, vooruitgang binnen SAM werkgroep, communicatie voorstel <i>seal of excellence</i> en respons bedrijven.

4. Versterken en verruimen van de dienstverlening naar deelname aan Europese programma's.

Projecttitel (5D)	Versterken en verruimen van de dienstverlening naar deelname aan Europese programma's.
Beknopte omschrijving	Via dienstverlening worden Vlaamse bedrijven ondersteund om financiering te krijgen vanuit de EU voor O&O. Dit gebeurt via de NCP-werking in samenwerking met het FWO. Vanuit EU worden ingrijpende wijzigingen verwacht met de opstart van het nieuwe kaderprogramma. De NCP-werking van VLAIO zal verstrekt worden om de deelname door Vlaamse bedrijven te faciliteren en maximaal in te spelen op de mogelijkheden geboden vanuit de EU. De dienstverlening naar bedrijven wordt bewust ruimer ingevuld dan enkel het kaderprogramma, hiertoe zal sterker samengewerkt worden met o.a. structuurfondsen. Anderzijds zal het aspect informatieverstrekking over Europese mogelijkheden ruimer ingevuld worden naar derden om bruggen te slaan naar andere organisaties en beleidsdomeinen in overleg met de programmacoördinatie bij EWI.
Doelstelling	- Mogelijkheid voor deelname door Vlaamse bedrijven aan het Europese kaderprogramma versterken - Beter inspelen vanuit Vlaanderen op de mogelijkheden geboden vanuit het EU-kaderprogramma en verruimen van de dienstverlening. - Brug slaan naar structuurfondsen
Deliverables	- Versterking van het team. - Betere opvolging van evoluties in EU en informatiedoorstroming - Aanpassing interne organisatie i.v.m. het nieuwe kaderprogramma - Afstemming eerstelijns-dienstverlening kaderprogramma (H2020) en Interreg - Verruiming informatieverstrekking naar derden - Vanuit NCP-kaderregeling contacten bouwen en onderhouden met de teams die instaan voor structuurfondsen (Interreg) - Overleg en afstemming andere gewesten - Aanzet voor versterkte dienstverlening met verhoging kpi's om een totale steun aan bedrijven vanuit H2020 van 45 miljoen € mogelijk te maken (details kpi's zie afdelingsspecifieke fiche NCP).
Mijlpalen per kwartaal	Q1 - Versterking NCP-team kaderprogramma - Afstemming eerstelijns-dienstverlening NCP-kaderregeling en NCP Interreg Q3 - Aanzet interne reorganisatie aanpassing aan KP9 - Betere opvolging van evoluties in EU - Informatiedoorstroming naar het Vlaamse niveau Q4 - Vanuit NCP-kaderregeling contacten bouwen en onderhouden met de teams die instaan voor structuurfondsen (Interreg) - Verruiming informatieverstrekking naar derden - Aanzet voor inspelen op accenten kaderprogramma - Organisatie verhogen deelname Vlaamse bedrijven in kaderprogramma met aangepaste kpi's
Benodigd budget	Geen
Benodigde VTE	0,3 VTE
Risico's	-Europese evoluties -Houding klanten/stakeholders

SD 6 – Communiceren met impact

Thema	COMMUNICATIE Identiteit van VLAIO versterken.
Omschrijving/afbakening van het thema	- VLAIO als aanspreekpunt van de overheid voor alle ondernemers (= breed) - VLAIO positioneren als een businesscasegedreven organisatie - VLAIO als inspirerende, warme, netwerkende organisatie waarin ondernemers centraal staan. - VLAIO als inspiratiebron rond ondernemerschap en innovatie - VLAIO als inspirerende organisatie voor de eigen medewerkers
Doelstelling (lange termijn)	VLAIO is hét aanspreekpunt van de Vlaamse Overheid voor ondernemers in Vlaanderen. Dit willen we bereiken door - informatie op een toegankelijke manier aan te bieden, via verschillende kanalen (Contact Center, website, sociale media, persoonlijke begeleiding,...) en op maat van de onderneming. - Onze klantgerichte aanpak binnen de businesscasegerichte benadering in de markt te zetten - Inspiratie en sensibilisering via storytelling zodat kennis kan gedeeld worden en er kruisbestuiving kan plaatsvinden VLAIO biedt begeleiding, coaching & advies volgens een businesscase gerichte benadering waar subsidies een onderdeel van zijn. VLAIO als betrokken organisatie voor haar personeel en haar klanten.
Elementaire roadmap 2019-2025	In 2025 kent elke ondernemer VLAIO als een organisatie die ondernemers wegwijst en kan informeren, en die groei-bedrijven via een businessgedreven aanpak kan ondersteunen. Inspireren en informeren - Beter bekend maken vlaio.be/sterkondernemen (van de coaching- en adviesdatabank en de subsidiedatabank. - Inzetten op sociale media - Businesscasegerichte benadering als fundament in de VLAIO communicatie - Ontwikkeling tools naar specifieke doelgroepen (bv start onthaalbrochure), verfijning coaching- en adviesdatabank - Communicatie op maat van specifieke segmenten ; meer gepersonaliseerd - Laagdrempelig en vraaggericht (oa via chatbot) Betrokkenheid personeel - Fierheid op eigen job a.d.h.v. storytelling - Weten waarmee anderen bezig zijn - Weten wat we als organisatie voor ondernemers kunnen betekenen
Projecten 2019 (max 5)	1) Sociale & digitale media gericht inzetten 2) Communicatie via en met partners 3) Storytelling 4) Upgrade interne communicatie 5) Social listening

Projecten

1. Sociale & digitale media gericht inzetten

Projecttitel	Sociale & digitale media gericht inzetten
Beknopte omschrijving	Wat we doen en hoe we dat doen kenbaar maken bij de VLAIO doelgroepen (ondernemers, partnernetwerk, collega's). Hoe we berichten van klanten via social media capteren en hoe we hierop reageren. Daarbij willen we onze communicatie stroomlijnen via de verschillende kanalen.
Doelstelling	Door het gebruik van online kanalen kunnen we flexibel en gericht communiceren.
Deliverables	- Social mediastrategie met KPI's per kwartaal - Online mediaplan per VLAIO campagne
Mijlpalen per kwartaal	Einde Q2:golf 3 VLAIO campagnegolf met videostories afgerond - evaluatie
Benodigd budget	Communicatiebudget 2019 voor advertising
Benodigde VTE	Geen extra VTE
Risico's	

2. Communicatie via en met partners

Projecttitel	Communicatie via en met partners
Beknopte omschrijving	De communicatie via partners naar een hoger niveau tillen om een breder bereik te krijgen.
Doelstelling	Meer visibiliteit en duidelijkere herkenbaarheid van het partnership.
Deliverables	- Policy met partners aanscherpen - Gebruik combined brand - Gezamenlijke storytelling - Promotie storytelling via partnerkanalen - Gebruik correcte # - Actieve samenwerking bevorderen via LinkedIn Group - Partnernetwerkmoment voor communicatieverantwoordelijken voor sterkere partnerships en meer betrokkenheid rond communicatie
Mijlpalen per kwartaal	Q1: strengere bepalingen voor communicatie in bestek ondernemerschap & toekomstige subsidiebesluiten Q2-Q4: - ondernemersverhalen van partners (3 per partner) - evaluatie partnercommunicatie
Benodigd budget	maakt deel uit van projectbudget van de partners extra budget voor netwerkmoment 20.000 euro
Benodigde VTE	Inzet van team communicatie
Risico's	

3. Storytelling

Projecttitel	Storytelling
Beknopte omschrijving	Ondernemersverhalen uitschrijven, verzamelen en promoten.
Doelstelling	- extern: Met herkenbare ondernemersverhalen willen we inspireren en motiveren. Daarenboven willen we de drempel naar VLAIO voor ondernemers verlagen: contacteer ons!

	- Extern: VLAIO Netwerk, de relatie en doorverwijzing naar partners, in de kijker zetten - Intern: betrokkenheid van personeel a.d.h.v. ondernemersverhalen die voor hen een betekenis hebben (nl link met VLAIO dossier of VLAIO dienstverlening)
Deliverables	- ondernemersverhalen online en via social kanalen - uitbreiden verhalen met interne boodschap - uitbreiden verhalen met link naar VLAIO Netwerkpartners - video's
Mijlpalen per kwartaal	- per 14 dagen minimum 1 ondernemersverhaal in VLAIO Nieuwsbrief en via social kanalen (uitz. juli/augustus) - verzameling online verhalen of video's in de rubriek 'ondernemersverhalen' op vlaio.be - zo'n 100 per jaar - uitbreiding naar interne communicatiekanalen & VLAIO Netwerk a.d.h.v. een korte fiche
Benodigd budget	Videobudget (5000 euro per verhaal) – op communicatiebudget 50.000 euro
Benodigde VTE	Inzet van team communicatie
Risico's	

4. Upgrade interne communicatie

Projecttitel	Upgrade interne communicatie
Beknopte omschrijving	De communicatie antennes van de diensten laten participeren aan de interne communicatie zodat er meer stroomlijning en informatiedeling is.
Doelstelling	Meer betrokkenheid wat betreft de VLAIO interne communicatie vanuit de verschillende diensten en afdelingen.
Deliverables	- oplijsting communicatie antennes - aanlevering topics door antennes voor VLAIO nieuwsbrief - aanlevering cases -
Mijlpalen per kwartaal	
Benodigd budget	-
Benodigde VTE	Eigen VTE
Risico's	

5. Social listening

Projecttitel	Social Listening
Beknopte omschrijving	Het volgen en monitoren van alle conversaties rondom jouw organisatie, merk, product, doelgroep of branche en het omzetten van deze online buzz in data en advies waar je wat mee kunt. Dit doe je met software, een zogenaemde social listening tool.
Doelstelling	Relevante conversaties op social media capteren om de vinger aan de pols te houden Meer relevante klanten ontdekken zodat we meer betekenisvolle leads krijgen (social selling) Conversaties m.b.t. VLAIO beter monitoren
Deliverables	- Studie mogelijke tools - Contact met mogelijke leveranciers of partners - Partners die dit al doen bevragen
Mijlpalen per kwartaal	2019 analyse & studie 2020 uitwerking en mogelijke implementatie
Benodigd budget	Nog te ramen (studie 70.000 euro)

Benodigde VTE	Inzet van team communicatie
Risico's	

SD 7 – Missies én transitie vanuit VLAIO ondersteunen

Thema	Missies én transitie vanuit VLAIO ondersteunen
Omschrijving/afbakening van het thema	Complexe maatschappelijke uitdagingen en problemen vragen een missie gedreven aanpak. Daarbij wordt vertrokken van visie gedragen door alle actoren die samen oplossingen uitwerken. Voor de aanpak van veel van complexe uitdagingen vormt digitalisering of de inzet van digitale technologieën een zeer belangrijke hefboom. Dit sluit aan bij de horizontale evolutie naar digitalisering waarmee de samenleving vandaag geconfronteerd wordt. Op verschillende vlakken binnen het innovatiebeleid wordt een dgl. missiegedreven gehanteerd. In het verlengde van het werk van Mazzucato voorziet de Europese Commissie in het nieuwe Horizon Europe programma (2021-2028) meer dan 50 miljard (54%) uit voor de 'Global Challenges and Industrial Competitiveness pilar' en maakt hierbij expliciet de link tussen missies en economie. In Vlaanderen erkennen we het belang van de SDG en de grote transitie. In een aantal landen wordt reeds een sterk missiegedreven innovatiebeleid gevoerd. Als agentschap participeren we nu reeds aan dergelijke activiteiten, zoals de transitie naar Industrie 4.0, circulaire economie, ..., smart cities,... en zijn er plannen voor initiatieven rond AI, cybersecurity, AR/VR en personalized medicine of de moonshot projecten. Dit zijn op dit moment echter initiatieven die eerder los staan van elkaar. Hier kunnen we op kortere termijn belangrijke winsten realiseren door een sterkere integratie en afstemming van de verschillende initiatieven. Verder is VLAIO hoe dan ook een belangrijke stakeholder in initiatieven die innovatieve oplossingen vereisen, inclusief bij het inschakelen van de ondernemingen hierin. Een recente evolutie hierbij is dat steeds in meer verschillende departementen binnen de Vlaamse overheid (innovatie)trajecten worden opgezet rond digitalisering en concrete maatschappelijke uitdagingen. Met deze strategische actie willen we echter ook werken aan de langere termijn positionering van het agentschap. Met het aantreden van de nieuwe regering medio 2019 hebben we een belangrijk moment voor een eventuele heroriëntering van het beleid. Indien gewenst willen we input geven voor de beleidsdiscussies en ons voorbereiden op de mogelijke impact op rollen, instrumenten en competenties.
Doelstelling (lange termijn)	Als wendbaar agentschap willen we proactief inspelen op wijzigingen in de nationale in internationale beleidscontext rond missiegedreven (innovatie)beleid met het oog op het realiseren van onze missie.
Elementaire roadmap 2019-2025	2019 - strategische component: onderzoeken wat nodig en mogelijk is in de context van missiegedreven innovatie- en ondernemingsbeleid - operationele component: • geïntegreerde aanpak van digitalisering • instrumentarium / processen voor het ondersteunen van missies 2020 –

	- uitvoering van een aanpak die in de loop van 2019 wordt gedefinieerd
Projecten 2019 (max 5)	- Geïntegreerde aanpak van de digitalisering (Industrie 4.0, AI, cybersecurity, Smart cities, PIO,...) - Missiegericht innovatie en ondernemingsinstrumentarium (transities, moonshots,...) - het Vlaams Klimaatbeleidsplan 2021-2030 mee tot uitvoering brengen

Projecttitel	Geïntegreerde aanpak van de digitalisering (Industrie 4.0, AI, cybersecurity, Smart cities, PIO,...)
Beknopte omschrijving	Uitwerken van een interne VLAIO governance en een strategisch plan met betrekking tot de verschillende lopende en nieuwe initiatieven inzake digitalisering.
Doelstelling	Gecoördineerde inzet van VLAIO-middelen (expertise en steuninstrumenten) inzake de brede digitaliseringsbeweging die zich de volgende jaren zal doorzetten bij onze stakeholders/klanten.
Deliverables	- Een intern governance/coördinatiemechanisme dat zorgt voor de nodige onderlinge kennisdeling en de verschillende initiatieven inzake digitalisering op elkaar afstemt waar mogelijk - Betrokkenheid, ondersteuning, afstemming van de uitrol van de beleidsinitiatieven met een duidelijke link naar digitalisering: • Transitie Industrie 4.0 • Initiatieven rond AI, Cybersecurity en Personalised Medicine • Nieuwe oproep city of things • Digitale projecten binnen PIO • ... - Strategische nota inzake de positie en rol van het agentschap inzake de ondersteuning van de digitaliseringsgolf waar alle partijen van de quadruple-helix mee geconfronteerd worden
Mijlpalen per kwartaal	Q1 - opzetten interne governance rond het thema digitalisering - input inzake horizontale aanpak digitalisering naar voorbereiding regeerakkoord (indien relevant) Q1-Q2: - vormgeven impulsprogramma AI/CS/PM - ondersteunen nieuwe oproep City of Things Q3: : - uitwerking scenario's inzake de positionering en rol van het agentschap in de ondersteuning van de digitaliseringsgolf Q4: - uitgewerkt strategisch plan voor LT-aanpak (positie, rol, governance)
Benodigd budget	geen specifiek budget
Benodigde VTE	
Risico's	- externe governance mechanismen doorkruisen de aanpak - onvoldoende draagvlak in de organisatie

2. Missiegericht innovatie en ondernemingsinstrumentarium (transities, moonshots,...)

Projecttitel	Missiegerichte aanpak in de VLAIO-werking en het instrumentarium (transities, moonshots,...)
Beknopte omschrijving	Onderzoeken welke impact een missiegerichte aanpak kan hebben op VLAIO (instrumenten, structuur, werking, competenties, ...) en ontwikkelen van enkele nieuwe instrumenten of processen die een missiegerichte aanpak kunnen ondersteunen
Doelstelling	Efficiëntie en effectiviteit blijven garanderen van ons agentschap in een wijzigende beleidscontext met expliciete aandacht voor optimalisering en vernieuwing van onze instrumenten.
Deliverables	- Aanpak voor informatie-uitwisseling en afstemming tussen de initiatieven die bij een missiegedreven aanpak aansluiten. - Definitie van missiegericht beleid : wat verstaan wij daar onder binnen de context van het agentschap? Welke ambitieniveaus onderscheiden we? - Evaluatie van wat we nu al doen en welke gap er is er t.a.v. de mogelijke ambitieniveaus? - Conclusies van werkbezoeken aan een aantal landen met een missiegericht beleid en aanvullende studie. - Analyse van de potentiële impact van een missiegerichte aanpak op ons agentschap via een aantal verschillende scenario's, die o.a. rekening houden met de beleidsopties voor de nieuwe regering en de eigen ambitieniveaus - Analyse huidige instrumenten : doelmatig voor missiegericht beleid of nood aan nieuwe instrumenten? - Uitwerking van de instrumenten of gecoördineerde processen die nu reeds in de pipeline zitten (complexe projecten,...) - Instrument 'Moonshots' voor speerpuntclusters
Mijlpalen per kwartaal	Q1: - actieve werkgroep voor de analyse van de missiegedreven aanpak, ingekoppeld met de directie - meer gedetailleerd plan van aanpak voor 2019 - conclusies van de informatieronde langs buitenlandse collega's, evaluatie van de toestand in het agentschap en gapanalyse - indien relevant: eerste inputs voor de beleidsdiscussies in de voorbereiding van het nieuwe regeerakkoord Q2: - scenario-ontwikkeling - indien relevant: definitieve bijdragen tot de voorbereiding van het nieuwe regeerakkoord - uitwerking van specifieke instrumenten Q3: - indien relevant: bijdragen tot de beleidsnota Q4: - strategische oriëntering + aanpak voor 2020-2025
Benodigd budget	Budget voor consultatieronde
Benodigde VTE	Capaciteit: - strategisch project: Q1+Q2: kernteam à 0,2 VTE/lid, werkgroep 4x10 dagen; vanaf Q3 afhankelijk van de evoluties - uitwerking van de specifieke instrumenten: tbd
Risico's	- Onduidelijke keuzes in het beleid of geen ruimte voor missiegericht werken - Ontbreken van concrete en meetbare visies waaruit een missiegericht beleid kan voortvloeien - Geen draagvlak in de organisatie

3. Het Vlaams Klimaatbeleidsplan 2021-2030 mee tot uitvoering brengen

Projecttitel	het Vlaams Klimaatbeleidsplan 2021-2030 mee tot uitvoering brengen
Beknopte omschrijving	De Vlaamse Regering keurde op 20 juli 2018 het ontwerp van Vlaams Klimaatbeleidsplan 2021-2030 goed. Het legt de krijtlijnen vast voor het klimaatbeleid in de periode 2021-2030 in het Vlaamse Gewest. Samen met het Vlaams Energiebeleidsplan 2021-2030 vormt het de Vlaamse inbreng voor het ontwerp van Belgisch geïntegreerd energie- en klimaatplan.
Doelstelling	Doelstelling is reeds in 2019 de nodige initiatieven te nemen om de beleidsmaatregelen onder het luik "innovatie" van dit plan voor te bereiden en/of uit te voeren.
Deliverables	een geïntegreerd actieplan dat beschrijft hoe door Vlaio concreet uitvoering kan gegeven worden aan volgende in het Vlaams Klimaatbeleidsplan opgenomen beleidsmaatregelen: • met subsidies stimuleren van onderzoeks- en innovatieprojecten in het domein energie en klimaat, na evaluatie op basis van de innovatiecomponent en de toegevoegde economische waarde voor Vlaanderen. • verdere ondersteuning van speerpuntclusters en innovatieve bedrijfsnetwerken die focussen op innovatieve oplossingen en technologische doorbraken die noodzakelijk zijn om de energietransitie te realiseren en de klimaatdoelstellingen te behalen. • met oproepen voor clusterprojecten, waaronder oproepen voor moonshot-projecten (zie project "moonshots voor speerpuntclusters"), een bijdrage leveren aan de energietransitie en het klimaatbeleid in Vlaanderen. • gericht inzetten van het Vlaio-ondersteuningsinstrumentarium voor het tot stand brengen van "Green deals" tussen de Vlaamse overheid en ondernemingen die voorlopers willen worden inzake energie- en klimaatinnovatie. • afspraken maken met de structurele partners van Vlaio, zodat ze bedrijven bewust maken van de uitdagingen waar ze voorstaan inzake klimaat, en hoe ze hiermee in hun bedrijfsvoering kunnen omgaan. • onderzoeken of en hoe we in de volgende programmeerperiode van de Europese Structuur- en Investeringsfondsen onderzoek en innovatie in het domein van energie en klimaat kunnen ondersteunen. • afhankelijk van de Europese staatssteunregels en de beschikbare middelen uit het klimaatfonds, verder toekennen van compensaties voor indirecte emissiekosten (carbon leakage) aan Vlaamse ondernemingen. Bovendien op korte termijn: • communicatie over inzetbaarheid van de kmo-portefeuille voor opleiding en advies inzake klimaat en energie, zodat betrokken dienstverleners warm worden gemaakt om zich te registreren en hun diensten subsidieerbaar zijn met de kmo-portefeuille. • Samenwerkingsmogelijkheden met departement omgeving en het Vlaams Energie Agentschap (VEA) aftoetsen • door periodiek actualiseren (in samenwerking met VITO) van de limitatieve technologieënlijst in kader van ecologiepremie-

	plus en STRES nagaan hoe deze instrumenten nog beter kunnen inspelen op het Vlaams klimaatbeleidsplan. afwerken van het begeleidingstraject voor kmo's in het Vlaamse Gewest om hun energie-efficiëntie te verhogen door het implementeren van energiebesparende en duurzame energie maatregelen. Tot eind november 2018 konden kmo's terecht bij zes erkende energieadviesbureaus voor een gratis energiescan en optioneel, een aansluitend gesubsidieerd implementatieadvies van de aanbevolen energie-maatregelen. Aan de Managementautoriteit van het EFRO-programma werd gevraagd om het project 1006 – KEEP te verlengen tot 31 mei 2019. Op deze manier zouden we tijd krijgen voor de afwerking van het project. Naar verwachting zullen er dan 275 scans en 8 implementatieadviezen uitgevoerd zijn.
Mijlpalen per kwartaal	Q2: - zo omstandig mogelijke en gekwantificeerde beschrijving van situatie "as is" (hoe draagt Vlaio met zijn actuele instrumentarium nu al bij tot de energietransitie en het behalen van de klimaatdoelstellingen en de energietransitie?) Q4: - geïntegreerd en concreet actieplan voor de komende planperiode, op basis van de engagementen die genomen werden in het Vlaams Klimaatsbeleidsplan
Benodigd budget	geen specifiek budget
Benodigde VTE	
Risico's	Het door de Vlaamse regering goedgekeurde klimaatbeleidsplan is slechts een ontwerp. Als onderdeel van het Belgisch geïntegreerd energie- en klimaatplan dient het nog beoordeeld te worden door de Europese Commissie, waarna tegen einde 2019 het finale plan wordt opgesteld. Afhankelijk van dit proces kunnen eventueel nog bijstelling nodig zijn.

SD 8 – Naar een warme organisatie

Thema	Warme organisatie
Omschrijving/afbakening van het thema	Het VLAIO als een menselijke organisatie waarin op dagdagelijkse basis én samen gebouwd wordt aan een collegiale en sociale cultuur met de nodige aandacht voor psychosociale aspecten.
Doelstelling (lange termijn)	Binnen het VLAIO leeft er een 'wij-cultuur'. Ieder personeelslid voelt zich er thuis, kan groeien en wordt gewaardeerd. Het is een positief ingestelde organisatie waarin met plezier en succes samengewerkt wordt aan de organisatie-doelstellingen.
Elementaire roadmap 2019-2025	Gelet op het cultuuraspect in deze doelstelling is het van cruciaal belang om hiervoor een groot draagvlak te creëren binnen de organisatie, alsook een voldoende hoge participatiegraad voor de projectuitvoering. Met het oog hierop focussen we ons in eerste instantie op het opstellen van een roadmap als eerste grote stap (zie hieronder beschreven project).
Projecten 2019 (max 5)	In 2019 streven we in eerste instantie naar de opmaak van een plan van aanpak en eventueel de realisatie van een aantal quick wins.

Projecten

1. Het VLAIO als 'warme' organisatie: Hoe pakken we dit samen aan?

Projecttitel	Het VLAIO als 'warme' organisatie: Hoe pakken we dit samen aan?
Beknopte omschrijving	We gaan binnen het VLAIO op zoek naar wat mensen verstaan onder een warme organisatie, hoe we dit samen kunnen realiseren en wat hierin risico's zijn waarmee we rekening moeten houden.
Doelstelling	De doelstelling van dit 'opstartproject' is het schrijven van een door de organisatie gedragen plan van aanpak.
Deliverables	Een plan van aanpak waarin duidelijk volgende zaken omschreven staan: - Business case - Op te starten projecten - Tijdspanne - Verantwoordelijken
Mijlpalen per kwartaal	Waar willen we staan op het einde van Q1, Q2, Q3, Q4: Einde Q1: Eerste communicatie & participanten in kaart Einde Q2: Start uitwerking Einde Q3: Oplevering plan Einde Q4: Opstart gedefinieerde projecten
Benodigd budget	Nog te bepalen
Benodigde VTE	Nog te bepalen
Risico's	Nog te bepalen

Deel 2 – Recurrente werking

1. Afdeling informatie en begeleiding

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Afdeling Informatie & Begeleiding
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	De afdeling Informatie & Begeleiding vormt de geïntegreerde frontoffice voor ondernemersvragen aan de overheid en voor specifieke vragen over het overheidsinstrumentarium gericht op ondernemingen. Deze kerntaak wordt geconcretiseerd via de stroomlijning en de verdere uitbouw van de geïntegreerde front office werking samen met haar partners en andere overheden. Als globale strategische objectieven worden hier beoogd: • een bredere bekendheid van het beschikbare overheidsinstrumentarium; • een groter bereik van dat instrumentarium • meer ondernemersvriendelijkheid onder de vorm van een duidelijk aanspreekpunt bij de Vlaamse overheid, het vermijden van het meermaals aanleveren van dezelfde basisbedrijfsinformatie (only once principe) en het respecteren van aanvaardbare doorlooptijden voor wat betreft dossierbehandeling. Daarnaast staat de afdeling ook in voor het beheer van het e-loket en de uitbouw van een geografisch informatiesysteem van bedrijventerreinen.

2. Aspecten van de werking

2.1. Geïntegreerde Front office werking

Het Agentschap Innoveren en Ondernemen is de front-office voor ondernemers voor ondernemersvragen. Het contact center van het agentschap vormt samen met de Team bedrijfstrajecten de kern van de front-office en werkt volgens de principes van de businesscase gerichte benadering. Flanders DC is front-office voor creatieve ondernemingen.

Deelaspect van de werking	Contact Center Laagdrempelige informatie en advies op maat van de ondernemer.
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	- WhatsApp als een volwaardig communicatiekanaal voor onze klanten. - Huidige telefooncentrale wordt vervangen door een cloudbased telefonieoplossing. - Nieuw afsprakensysteem zitdagen - Onderzoek mogelijkheden chatbot - Uitbreiding website met Faq contactcenter

Deelaspect van de werking	Team bedrijfstrajecten Opvolging van de werking van de Team bedrijfstrajecten
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	opstart van de adviesraden en gebruik en inzet van de geormerkte middelen

Deelaspect van de werking	Flanders DC en netwerkstemming CCS Opvolging van de werking van FlandersDC (convenant).
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	- Finmix culturele en creatieve sectoren opstarten - Stroomlijning tussen de Front Office en Flanders DC. - Afstemming tussen de werking van Flanders DC en het generiek aanbod rond ondernemerschap.

Deelaspect van de werking	Relatiebeheer Lokale Besturen Samenwerking met steden en gemeenten
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	- In 2019 bijzondere aandacht voor nieuwe schepenen economie - luik lokale besturen op de www.vlaio.be - Verdere samenwerking met VVSG

Deelaspect van de werking	Acquisitie Verstevigen van de Vlaamse Economie door grondige ondersteuning van potentiële investeringsprojecten van buitenlandse bedrijven. Er is een structurele samenwerking met FIT rond deze materie. Men kan 2 grote blokken onderscheiden in de werking rond acquisitie: - nieuwe investeerders begeleiden - gevestigde bedrijven met potentiële uitbreidingsprojecten begeleiden
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Piloot retentiebeleid. Driesporenbeleid: - Buitenlandse vestigingen met knipperlichten bezoeken (voortzetting lopend project) - Snelle groeiers detecteren en opvolgen - Grote bedrijven die weinig verankerd zijn in kaart brengen en bezoeken om te zien hoe we kunnen ondersteunen.

Daarnaast staat de afdeling ook in voor de opbouw en het up-to-date houden van een online databank financiering (zie ook VLAIO-bot) en biedt ze ondersteuning aan de uitbouw van het ecosysteem Smart cities voor het relatiebeheer met de lokale besturen.

2.2 e-loket voor ondernemers

De afdeling Informatie- en Begeleiding staat in voor het beheer van het e-loket voor ondernemers. De verdere ontwikkeling van het e-loket is voor het agentschap een strategisch project dat in het ondernemingsplan opgenomen werd onder Strategische doelstelling 3 – Doorgedreven digitalisering van het agentschap.

2.3. Geografisch Informatiesysteem

Deelaspect van de werking	GIS Beheer en ontsluiting van de authentieke bron GIS bedrijventerreinen , afgeleide data en producten Ondersteuning op het vlak van databeheer, -verwerking en – visualisatie t.b.v. andere diensten
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Incrementele bijsturing en aandachtspunten: - Hervreiding, optimalisatie en efficiëntieverhoging van de taken en processen m.b.t. GIS bedrijventerreinen (- 5 koppen t.o.v. 2018) - Uitrol van een decentraal beheerd systeem voor het GIS bedrijventerreinen (zie projecten) Projecten (zie ook SD3 en SD4): • Decentraal beheer GIS bedrijventerreinen. Dit project moet leiden tot grote administratieve lastenverlaging voor verschillende overheden en omvat een aantal deelprojecten:

	- OSLO bedrijventerreinen en percelen: standaardiseren van de betekenis van informatie naar een linked open datamodel voor bedrijventerreinen en percelen. - Data ondernemingen: verhoging datakwaliteit en verrijking KBO vanuit Vlaanderen (via VKBO). - Ondersteuning door inzet van expertise en middelen t.a.v. de datagedreven organisatie - INSPIRE conforme data (deadline 2020): voldoen aan de verplichtingen rond dataharmonisatie en interoperabiliteit
--	--

2. Ondernemerschapsstimulering

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Ondernemerschapsstimulering
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	De afdeling ondernemerschapsstimulering wil bijdragen tot meer en ambitieuzer ondernemerschap in Vlaanderen en levert bouwstenen aan voor een matuur kennisdiffusielandschap in Vlaanderen. De afdeling bevordert ondernemerschap en de ondernemende cultuur in heel Vlaanderen generiek, en hanteert ook instrumenten voor de ondersteuning en kennisdiffusie van specifieke sectoren of doelgroepen. De werking van de afdeling bestaat onder meer uit - Visievorming, inclusief evaluatie, monitoring en gebruikersfeedback, over de elementen die kunnen bijdragen tot het bevorderen van het ondernemerschap; - het organiseren en oriënteren van een performant netwerk van dienstverleners die handelen als een samenwerkend ecosysteem op deze uitdaging; - het voeren van het relatiebeheer met de aangestelde dienstverleners; - het ontwikkelen, onderhouden en aanbieden van tools en instrumenten aan het netwerk van dienstverleners om hen te helpen bij de realisatie van hun doelstellingen; - het aanreiken van communicatie-elementen aan de front-office en het beleid om de (verdiensten van de) in de markt gezette dienstverlening breder bekend te maken; - het actief inzetten op productontwikkeling en strategievorming en het initiëren van projecten om de brede werking te vervolmaken.

2. Per deelaspect van de werking (instrument, dienst,...)

Deelaspect van de werking	Vlaio-netwerk
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Het Vlaio-netwerk omvat de kernspelers waarmee het agentschap Innoveren en Ondernemen samenwerkt. Deze kernspelers kennen hun specifieke rol binnen het gehele landschap aan dienstverleners en werken onderling samen (ecosysteem). Het agentschap Innoveren en Ondernemen coördineert het netwerk via een gelaagde aanpak waarin verschillende doelstellingen nagestreefd worden: - Rolafbakening van dienstverleners in het netwerk (rollen zijn o.a. inspireren, informeren, adviseren, coaching, mentoring, begeleiden bij steunaanvragen, partner search, opzetten lerende netwerken); - Samenwerking creëren tussen de spelers in het netwerk - Kennisopbouw en ervaringsuitwisseling faciliteren bij de leden van het netwerk ten behoeve van de wegwijsfunctie - Samenwerking tussen het netwerk en de front-office vormgeven (o.a. via een customer journey-oefening) - Ecosysteemopbouw over het gehele netwerk heen en op specifieke knooppunten - Inspireren van de spelers in het netwerk De werking wordt in 2019 gecontinueerd en verder uitgebouwd conform het jaarprogramma.

Deelaspect van de werking	Uitbestede dienstverlening ondernemerschap
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Inhoudelijke opvolging en de opvolging van de rapportering en facturatie van de dienstverleners uit het bestek ondernemerschap (10) en het bestek haalbaarheidsstudies (pre)start (3) en de structurele partners Vlajo, Stichting O&O, BAN-Vlaanderen, Hefboom, Microstart, Dyzo, PMV, PMV/z en Sociale Innovatiefabriek.

Deelaspect van de werking	Ondernemende jongeren en onderwijs
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• relatiebeheer Vlajo en Stichting O&O • de uitbouw van de website 'ondernemend leren' • Verdere evolutie forum ondernemend hoger onderwijs en SOHO-werking tot uitwisseling goede praktijken inzake stimuleren ondernemingszin en ondernemerschap in het hoger onderwijs • De organisatie (samen met de partners op vlak van ondernemend onderwijs) van de Week van de Mogelijkheden. • EFRO-projecten: Ecosystemen in studentensteden: Inhoudelijke opvolging, conceptbewaking en organisatie platformbijeenkomsten. • verbreden van ondernemend onderwijs naar niet-economische richtingen in het secundair onderwijs • verankering ondernemingszin/ondernemerschap in het beleid van de instellingen hoger onderwijs • ondersteunende werking doctoraatsstudenten rond ondernemingszin/ondernemerschap

Deelaspect van de werking	STEM
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	VLAIO neemt vanaf de zomer 2018 de rol op van operationele regisseur van de STEM-werking. De verdere uitbouw van deze werking is in 2019 prioritair, samen met de afstemming richting de werkingen rond competentienoden van de clusters en binnen de beleidsagenda's rond AI/CS/... Specifieke thema's bij de verdere uitbouw van de werking zijn: - afstemming tussen beleidsdomeinen elk vanuit hun eigen rol en bevoegdheden - Activeren van de STEM-actoren - Kennisopbouw en disseminatie rond STEM en STEM-didactiek - Uitbreiden van aanbod en impact van STEM in de buitenschoolse context - STEM Governance - STEM-academies in iedere gemeente - STEM in het Wetenschapscommunicatiebeleid

Deelaspect van de werking	Dienstverlening aan ondernemers vanuit hogescholen
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Ter stimulering van de samenwerking tussen hogescholen en KMO's werd eerder het programma voor Laagdrempelige Expertis- en Dienstverleningscentra (LED's) in het leven geroepen. Eind 2016 liep de financiering voor dit netwerk af en werd er beslist om te zoeken naar een andere vorm van dienstverlening. De uitwerking van deze dienstverlening startte op basis van het rapport 'Kmo's en hogescholen – partners in innovatie' van IDEA Consult dat werd opgeleverd in juli 2017. Op basis van dit rapport en de ervaring die bestaat met

	betrekking tot de LED's schets deze nota de uitgangspunten voor het 'kennisdiffusie-instrument' van de hogescholen. 1. INTERNE ORGANISATIE VERSTERKEN Als eerste stap wordt in het hierboven vermelde rapport vermeld dat de interne organisatie versterkt dient te worden. Hiervoor worden de volgende elementen naar voor geschoven: • Duidelijk procesflow zodanig dat de stappen voor de kmo of social profit organisatie dezelfde zijn. • Zorgen voor een interne (binnen het netwerk van hogescholen) doorverwijzing om het proces voor de kmo of social profit organisatie zo snel mogelijk te laten verlopen. 2. DIENSTENAANBOD VERSTERKEN Het versterken van het dienstenaanbod wordt door de studie vooral omschreven als een duidelijkere positionering. Binnen de verdere uitwerking van het voorstel werd door VLAIO op volgende elementen ingezet om dit verder te concretiseren: • Eén merk over de verschillende hogescholen heen • Eén toegangsportaal • Duidelijk aanspreekpunt, dit zowel op Vlaams niveau als binnen elke hogeschool 3. EXTERNE ZICHTBAARHEID EN RELATIES VERSTERKEN Het rapport benadrukt heel sterk dat er kennis moet zijn van en samenwerking met actoren in het bredere landschap. Het agentschap omschrijft dit als positionering binnen het VLAIO-netwerk: • Afstemming met de andere actoren in het VLAIO-netwerk • Actieve doorsturing naar Front Office van VLAIO indien hogescholen dit niet kunnen opnemen • Actieve doorsturing naar andere actoren in het veld indien actor gekend • Linken leggen met stakeholders uit de social profit 4. RAPPORTERING De gegevens voor rapportering. Hiervoor wordt uitgegaan van volgende principes: • Gegevens verzamelen van betrokken bedrijven die kunnen bijdragen tot de data-driven werking die VLAIO verder wil uitrollen. • Aanleveren van de informatie met betrekking tot outputfinanciering in digitale format voor vlotte verwerking • Duidelijke identificatie van de bedrijven en de verschillende stappen die ze hebben doorlopen in het instrument: 1 op 1 gesprek, vraagarticulatie, eerstelijnsadvies of begeleiding naar projecten • Inhoudelijke evaluatie
--	---

Deelaspect van de werking	Ecosysteem smart cities
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Van projecten naar een ecosysteem smart cities - City of Things: een oproep voor steden en gemeenten (21 goedgekeurde projecten) - City of Things: een proeftuin voor imec (goedkeuring van tiental projecten einde 2018, begin 2019) - Bedrijfsclusters rond smart cities

	○ Door VLAIO gesteunde Innovatieve Bedrijfsnetwerken met een specifieke opdracht in het smart cities verhaal ○ Vertegenwoordigen van de bedrijven in het ecosysteem ○ Ontzorgen van de bedrijven ○ Actief Inkoppelen van de bedrijven in oproepen/initiatieven van de overheden ○ Doorverwijzen naar andere relevante actoren binnen het VLAIO-netwerk === > aanspreekpunten voor de overheden - overlap tussen 21 CoT-projecten en proeftuinen imec, projecten en initiatieven andere administraties, Europese projecten (oa Horizon2020, EFRO, INTERREG,...), bedrijfsprojecten,... - Vlaamse overheid wil actief inzetten op ecosysteemvorming Smart Cities - Doelstelling : Vlaanderen positioneren als smart city-regio, waar de overheden hun bestuur efficiënter maken en hun dienstverlening verbeteren en waardoor de bedrijven kansen krijgen om hun activiteiten te ontplooiën en hun diensten in het buitenland aan te bieden” ○ Het in verbinding stellen van de stakeholders: ○ Gemeenschappelijke visievorming en afspraken ○ Ervaringsuitwisseling ○ Coördinatie ○ Ontzorgen van overheden én bedrijven ○ ... ○ ! Met respect voor de eigenheid van elke stakeholder ! - VVSG als aanspreekpunt voor gemeenten
--	--

Deelaspect van de werking	Bijdragen aan buying from startups
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	- Uitwerken samenhang en positionering met PIO - Deelname Sandbox-werking voor gehele Vlaamse overheid - Uitwerken marktplaats via werking vlaio-netwerk (fysiek+digitaal) - Deelname proefprojecten binnen VO (vb. WK wielrennen, ...) - Oplijsten en verder uitwerken interne werking binnen vlaio - Een aantrekkelijke case uitwerken om de opportuniteiten en voordelen van “Buying from startups” te illustreren en beleidsdomeinen binnen de Vlaamse overheid te stimuleren hierop in te zetten (Q1)

Deelaspect van de werking	Toegang tot het Beroep
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Aandachtspunten: - Evolutie vestigingswetgeving bij de andere gewesten en de hieruit voortvloeiende impact op de Vlaamse ondernemer alsook evoluties op federaal niveau

	Incrementele bijsturing: / Specifieke projecten: - Samenwerkingsakkoord tussen de gewesten inzake wederzijdse erkenning vestigingsvoorwaarden - Verdere opheffing CEC, Vestigingsraad,... en uitgeholde wetgeving gerelateerd aan de vestigingswetgeving - Opvolging vestigingswetgeving in het kader van de bevoegdheidsverdeling naar aanleiding van de 6° staatshervorming - Hervorming kermessen en ambulante handel: verdere deregulering waarbij de autonomie van de steden wordt verhoogd en de wetgeving wordt aangepast aan de nieuwe federale wetgeving inzake economische recht en in het bijzonder vennootschapsrecht
--	--

3. Overige afdelingseigen projecten

Projecttitel	Vernieuwing van het aanbod aan uitbestede dienstverlening voor ondernemers/ondernemingen via (1) het contract ondernemerschap, (2) structurele partnerschappen via subsidie en (3) overeenkomst PMV/Z
Beknopte omschrijving	(1) Het huidige contract ondernemerschap loopt tot 1 juli 2020. Om tijdig de vernieuwing van het aanbod te verzekeren werd einde 2018 een co-creatief traject opgestart met de stakeholders om het aanbod te vernieuwen. Het vernieuwde contract ondernemerschap moet binnen het Vlaio-netwerk structurele partners voorzien om te werken op - sensibilisering, bewustmaking en beeldvorming over ondernemen en innoveren in Vlaanderen - begeleiding vanuit een levenscyclusbenadering, inclusief investor readiness, internationalisering, ... - selectieve begeleiding gericht op scale-ups en hoge groeibedrijven - begeleiding gericht op innovatievolgers (kennisdelingsnetwerken) - innovatiebegeleiding o.a. gericht op het creëren van de vraag op een aantal specifieke beleidsagenda's (AI/CS, ...) (2) Overeenkomsten met VLAIO en Stichting O&O worden vernieuwd – nieuwe visie, looptijd 4 jaar. Hiervoor wordt een visievormingstraject opgezet. (3) Nieuwe structurele overeenkomst met PMV gericht op het financieren en samenwerken in heel de productportfolio (waarborgbeheer, Win-winlening en PMV/Z voor beheersovergoedingen)
Deliverables	- visietekst over de doelstellingen en inhoud van de aan te trekken dienstverlening - selectieleidraad en bestektekst te agenderen als mededeling op de Vlaamse Regering - opstart Europese onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking - ontvangst van offertes voor einde 2019 met voorstel vanuit de dienstverleners voor vernieuwing van de dienstverlening (onderhandelingen en toewijzing in het voorjaar 2020). De procedure overheidsopdracht wordt gelanceerd tijdens de huidige legislatuur en verdergezet tijdens de volgende legislatuur.

3. Afdeling Bedrijfs- en omgevingssteun

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Afdeling Bedrijfs- en Omgevingssteun
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	Ondersteuning bieden aan ondernemingen in het Vlaams gewest zodat ze zich ten volle kunnen ontplooiën binnen een concurrentieel economisch landschap door onder meer het stimuleren van het investeringsbeleid, van de professionalisering en kennisverwerving bij kmo's en door het faciliteren van de omgevingsfactoren zoals bedrijfshuisvesting.

2. Aspecten van de werking

Dienst kmo-steun

Deelaspect van de werking	kmo-portefeuille
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Het nieuwe matchmakingplatform voor dienstverleners van de kmo-portefeuille wordt in 2019 in productie gesteld. De bestaande kmo-portefeuilleapplicatie dient hiervoor aangepast te worden. Tevens worden nog een aantal functionaliteiten aan de backoffice geoptimaliseerd met het oog op een aantal organisatorische efficiëntiewinsten. • Nieuwe oproep voor de aanstelling voor auditbureaus (huidige aanstellingsperiode loopt af in 2019). • Fraudedetectorsysteem wordt verder uitgewerkt en slimmer gemaakt. • Er wordt een kwalitatieve screening gedaan (met oog op nadere controles) van nieuwe en bestaande dienstverleners. • Aanstellingsperiode van Sodexo loopt af in 2019. Er dient een nieuwe openbare aanbesteding voor het financieel beheer van de kmo-portefeuille te worden gelanceerd.

Deelaspect van de werking	kmo-groeisubsidie
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Interne processen dienen aangepast te worden aan de nieuwe mogelijkheden en modaliteiten van de VLAIO-werkplek. • De structurele samenwerking met de vernieuwde eengemaakte front-office moet verder worden geoptimaliseerd. • Implementatie van de wijzigingen vervat in het wijzigingsBVR van diverse bepalingen (goedgekeurd op VR van 14/12/2018)

Dienst Bedrijfssteun

Deelaspect van de werking	Strategische Transformatiesteun
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Interne processen dienen aangepast te worden aan de nieuwe mogelijkheden en modaliteiten van de VLAIO-werkplek. • De structurele samenwerking met de vernieuwde eengemaakte front-office moet verder worden geoptimaliseerd. • Implementatie van de wijzigingen vervat in het wijzigingsBVR van diverse bepalingen (goedgekeurd op VR van 14/12/2018)

Deelaspect van de werking	Ecologiesteun (EP-Plus en STRES)
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• STRES: Interne processen dienen aangepast te worden aan de nieuwe mogelijkheden en modaliteiten van de VLAIO-werkplek • De structurele samenwerking met de vernieuwde eengemaakte front-office moet verder worden geoptimaliseerd. • Implementatie van de wijzigingen vervat in het wijzigingsBVR van diverse bepalingen (goedgekeurd op VR van 14/12/2018) • Periodieke aanpassing Limitatieve Technologieënlijst (zie ook SD rond Klimaatsplan)

Deelaspect van de werking	Hinderpremie
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• De toekenning van de hinderpremie verloopt via een transactionele applicatie. De functionaliteiten aan en de werking van de backoffice zullen geoptimaliseerd worden. • Er zal een GIPOD 2.0 ontwikkeld worden door AIV, met de bedoeling om operationeel te zijn in 2020. Dat zou voor hinderpremie een verbetering zijn omdat de hinderzone beter geënt zal worden op de realiteit. De vereisten van deze verbeterde GIPOD zullen in 2019 verder verkend worden.

Deelaspect van de werking	Energieadvies - coördinatie EFRO-project energie-efficiëntie bij kmo's
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Onderzoek naar de stimulering van de implementatieadviezen

Voor wat betreft de huidige werking rond Compensatie Indirecte Emissiekosten en Screen Flanders zijn er geen aandachtspunten voor 2019.

Dienst Ruimtelijke economie

Deelaspect van de werking	Uitvoeren van een economisch locatiebeleid
Aandachtspunten / incrementele bijsturingen	• Adviespraktijk ruimtelijke planningsprocessen ombouwen in functie van datagedreven bovenlokaal aanbodbeheer van bedrijfshuisvestingsmogelijkheden en op basis van nieuwe inzichten voor een duurzaam bedrijfshuisvestingsbeleid (o.a. verticale verdichting...). • Vestigingsadviespraktijk professionaliseren (o.a. bij lokale besturen), in het bijzonder door gebruik te

	promoten van een self service tool bizLocator en door beleidsmatige info beter te ontsluiten.
--	---

Deelaspect van de werking	Steunverlening bedrijventerreinen en incubatoren
Aandachtspunten / incrementele bijsturingen	• Wijziging en implementatie subsidieregeling bedrijventerreinen. • Verdere opvolging kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement. • Opvolging initiatieven voor de (her)positionering van de bedrijvencentra en incubatoren.

Deelaspect van de werking	Uitvoeren van een activeringsbeleid van het bestemd aanbod, m.i.v. de verderzetting van het brownfieldconvenantenbeleid
Aandachtspunten / incrementele bijsturingen	• Nieuwe projectoproepen brownfieldconvenanten organiseren. • Faciliteren/regisseren (knelpunt)terreinen (o.a. ENA-terreinen) en gebiedstransformaties • Introductie beheer op relevante niet-beheerde bedrijventerreinen • Voorbereidende analyse matchmaking leegstaande bedrijfspanden.

Deelaspect van de werking	Implementatie van het decreet integraal handelsvestigingsbeleid, m.i.v. de opstart en ondersteuning van het Comité voor Kleinhandel
Aandachtspunten / incrementele bijsturingen	• Verdere integratie omgevingsvergunning voor handelsactiviteiten in het omgevingsloket • Inhoudelijke ondersteuning organiseren opmaak gemeentelijke visies op het integraal handelsvestigingsbeleid.

Projecttitel	Ontwikkelen van een verwevingsbeleid voor werklocaties
Beknopte omschrijving	• Herhaling en uitbreiding project “van leegstaande naar verweven werklocaties” • Organisatie oproep verwevingscoachUitwerken beleidsaanbevelingen verwevingsbeleid
Deliverables	1) Opstart verwevingstrajecten 15 sites 2) Selectie 6 verwevingscoaches 3) Bestekken studie over plintvoorschriften, impact afstandsregels etc.

Projecttitel	Ontwikkelen van een herlokalisatiebeleid
Beknopte omschrijving	Uitwerken draaiboek om met herlokalisaties van bedrijven(terreinen) om te gaan.

Deliverables	1) Inschatting beleidsopgave rond herlokalisaties, transformaties en uitvoerscenario's bedrijventerreinen 2) Draaiboek omgang met herlokalisaties
--------------	--

3. Overige afdelingseigen projecten

Fraudedetectietool

Projecttitel	Fraudedetectietool
Beknopte omschrijving	Het KMOP-fraudedetectiesysteem performanter maken
Doelstelling	Op efficiënte wijze controles uitvoeren
Deliverables	Fraudedetectietool voor economische steunmaatregelen
Mijlpalen per kwartaal	Einde Q1: - Uitbreiding van de fraudedetectietool met data uit de VKBO + onderzoek naar gebruik van data uit Graydon Einde Q2: - Verbetering van de gewichten en indicatoren Einde Q3: - Onderzoek van de randvoorwaarden voor de upgrade van de tool naar zelflerend systeem (AI) Einde Q4: - Uitbreiden van het systeem met gelabelde data en operationele toepassing ervan.

Uitfasering Synergy

Projecttitel	Uitfasering Synergy
Beknopte omschrijving	Met de verdere uitrol van de Orafin Hub in de Vlaio-werkplek zullen de financiële stromen van het Hermesfonds en de verwerking in Synergy ervan stelselmatig afgebouwd worden.
Deliverables	1) Draaiboek migratietraject 2) Migratie gegevens uit Synergy naar Orafin Hub

4. Afdeling innovatiesteun

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Innovatiesteun
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	Met het innovatiesteunaanbod willen we investeren in kennisopbouw en innovatie, en willen we het innovatiepotentieel bij kmo's en grote ondernemingen verder activeren. Met het in 2018 vernieuwde O&O-bedrijfssteuninstrumentarium stimuleren we bedrijven om te investeren in onderzoek en ontwikkelingsactiviteiten ten behoeve van innovatie. Ook willen we de groep van vandaag minder of niet-O&O-intensieve ondernemingen (i.h.b. kmo's) sterker en meer doen innoveren en hun innovatiecapaciteit vergroten onder meer door samenwerking met externe kennispartners. Ook de Baekeland- en innovatiemandaten versterken het ecosysteem voor samenwerking tussen ondernemingen en kennisinstellingen. We voorzien ook gerichte instrumenten voor bedrijven die zelf niet innoveren maar wel kunnen overtuigd worden om innovaties te implementeren als deze zich bewezen hebben. Programma's als TETRA (kennistransfer), Landbouwtrajecten en het nog verder te ontwikkelen programma COOCK voor collectief O&O en kennisverspreiding zijn gericht op het laten innoveren van ruime groepen van niet-onderzoeksintensieve ondernemingen. Dit alles gebeurt in nauwe samenwerking met de entiteiten clusters en internationale samenwerking. Verder ondersteunen we het FWO bij de selectie van SBO-projecten en doctoraatsbeurzen, en leveren we gericht advies voor projecten bij EFRO, PIO, FIT, ...

2. Aspecten van de werking

Deelaspect van de werking	O&O-bedrijfssteun
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	- bewaking van de efficiëntie in relatie tot kwaliteit van evaluatie en opvolging, en met bijzondere aandacht voor doorlooptijd en de interactie tussen projectadviseurs en bedrijfsadviseurs (zie ook SD2) - naar aanleiding van evaluatie van vernieuwd instrumentarium geïdentificeerd verbeteringspotentieel verder uitwerken en implementeren - verdere operationalisering monitoring indicatoren en proces (jaar- en kwartaalrapportering) - Impactevaluatie: bevraging bedrijven en econometrische studie (cfr. evaluatieplan) - Implementeren fast track proces voor Fmake Boost projecten (i.s.m. Jozef Ghyselen) - Roadmap georiënteerde aanpak voor meervoudige klanten

Deelaspect van de werking	ICON
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	- Implementatie van een efficiënt en gestroomlijnd proces voor de ICON-oproepen van SOC's, geïnspireerd op het proces voor de speerpuntcluster-projecten

Deelaspect van de werking	Baekeland en Innovatiemandaten
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	- Actieplan bredere bekendmaking en gebruik van dit steuninstrumentarium door bedrijven, doc's in spé, post-doc's en wetenschappelijke promotoren.

Deelaspect van de werking	Verificatie van afgelopen projecten
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	- Opvolgen en monitoren workflow (doorlooptijd), detecteren knelpunten

Voor wat betreft de werking rond **TETRA** en **Landbouwtrajecten** zijn er geen specifieke aandachtspunten voor 2019.

3. Afdelingseigen projecten

Projecttitel	Implementatie nieuwe richtlijn "projecten met militaire affiniteit"
Beknopte omschrijving	De nieuwe richtlijn is te implementeren binnen het evaluatieproces van bedrijfsgerichte onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten. Checkpoints moeten ingebouwd worden in het proces om een projectaanvraag al dan niet te kwalificeren als een militair gericht project, en in functie daarvan een beslissing over ontvankelijkheid en/of voorlegging aan een strategisch-ethisch adviescomité te nemen.
Deliverables	- <i>Aangepaste aanvraagtemplates voor steun</i> - <i>Aangepaste besluiten</i> - <i>Aangepaste overeenkomsten (zie ook project "overeenkomsten")</i> - <i>Aangepaste ontvankelijkheidschecklist</i> - <i>Aangepaste toelichting/info op website</i> - <i>Aangepast evaluatieproces</i>

Projecttitel	Verlenging van het steuntraject
Beknopte omschrijving	In 2018 werd een specifieke pilootoproep voor "verlengingsprojecten" (in de latere stadia – trl 6 en 7 – van het innovatietraject) uitgevoerd. Daarnaast werden ook binnen het reguliere kanaal voor ontwikkelingsprojecten mogelijkheden voorzien om activiteiten in deze hogere trl's te steunen binnen bepaalde modaliteiten. Een evaluatie van beide werkwijzen is uit te voeren, met het oog op het verder meer definitief vorm geven van de aanpak inzake steunverlening aan de latere fasen van het innovatietraject.
Deliverables	- Evaluatierapport pilootoproep 'verlenging' - Keuze voor behoud van huidige formules naast elkaar, dan wel voor integratie/uitbreiding in één van beide, of ander alternatief - Implementatie van gemaakte keuze

Projecttitel	Alternatief voor overeenkomsten "projectspecifieke voorwaarden"
Beknopte omschrijving	In het verlengde van het project "minder verslagen en minder betalingsschijven" dat in 2018 resulteerde in het grotendeels afschaffen van 6-maandelijke verslagverplichting, alsook in het kader van de verregaandere digitalisering, wordt onderzocht in hoeverre de steunovereenkomsten al dan niet vervangen kunnen worden door een alternatieve werkwijze. Te onderzoeken is of de tegentekening door de aanvrager niet kan vermeden worden en op welke wijze dit dan best gebeurt: via standaardbepalingen waarmee men zich bij steunaanvraag akkoord verklaart of via de formule van eenzijdige beslissing die aanpassing aan de besluiten impliceert. De implementatie van het alternatief zou ook een relevante reductie moeten opleveren in tijd tussen de beslissingname en de betaling van de eerste schijf voor die projecten zonder specifieke opstartvoorwaarden.

Deliverables	- Alternatief voor de huidige “overeenkomst met de steunaanvrager” geïmplementeerd in de processen en VLAIO-werkplek
--------------	--

5. Entiteit Clusterbeleid

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Clusterbeleid
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	Doelstelling van de entiteit is de implementatie (werking en continue verbetering) van een clusterbeleid waarmee beoogd wordt onbenut economisch potentieel te ontsluiten en competitiviteitsverhoging bij Vlaamse ondernemingen te realiseren via een actieve en duurzame samenwerking tussen actoren. Daarnaast is ook het bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke uitdagingen met directe economische meerwaarde een na te streven doel. De taken van de entiteit worden als volgt samengevat 1) Evaluatie en opvolging van Innovatieve Bedrijfsnetwerken en Speerpuntclusters. 2) Voor de clusters is er een geormerkt budget voorzien voor de uitvoering van projecten (innovatiesteun). De entiteit zorgt in samenwerking met andere afdelingen voor de evaluatie van de projecten. De opvolging van de projecten wordt gelinkt aan de cluster organisatie die de projecten genereerde. Deze projecten worden gegenereerd in de context van: • een individuele speerpuntcluster, • intercluster samenwerking (speerpuntclusters en/of innovatieve bedrijfsnetwerken • projecten van speerpuntclusters die aansluiten bij de transitieprioriteiten energie, industrie 4.0 of circulaire economie. 3) Vanuit de entiteit worden activiteiten opgezet om clusterorganisaties te professionaliseren onder de vorm van leerplatformen.

2. Aspecten van de werking

Deelaspect van de werking	Accountmanagement innovatieve bedrijfsnetwerken
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Accountmanagers wonen stuurgroepen bij en volgen financiële en inhoudelijke rapporteringen op. Zij zijn voor de cluster het aanspreekpunt van VLAIO. De groep accountmanagers zorgt ook voor een synthese van jaarrapporten van individuele clusters Aandachtspunt 2019: Begeleiding <i>IBN 's na drie jaar financiering</i> (inkantelen, zelffinanciering, uitdoven)

Deelaspect van de werking	Accountmanagement speerpuntclusters
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Accountmanagers hebben een nauwe relatie met de speerpuntclusters bij projectgeneratie en de algemene werking van de clusterorganisatie. Het betreft de speerpuntclusters de Blauwe cluster, Catalisti, Flanders Food, flux50, SIM en VIL. Naast de opvolging van de contractueel opgelegde voorwaarden wordt ook het clusterpact opgevolgd. Voor Catalisti, Flux50, SIM en VIL wordt het clusterpact in 219 hernieuwd. Aandachtspunt 2019: is het opzetten van een <i>afsprakenkader met de SOC's</i>.

Deelaspect van de werking	Leerplatform clusters
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Vanuit de entiteit worden activiteiten opgezet om clusterorganisaties te professionaliseren onder de vorm van leerplatformen. Aandachtspunt 2019: afstemming en inkoppeling met de activiteiten van het <i>VLAIO netwerk</i>

Deelaspect van de werking	Evaluatie en opvolging clusterprojecten (met geoormerkte middelen)
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Afstemming met innovatiesteun (processen en behandelaars) voor evaluatie van projecten. Voor de speerpuntclusters werd een proces uitgewerkt waarbij bij de behandeling van projecten de verantwoordelijkheid voor deelaspecten gedeeld wordt tussen VLAIO en de speerpuntcluster. Aandachtspunt 2019: het proces voor projectevaluatie zal in 2019 verder uitgerold worden naar alle speerpuntclusters en aan een <i>audit</i> onderworpen worden.

3. Afdelingseigen projecten

Projecttitel	Collectieve O&O en collectieve kennisverspreiding
Beknopte omschrijving	Verdere uitbouw van het steuninstrumentarium waarop de clusters beroep kunnen doen voor het gebruik van de geoormerkte middelen en procedures voor behandeling van projectaanvragen. COOCK werd in 2018 in een pilootfase getest bij de speerpuntclusters. Hierbij zijn enkele aandachtspunten naar voor gekomen, vooral inzake combinatie van co-financiering door bedrijven en de beperking van het individueel voordeel dat een bedrijf mag hebben door zijn deelname aan het project gezien de financiering gebaseerd werd op een besluit VR tot steun aan kennisinstellingen (geen staatssteun). Lessons learned capteren uit evaluatie oproep voor verderzetting programma in 2020
Deliverables	Beschreven procedures voor behandeling projectaanvragen en goedkeuring op HBC hiervan. Handleidingen voor reguliere oproep en voor speerpuntclusters met extra criteria tov reguliere steunkanalen. Juridische zekerheid voor uitvoerders.

Projecttitel	positionering IBN/SPC/SOC/...
Beknopte omschrijving	In overleg met stakeholders voor het Vlaamse innovatielandschap een helder beeld opmaken betreffende IBN/SPC/SOC. Wat zijn de taken van elkeen, welke afspraken zijn er, hoe komen samenwerkingen tot stand, hoe kan dit verbeterd worden. Hoe sluiten de innovatie-actoren aan bij

	ondernemerschapsbevordering? Welke initiatieven kan overheid nemen om samenwerking te bevorderen? Mogelijks kan dit in een ruimer kader gepositioneerd worden (universiteiten, kennisinstellingen, federaties, transitiedomeinen, ...). Dit kan in een tweede fase toegevoegd worden.
Budget	€ 30K begeleiding door externen voor stakeholderinteractie
Deliverables	Fase 1) • Discussiedocument om in veld af te toetsen • SWOT van samenwerking met andere actoren in het innovatielandschap Fase 2) : uitbreiden naar andere actoren

Projecttitel	TCI conferentie 2019
Beknopte omschrijving	In samenwerking met FIT zal de clusterentiteit in 2019 de GlobalTCI conferentie organiseren Dit moet internationale uitstraling geven aan het Vlaams clusterbeleid en de FIT acties binnen Vlaanderen versnelt.
Budget	Afhankelijk van aantal betalende deelnemers (+/- €50K)
Deliverables	Conferentie 8-10 oktober met 300 deelnemers

6. Entiteit EFRO

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Entiteit EFRO
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	Een efficiënt inhoudelijk en financieel beheer van het EFRO Vlaanderen programma en de coördinatie van een efficiënte invulling en uitvoering van EFRO Interreg – programma's

2. Per deelaspect van de werking (instrument, dienst,...)

Deelaspect van de werking	Inhoudelijk en financieel beheer van het EFRO VLAANDEREN programma 2014-2020
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<u>Aandachtspunten</u> ▪ Continue input EU regelgeving post2020 (inhoud, regelgeving, governance) ▪ Maximalisatie EFRO budget benutting in functie van te behalen indicatoren OP en Vlaamse prioriteiten ▪ Verzekeren geprojecteerd fouten% <2% ▪ Behalen N+3 doelstellingen en Prestatiereserve ▪ Communicatie realisaties en successen EFRO projecten in functie van prioriteiten van het VL en EU beleid <u>incrementele bijsturingen</u> ▪ Aanwerving en opleiding 2VTE EFRO VL ▪ Verhoogd kwaliteitsmanagement van processen ▪ Vereenvoudiging nalv Omnibus verordening ▪ Up do date houden Programma beheer systeem ▪ Implementatie leerpunten mid-term evaluatie 2018 <u>Specifieke projecten</u> ▪ Programma wijziging OP EFRO 2014-2020 ▪ Opmaak strategie en concept OP EFRO 2021-2027 (zie lager)

Deelaspect van de werking	Coördinatie van het inhoudelijke en financiële beheer van EFRO Interreg – programma's 2014-2020
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<u>Aandachtspunten</u> ▪ Continue input EU regelgeving post2020 (inhoud, regelgeving, governance) ▪ Maximalisatie EFRO budget benutting in functie van te behalen indicatoren van de OP's en Vlaamse prioriteiten ▪ Verzekeren geprojecteerd fouten% <2% ▪ Communicatie realisaties en successen Interreg projecten in functie van prioriteiten van het VL en EU beleid <u>incrementele bijsturingen</u> ▪ Aanwerving en opleiding + 1 VTE NCP Interreg ▪ Verhogen VTE inzet op Programmabeheer (in functie van voorbereiding nieuwe OP's en lange termijn) ▪ Hernieuwen raamcontract 1^e lijn controle Interreg 2019-2022 ▪ Meewerken aan uitbouw VLAIO ecosysteem voor internationalisering <u>Specifieke projecten</u> Opmaak strategie en concept OP's EFRO INTERREG 2021-2027 (zie lager)

3. Afdelingseigen projecten

Projecttitel	EFRO VLAANDEREN OP 2021-2027
Beknopte omschrijving	Gedurende 2019-2020 zal een nieuw EFRO VLAANDEREN OP uitgewerkt dienen te worden. Dit gebeurt stapsgewijs en ahv achtereenvolgende conceptversies van een OP. Inhoudelijke keuzes worden mee beïnvloed door de EU, politieke prioriteiten Vlaamse Regering, Vlaamse overheid, lagere bestuursniveaus, stakeholders in het algemeen. Entiteit EFRO fungeert als Management Autoriteit en is trekker van dit proces/gebeuren. Entiteit EFRO zal mee de inhoud bepalen in afstemming met andere Vlaamse domeinen en stakeholders.
Deliverables	▪ inhoudelijke strategie ten aanzien van een nieuw EFRO 2021-2027 programma ▪ concept beheersmodel voor EFRO 2021-2027 ▪ 1^e concept versie van Operationeel programma 2021-2027

Projecttitel	EFRO INTERREG 2021-2027
Beknopte omschrijving	Gedurende 2019-2020 zullen een 8 tot 10 tal nieuwe EFRO Interreg OP's onderhandeld en uitgewerkt dienen te worden. Dit gebeurt stapsgewijs en ahv achtereenvolgende conceptversies van OP. Inhoudelijke keuzes worden vooreerst mee beïnvloed door de EU, andere EU regio's, politieke prioriteiten Vlaamse Regering en de Vlaamse overheid. Nog sterker dan bij EFRO Vlaanderen wegen ook lagere bestuursniveaus (provincies, lokale besturen) en stakeholders op dit moment op de inhoud en vormgeving van het beheersmodel. Entiteit EFRO is trekker van dit proces/gebeuren en kan ten dele wegen op de inhoud. Er zal echter ook afgestemd dienen te worden met andere Vlaamse domeinen en stakeholders alsook EU regio's.
Deliverables	▪ inhoudelijke strategie ten aanzien van EFRO Interreg 2021-2027 programma ▪ concept beheersmodel voor EFRO Interreg 2021-2027 ▪ 1^e concept versies 8-10 Operationele programma's 2021-2027

7. Entiteit Internationale samenwerking en strategie

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Entiteit Internationale samenwerking en strategie
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	Stimuleren van innovatie en ondernemerschap door ondersteunen van internationale samenwerking.

2. Per deelaspect van de werking (instrument, dienst,...)

Deelaspect van de werking	Financiering van het Vlaamse aandeel in internationale O&O&I samenwerkingsprojecten door de bestaande steunprogramma's in te zetten in netwerken.
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Opvolgen van de individuele netwerken. • Openstellen van oproepen: mogelijkheid voor instroom van voldoende aanvragen en evaluatie/selectie van de ingediende voorstellen • Behoud en versterken van de Europese cofinanciering • Streefnorm: voldoende aanvragen voor steun van circa 20 miljoen aan circa 30 projecten bij gangbare selectiviteit. Hefboom streefnorm circa 1,5 miljoen euro in ECSEL Specifiek project. Optimalisatie van proces van netwerkbeheer O&O&I-steuntoekenning in netwerken. • Bijdrage aan herzieningen van modaliteiten toekenning van O&O&I-steun met impact op de positie van internationale projecten, zoals bv. het steunplafond. • Aanpassen van procesmodaliteiten voor toekenning van O&O&I-steun binnen netwerken met het oog op de versterking van steuntoekenning aan internationale projecten. Dit omvat aandacht aan TRL-niveaus, steunpercentages, rol kennisinstellingen in bedrijfssteun enz.. • Uitwerken mogelijkheid te werken met internationale uitbreiding van bestaande projecten. • Verder uitrol vereenvoudigd evaluatieproces met wegwerken dubbele evaluaties in specifieke netwerken (ITEA).

Deelaspect van de werking	Dienstverlening aan Vlaamse spelers om deelname aan H2020 te stimuleren met het oog op steunverlening voor O&O vanuit de EU (NCP).
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Kwaliteitsvol uitvoeren van informatieverstrekking, gespecialiseerd advies en partnerbegeleiding, om deelname aan H2020 te stimuleren en kans op steun te verbeteren door de begeleiding. • Organiseren met FWO voor KP9 • Versterken van het bereik en de stimulering van kmo's. • Streefnorm: - Aantal infoverstrekingen (over H2020 algemeen of H2020 calls): 120 - Aantal gespecialiseerde adviezen in relatie tot proposals of lopende H2020-projecten: 25 - Aantal partnerbegeleidingen/searches: 15 - Aantal infosessies en/of opleidingssessies: 3

	- We hopen hiermee voor 2019 een totale steun aan bedrijven vanuit H2020 van 45 miljoen € mogelijk te maken.
--	--

Deelaspect van de werking	Consortium Enterprise Europe Network Vlaanderen
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	• Implementatie van het werkprogramma COSME en H2020 voor zowel EEN als Erasmus voor Jonge Ondernemers zoals goedgekeurd door de Europese Commissie (DG Grow en EASME). Specifiek project Monitoring en outputanalyse in EEN: : Herdefiniëren van de outputindicatoren in functie van impactmeting bij het Enterprise Europe Network (voortzetting project 2018) • In het kader van het huidige rapportage- en beoordelingsraamwerk van DG Grow (Europese Commissie) werden een eerste set efficiëntieverhoudingen en prestatieverhoudingen gecreëerd en in het voorbije jaar uitgetest. • De huidige datasets weerspiegelen echter niet voldoende de nieuwe klantgerichte benadering van de dienstverlening van het netwerk zoals die is vastgelegd in het Werkprogramma voor 2019-2020 in het licht van het nieuwe kaderprogramma vanaf 2021. Bovendien blijken zij nog onvoldoende zicht te kunnen geven op de gezamenlijke inspanningen die op consortiumniveau (in ons geval samen met FIT) voor eenzelfde klant worden geleverd. • De eerste impactmetingen in 2018 wijzen in de goede richting maar moeten nog verder verfijnd worden. EEN zal daarom in 2019 de monitoring verder afstemmen op de nieuwe client-centred benadering die in het visiedocument van het netwerk door de Commissie werd gevalideerd: dit spoort ook met de client journey die in het agentschap nu voor de front office wordt uitgerold. • Tegen eind 2019 zal er een volledige nieuwe set KPI en KPR gedefinieerd zijn voor het netwerk. In 2019 zal er ook bijzondere aandacht gaan naar het uitwerken van een gepaste visualisering van de EEN client journey en het impact daarvan op de klanten-ondernemingen.

8. Project: transitie management Industrie 4.0

Afdeling / Entiteit	Transitie Industrie 4.0
Omschrijving strategische doelstelling	VLAIO faciliteert de transitie manager Industrie 4.0, aangeduid door de Vlaamse regering. Deze transitie is één van de 7 transities binnen de Visie 2050 van de Vlaamse regering. Ze heeft tot doel de Vlaamse maakindustrie in te schakelen in digitalisering en de aanverwante technologische ontwikkelingen, zodat deze industrie op lange termijn de basis kan blijven van een welvarend Vlaanderen.
Werking	Vanuit het transitie management is een plan opgesteld met 5 actielijnen; - platformwerking met als doel visibiliteit te geven aan de transitie, beleidsondersteuning te geven en een aanspreekpunt te zijn m.b.t. het thema in Vlaanderen - de kennisbasis verstevigen - de toepassing van de principes van Industrie 4.0 door bedrijven versterken, waarbij zowel de horizontale instrumenten van VLAIO worden ingezet als nieuwe proeftuinen worden opgezet - bijdragen tot beleidsacties op omgevingsfactoren zoals wet-en regelgeving, opleiding, infrastructuur - deelnemen aan internationale activiteiten, zowel op het vlak van beleid als in operationele programma's Verder is de transitie manager ook het contactpunt met de andere transities.
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	- In eerste instantie zullen in 2019 de activiteiten binnen de 5 actielijnen verder worden gezet. - Een specifiek punt is de bijdrage tot het nieuwe regeerakkoord die geleverd wordt in de context van de algemene bijdrage van de Vlaamse overheid. - Verder zal de werking van de transitiecoördinatie worden aangepast aan eventuele nieuwe beleidsrichtingen of accenten van de Vlaamse regering na de verkiezingen van mei 2019

9. Dienst Inspectie

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Inspectie
Omschrijving strategische doelstelling	De dienst Inspectie ziet toe op de correcte aanwending van de financiële stimuli die vanuit het Agentschap Innoveren en Ondernemen worden toegekend en is belast met de handhaving van het Integraal Handelsvestigingsbeleid. Daarnaast vervult zij occasioneel ook inspectieopdrachten in het kader van financiële stimuli toegekend door FIT en VEA. De dienst Inspectie streeft ernaar om hierbij als partner van de onderneming op te treden.

2. Deelaspecten van de werking

Deelaspect van de werking	Organiseren van controles op de correcte aanwending van de steun. Inspectie houdt toezicht op het totale universum aan subsidiedossiers en bepaalt onafhankelijk van de steun verlenende diensten welke dossiers aan een controle dienen onderworpen te worden. De controles bepalen het definitieve bedrag aan steun dat kan uitbetaald worden of wat van de reeds uitbetaalde steun dient te worden teruggevorderd. Om de dekkinggraad per maatregel te bepalen wordt rekening gehouden met allerlei parameters: complexiteit dossier, grootte subsidiebedrag, complexiteit maatregel, indicatoren uit het verleden,.... Nadat de dekkinggraad per maatregel is bepaald wordt aan de hand van risicoanalyses het te controleren universum verder afgebakend. Daarnaast controleert Inspectie ook dossiers specifiek op vraag van de steun verlenende diensten indien deze aanmerkingen hebben dat een controle absoluut vereist is (bijvoorbeeld wegens klacht, indien er tekenen zijn dat project niet correct verloopt, enzovoort). Tevens worden er in het kader van de KMO-Portefeuille controles uitgevoerd naar de correcte werking van de maatregel. Hierbij wordt vooral gefocust op de correcte aanwending van de premie door een controle uit te voeren bij de dienstverleners. Aandachtspunten / incrementele bijstellingen Dekkingsgraden worden continu aangepast om de totale stock aan te controleren dossiers te monitoren.
Deelaspect van de werking	Adviseren van dossierbehandelaars en promotors in het kader van EFRO-dossiers. Naast zijn controlerende rol vervult Inspectie ook een meer adviserende rol in het kader van de subsidiëring binnen het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling. Enerzijds wordt aan het begin van het proces de promotor geadviseerd in het correcte verloop van zijn dossier in verband met bijvoorbeeld de wet op de overheidsopdrachten en personeelskosten. Anderzijds worden de dossierbehandelaars geadviseerd in de correcte verwerking van de door de promotor ingediende periodieke rapporten. Hierbij wordt gestreefd naar een maximale samenwerking tussen alle partijen in het totale proces van het project om het project ten volle te doen slagen. Indien zou blijken dat het noodzakelijk is kan er ook voor deze projecten mogelijks op het einde van het project nog een reguliere controle plaatsvinden.

Aandachtspunten / incrementele bijsturingen	Terugdringen van het foutenpercentage is slechts mogelijk mits een continue bijsturing en opleiding van de medewerkers bij Inspectie en bij de entiteit EEE.
Deelaspect van de werking	Handhavingsopdracht. De afdeling Inspectie heeft eveneens de nodige expertise opgebouwd om strafrechtelijk op te kunnen treden door haar rol die ze gespeeld heeft in het kader van de bevoegdheden die van het federale niveau zijn overgekomen ten gevolge de 6 ^{de} staatshervorming. Wegens hervormingen aan het wetgevend kader zal de rol van Inspectie hier eerder beperkt zijn. De know-how die hier is opgebouwd kan nu echter worden ingezet voor de handhaving van het Integraal Handelsvestigingsbeleid waar Inspectie zal optreden als toezichts- en beboetingsambtenaar.
Aandachtspunten / incrementele bijsturingen	Uitwerken van de aspecten van de controle.

Deel 3 – Interne werking

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement

Doelstellingenmanagement

Voor wat betreft doelstellingenmanagement zal het agentschap in 2019 een nieuw meerjarig ondernemingsplan opmaken waarin de krijtlijnen voor het agentschap voor de volgende jaren uitgetekend worden.

Procesmanagement

In het kader van het project procesarchitectuur werd in juni 2018 een pilootproject opgestart rond een gemeenschappelijke aanpak en digitale tool voor het documenteren en beheren van processen. De softwaretool Enterprise Architect wordt getoetst op toepasbaarheid, efficiëntie en gebruiksgemak. Deze piloot wordt eind 2018 afgerond en de resultaten worden aan het directiecomité voorgelegd als basis voor een verdere werking.

De dienst organisatiebeheersing beoogt volgende belangrijkste acties in 2019:

- Het verder definiëren van de procesarchitectuur voor de organisatie.
- Het verfijnen van de bestaande set van tools en methodiek voor procesmanagement.
- Evaluatie van de toepasbaarheid voor alle processen in de organisatie (kernprocessen, besturende en ondersteunde processen).
- Met nodige aandacht voor mogelijke rationalisatie en vereenvoudiging.
- De implementatie van een volledig gedragen procesarchitectuur voor alle processen in de organisatie.
- Het opzetten van een projectmatige aanpak voor een verdere verbetering van processen.

De afdeling innovatiesteun gebruikt de methodiek om alle processen in de afdeling innovatiesteun te documenteren, ter vervanging van de proceswerkplek. De dienst informatica en processen ondersteunt het opzet en gebruik van de gekozen tools.

Risicomanagement

De dienst organisatiebeheersing werkt verder aan het ontwikkelen van de pragmatisch gedifferentieerde aanpak inzake risicomanagement voor het Agentschap in de lijn van de beslissingen van de Vlaamse regering. Bedoeling is op korte termijn een uitgewerkte visie en methodiek rond identificatie, -evaluatie en -beheersing van organisatie-, proces- en projectrisico's te bekrachtigen op het directiecomité en een "permanent dossier" op te maken van het Agentschap Innoveren en Ondernemen (ter uitvoering van BVR 2012 m.b.t. interne controle en single audit).

2. Belanghebbendenmanagement

In 2018 werd het 'VLAIO Netwerk' als concept gelanceerd. Dat is de naam die het Agentschap Innoveren & Ondernemen geeft aan:

1. het geheel van partnerorganisaties waarmee het samenwerkt en waarmee een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie bestaat
2. het raamkader waarbinnen we een doordachte en structurele benadering van belanghebbendenmanagement willen ontwikkelen
3. onze expliciete ambitie om van het Vlaamse begeleidings- en ondersteuningslandschap een goed werkend ecosysteem te maken dat ten dienste staat van de ondernemer
4. de concrete acties en opleveringen (communicaties, interacties, netwerkevents, inspiratiesessies, infomomenten, enz.) waarmee we al het bovenstaande proberen te bereiken.

Er bestaan verschillende vormen van belanghebbendenmanagement in het agentschap: van formeel partnerschap, structureel relatiebeheer en intensieve dialoog, tot tijdelijke samenwerking en samenloop, informele afstemming, leernetwerken, overlegplatformen, en allerlei vormen van cocreatie en coproductie.

We richten ons daarbij tot een diverse groep van gewaardeerde partners: van belangenverenigingen en federaties, over kennis- en onderzoekscentra, clusterorganisaties, lokale besturen en overheidsinstellingen, tot private dienstverleners zoals banken, boekhouders en consultants. Onder de naam 'VLAIO Netwerk' brengen we al deze partners samen in een hecht netwerk waarin de verschillende organisaties met elkaar samenwerken en elkaar inspireren. We verbinden de

netwerkpartners en bevorderen de kennis van elkaars producten, diensten en expertises. Op die manier creëren we samen een omgeving waarin Vlaamse bedrijven optimaal ondersteund en begeleid worden.

In 2018 werden daarvoor de nodige interne processen opgestart en beheerstructuren geïmplementeerd. In 2019 proberen we het VLAIO Netwerk nog sterker en strategischer te verankeren binnen de eigen organisatie en daarbuiten, onder meer door het aanbod van acties uit te breiden, de contacten te intensifiëren en het belanghebbendenmanagement te optimaliseren.

3. Monitoring

De doelstelling van de werking rond monitoring is het verzamelen van informatie en het opbouwen van kennis ter ondersteuning van het beleid en de operaties van het agentschap. Op beleids- en strategisch niveau ondersteunen we het maken van onderbouwde beleidskeuzes (o.a. via de bijdragen tot de verschillende beleidscycli), de uitbouw van een efficiënt instrumentarium (o.a. via ad hoc analyses) en het aantonen van de toegevoegde waarde van het instrumentarium van het agentschap (o.a. via de klantenfeedback en cases). Op operationeel niveau voorzien we regelmatige rapporten over de uitvoering van de steun- en dienstverlening en het antwoorden op ad hoc vragen, incl. parlementaire vragen. Verder ondersteunt het team projecten in de organisatie die specifieke enquêtes of data vereisen.

Een belangrijk project voor 2019 is de ondersteuning van de opmaak van het regeerakkoord en de beleidsnota in het verlengde van de verkiezingen in mei 2019 en de vertaling hiervan naar de werking van het agentschap.

Monitoring heeft ook een belangrijke inbreng in het uitwerken van een datagedreven aanpak voor het agentschap (zie SD4) en het verwerken van de gevolgen van de veranderingen van de interne informaticasystemen (zie SD3).

4. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van het agentschap zal in 2019 geëvalueerd en aangepast worden. Hiervoor werd het project “Op weg naar een nieuwe organisatie” opgenomen onder SD1.

5. HRM

Project functieclassificatie

De Vlaamse Regering wil dat alle agentschappen hun functies ingedeeld en gewogen hebben volgens het functiefamilieraamwerk voor de Vlaamse overheid.

Het betreft een verderzetting van het project dat opgestart werd in 2017 waarbij in eerste instantie in 2018 gewerkt werd aan de technische uitwerking. In 2019 zal ingezet worden op de verdere uitwerking van dit technische gedeelte en waar mogelijk zullen de resultaten ingebed worden in de organisatie.

Ondersteunen van de opmaak van een personeelsplan

Het directiecomité voorziet een personeelsplan. De concrete invulling en uitvoering van dit personeelsplan gebeurt in nauw verband met het ondernemingsplan en de visie van het agentschap, en wordt ondersteund door de stafdienst HR. Waar mogelijk gebeurt er een koppeling met de resultaten van het project functieclassificatie (zie supra).

Bootcampproject ‘Talent in Beweging’ (TIBE)

Binnen de huidige context van langer werken en besparingen dient het agentschap in te zetten op het motiveren van medewerkers om hun loopbaan wendbaar in te vullen. Meer concreet willen we het voor de medewerkers makkelijker maken om binnen onze organisatie op zoek te gaan naar nieuwe uitdagingen en leerrijke opdrachten. Dit aan de hand van handige tools en drempelverlagende initiatieven. We willen daarbij het ontdekken, ontplooiën en doelgericht inzetten van talenten faciliteren en optimaliseren. Tegelijkertijd willen we hiermee team overschrijdend werken en interne kennisdeling

stimuleren. Meer concreet is in 2019 de opstart voorzien van een softwaremodule die toelaat talenten kenbaar te maken en ter beschikking te stellen van geïnteresseerden.

Vormingsplan

In 2019 ligt de klemtoon op de opmaak van een strategisch vormingsplan in functie van de vastgestelde competentiekloof tussen de situatie as is en to be. Daarbij zal dit strategisch vormingsplan onder andere gevoed worden vanuit het ondernemingsplan, het project functieclassificatie en acties uit het welzijns- en diversiteitsplan.

Monitoring van HR

In 2018 vond er een personeelspeiling plaats, aangevuld met een VLAIO-specifieke bevraging van het personeel (perceptiemeting) n.a.v. van de lopende hervormingen binnen het agentschap. De resultaten van deze bevragingen moeten een beter zicht geven op het welbevinden van de personeelsleden, alsook op de manier waarop zij de huidige hervormingen binnen het agentschap beleven. In 2019 zullen deze resultaten bekendgemaakt en geïnterpreteerd worden en zullen er op basis hiervan acties geformuleerd worden.

Voorts dient het VLAIO als resultaat van de overdracht van de personeelsadministratie naar het dienstencentrum (zie infra) zelf in te staan voor zijn rapportering. Dit vereist een uitbreiding van competenties qua rapportering. In 2019 zal verder ingezet worden op deze competentie-ontwikkeling, alsook op het traject geleid door AGO dat de aanpassing en uitbreiding van rapporten in VLIMPERS voorziet.

Samenwerking dienstencentra en selector

In 2017 werd de samenwerking met het dienstencentrum personeelsadministratie opgestart. Deze nieuwe context vraagt nog steeds een nauwkeurige opvolging en heeft een impact op de interne werking. Daarbij zijn procesaanpassingen (zowel intern als extern) nog op regelmatige basis nodig. Ook de intensifiëring van de samenwerking met de dienst rekrutering en selectie vraagt de nodige aandacht en dan in het bijzonder de goede werking en communicatie tussen AgO, EWI (AZO – selector) en VLAIO. Tot slot werd de vormingsadministratie op 1 januari 2018 overgedragen naar het Agentschap Overheidspersoneel. De operationele werking zal daarbij ook dit jaar nog van nabij opgevolgd worden en waar nodig zullen wijzigingen aangebracht worden. In 2019 zal aldus opnieuw moeten ingezet worden op relatiebeheer en de optimalisatie van de communicatie van en naar de verschillende dienstencentra en andere externe partners.

Digitalisering van de PLOEGcyclus (Talentmodule in Vlimpers)

Het Agentschap Overheidspersoneel is bezig met de uitrol van een nieuwe module in Vlimpers. Voor het VLAIO staat deze implementatie gepland voor 2019. De stafdienst HR zal hier de nodige inhoudelijke, technische en administratieve ondersteuning moeten bieden.

6. Organisatiecultuur

Op het vlak van organisatiecultuur wordt in 2019 een traject opgestart rond 'Warme organisatie'. Bedoeling is om meer aandacht te besteden aan het creëren van een 'wij-cultuur' en te zorgen voor interne gedragenheid van de nieuwe positionering en visie van het agentschap. De bedoeling is dat ieder personeelslid zich thuis voelt in de organisatie, er kan groeien en gewaardeerd wordt. Kortom, we werken bewust aan een positief ingestelde organisatie waarin met plezier en succes samengewerkt wordt aan de organisatiedoelstellingen.

7. Informatie & communicatie

De belangrijkste projecten op het vlak van communicatie werden opgenomen onder SD 6 – communiceren met impact. Het gaat dan over het gericht inzetten van sociale & digitale media, de optimalisatie van onze communicatie via en met partners, gebruik maken van storytelling, een upgrade van de interne communicatie en het opstarten van een oefening rond social listening.

8. Financieel management

Nota Financiële Zaken

Begin 2019 wordt een Nota Financiële Zaken van kracht die een antwoord moet geven op de meest gestelde vragen met betrekking tot de financiële materies waar een doorsnee personeelslid van het VLAIO meer geconfronteerd wordt.

Implementatie KRIS en integratie met de ORAFIN-hub

Vanaf 2019 zal KRIS/VLAIO-werkplek de bestaande dossierbehandelingssystemen Synergy en Icaros geleidelijk vervangen. KRIS zal dan ook meer en meer de bron worden om via de ORAFIN-hub financiële informatie door te sturen naar ORAFIN. Er kan verwacht worden dat deze transitie belangrijke uitdagingen inhoudt voor dienst Financiën, de financieel ondersteuners, de budgethouders en de personeelsleden betrokken bij de financiële processen.

9. Facilitymanagement

Huisvesting VLAIO Antwerpen

In het voorjaar 2019 verhuist VLAIO Antwerpen naar een nieuwe locatie, samen met het Team Bedrijfstrajecten en FIT. Naar alle waarschijnlijkheid wordt het Parkhuis, dat behoort tot het patrimonium van de provincie Antwerpen ingenomen. Ook Interreg Vlaanderen-Nederland zal hier gehuisvest worden. De concrete modaliteiten van de verhuis moeten nog bepaald worden.

Ergonomie

Na het geslaagd proefproject met zit/sta-tafels wordt dit initiatief verder uitgerold binnen het VLAIO. Begin 2019 wordt een tweede lot van 20 tafels geleverd.

10. Informatie- en communicatietechnologie

Digitalisering van subsidiedossiers en andere dossiers (VLAIO-werkplek project)

Doorgedreven digitalisering van subsidiedossiers en andere dossiers (vragen, vergunningen) via de uitbouw van de KRIS-applicatie tot een gedeeld platform voor dossierbehandeling. De belangrijkste doelstellingen in 2019 zijn:

- Digitale klanteninteractie voor opvolging van de subsidiedossiers die in KRIS opgenomen zijn (niveau 4 in de VO classificatie)
- Digitalisering interne werking: opvolging van de subsidiedossiers die in KRIS opgenomen zijn
- 2 nieuwe instrumenten: bedrijventerreinen, COOCK
- Extra instrumenten opnemen: Europese projecten, clusters,
- Digitale samenwerking met partners (opvolging ondernemerschapstimulering, Tetra)
- Data efficiënt toegankelijk maken voor medewerkers en data-analyses (ondernemingsfoto's,...)
- Ontsluiting van dossiers via het E-Loket
- Uitfasering van 2 applicaties (ICAROS en Synergy)
- Verfijning van de nieuwe ontwikkelingen die in 2018 in productie gingen

Maximaal digitaal: Office 365

De Vlaamse Overheid zet een nieuwe digitale werkomgeving op, met als doel om mobiel werken beter te ondersteunen, vereenvoudiging van de accounts/paswoorden en toegang tot nieuwe tools (voor samenwerking, AI,...). Praktisch wordt dit gedaan door over te stappen naar Office 365. De documenten worden opgeslagen in de "publieke cloud" met de vereiste beveiliging. Deze overgang biedt ook de mogelijkheid aan VLAIO en Team Bedrijfstrajecten om naar één omgeving te gaan voor mail, kalender,...

Digitaal samenwerken en documentbeheer

Binnen VLAIO werden verschillende initiatieven genomen rond digitaal samenwerken en documentbeheer, voornamelijk op basis van Sharepoint. We nemen in 2019 initiatief voor een goede centrale ondersteuning en coördinatie rond digitaal samenwerken en documentbeheer.

Windows 10

Om maximaal gebruik te kunnen maken van de voordelen van Office 365 en om in lijn te blijven met de IT-omgeving van de VO, wordt voor alle laptops in het agentschap overgegaan naar Windows 10.

Dit houdt voor 260 medewerkers of $\frac{3}{4}$ van de medewerkers in het agentschap ook een vernieuwing van de laptop in.

Ondersteuning initiatieven in afdelingen en diensten

De dienst Informatica & Processen ondersteunt diverse initiatieven in andere afdelingen en diensten met een belangrijke ICT component: de strategische ontwikkelingsdoelstelling datagedreven organisatie (dienst Monitoring), proceswerking in Enterprise Architect (dienst organisatiebeheersing en afdelingen), innovatieproject Digigoesting met haar 6 deelprojecten,...

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 : BUDGETTAIR OVERZICHT – VAK 2019

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste budgetten op het Hermesfonds waarmee het VLAIO in 2019 de werking zal uitvoeren. Deze cijfers zullen mogelijk bijgestuurd worden naar aanleiding van begrotingscontroles in de loop van 2019. Enkel de belangrijkste voorziene budgetten werden in dit overzicht opgenomen. Een globaal en gedetailleerd overzicht vindt men terug in de begroting 2019 en de toelichting bij deze begroting.

DOELSTELLINGEN	VAK 2019
Stimuleren van ondernemerschap	
INITIATIEVEN TER BEVORDERING VAN HET ONDERNEMERSCHAP (subsidies)	4.820
INITIATIEVEN TER BEVORDERING VAN HET ONDERNEMERSCHAP (overheidsopdracht)	17.873
KENNISDIFFUSIE HOGESCHOLEN	8.000
STEM	2.500
Werking Front-office	
FLANDERS DISTRICT OF CREATIVITY	2.400
E-LOKET	4.000
VZW BEDRIJFSTRAJECTEN	4.862
Ondersteuning van groei en bedrijven	
KMO-ORTEFEUILLE	38.820
KMO GROEISUBSIDIE	11.000
STRATEGISCHE TRANSFORMATIESTEUN	28.000
SCREEN FLANDERS	4.500
HINDERPREMIE	5.938
Vergroening/Klimaat	
ECOLOGIESTEUN	19.927
COMPENSATIE INDIRECTE EMISSIEKOSTEN (CARBON LEAKAGE)	34.551
Aanleg van bedrijventerreinen	
STEUN VOOR AANLEG VAN BEDRIJVENTERREINEN EN VOOR DE HERINGEBRUIKNAME VAN INDUSTRIËLE SITES	25.000
STEUN AAN DE SCHEEPVAART IN KADER VAN SANERING EN HERONTWIKKELING FORD-SITE	7.544
SANERING EN HERONTWIKKELING FORD-SITE	465
Versterken van de innovatiekracht van ondernemingen	
LANDBOUWTRAJECTEN	10.299
TETRA	9.586
BAEKELANDMANDATEN	17.752
PROEFTUINEN	8.000
INNOVATIEF AANBESTEDEN	5.000
BEDRIJFSSTEUN ONDERZOEK	123.800
BEDRIJFSSTEUN ONTWIKKELING	90.000
BEDRIJFSSTEUN	1.830
BEDRIJFSSTEUN INNOVATIEMANDATEN	9.000
BEDRIJFSSTEUN CORNET/COOCK	10.000
BEDRIJFSSTEUN CLUSTERS	98.000
WERKING	820
Provisies	
PROVISIE VOOR INVESTERINGEN IN O&O EN HET BEDRIJFSLEVEN	115.000

PROVISIE OPSTAP ECONOMIE EN INNOVATIE	2.600
Werkingsuitgaven aan derden	
WERKINGSUITGAVEN, GEDEELTELIJK TER COFINANCIERING VAN EUROPESE UITGAVEN EN TER DEKKING VAN DE BEHEERSVERGOEDING AAN DERDEN	1.813
BEHEERSVERGOEDINGEN AAN DERDEN VOOR VERSCHILLENDE MAATREGELEN	2.081
Cofinanciering EFRO-projecten	
VLAAMSE COFINANCIERING VOOR EFRO-PROJECTEN	7.367

BIJLAGE 2 - PERSONEELSINZET

Personeelsinzet

Onderstaande tabel bevat de verdeling van de personeelsleden van het Agentschap Innoveren en Ondernemen (uitgedrukt in aantal koppen) over de verschillende afdelingen en entiteiten van het agentschap.

Agentschap Innoveren en Ondernemen	Entiteit Clusterbeleid	13
	Project Contactpunt Zorgeconomie	1
	Inspectie	14
	Afdeling Ondernemerschapsbevordering	29
	EFRO	25
	Afdeling Informatie en begeleiding	66
	Ondersteunende Diensten	46
	Afdeling Bedrijfssteun en Omgeving	60
	Afdeling Innovatiesteun	59
	Entiteit Europese en Internationale Samenwerking	19
	Agentschap Innoveren en Ondernemen	3
	Totaal	335

BIJLAGE 3 : INDICATOREN

Deze bijlage bevat de lijst van generieke indicatoren waarmee de uitvoering van de recurrente werking in het ondernemingsplan van het Agentschap Innoveren & Ondernemen opgevolgd wordt. Over deze indicatoren wordt gerapporteerd in kwartaalrapporten en/of jaarrapporten.

KLANT

Rechtstreeks bereik bedrijven

Aantal (unieke) aanvragers en (unieke) begunstigen per maatregel
Aantal unieke begunstigen per maatregel volgens grootte van de aanvrager
Aantal (unieke) begunstigen met een steun hoger dan € 500.000
Geografische spreiding totaal aantal begunstigen en toegekende bedragen per provincie

Feed back door bedrijven

Permanente gebruikersfeedback

MIDDELEN EN PROCES

Subsidie-instrumenten

Aantal besliste projecten per maatregel
Aantal gesteunde projecten per maatregel
Aantal gesteunde projecten volgens aantal aanvragers
Doorlooptijden

Informatieverstrekking

Aantal bezoekers website
Aantal infosessies, bereik en tevredenheid
Aantal algemene infovragen

Vraagarticulatie en accountmanagement

Aantal ontvangen vragen per type / per thema
Doorlooptijd voor het beantwoorden van vragen
Geografische herkomst van de vragen (provincie)

Personeel

Evolutie personeelsaantal (target)
Objectieve indicatoren (verlet, verloop, deeltijds werk,...)
Personeelsfeedback

Werkingsbudgetten

Inzet voor verschillende posten (communicatie, facility, IT, personeel, vorming)

IMPACT

Cases

Aantal cases ondernemersverhalen op website van het agentschap

Bijlage 4 - Gelijke kansen- en diversiteitsplan 2019

Visie op diversiteit en emancipatie binnen het VLAIO

Binnen de omgevingscontext van het VLAIO moet elk personeelslid en elke klant zichzelf gelijkwaardig behandeld en aanvaard voelen, binnen de overheidsregels.

In eerste instantie richt de inhoud van deze nota zich op diversiteit en emancipatie wat betreft het personeel, de stagiairs, de occasionele (externe) medewerkers van het VLAIO zelf. Beslissingen van leidinggevend en HR moeten zorgvuldig worden genomen zodat iedereen zijn bijdrage aan de werking van het VLAIO kan leveren in voor hem/haar zo optimaal mogelijke werkomstandigheden, rekening houdende met intrinsieke beperkingen binnen een werkcontext.

Op het uitvoerend comité komt minstens eenmaal per jaar een moment waarbij aandacht voor en concrete voorstellen voor bevordering van diversiteit en emancipatie centraal staan.

Gelieve te noteren dat in dit plan waar nodig de huidige niveaus worden vermeld. Aanpassing hiervan aan de functieclassificatie kan pas in de loop van 2019.

Voor de regeerperiode 2016-2020 stellen we de volgende streefcijfers voorop:

Doelgroep	Streefcijfer 2020
Personen met een arbeidsbeperking	3 %
Personen met een migratieachtergrond	10 %
Vrouwen in middenkader (statutaire kaderleden)	40 %

De streefcijfers zijn op dit ogenblik nog niet bijgesteld of ge-evalueerd in functie van het diversiteitsrapport 2018 van het agentschap.

De tewerkgestelde kansengroepen maximaal behouden.

Waar mogelijk, dient voorzien te worden in duurzame tewerkstelling.

Personeelstevredenheid bij de kansengroepen is net zoals bij andere personeelsleden van groot belang. Werkzekerheid kunnen bieden is een belangrijke factor, maar ook het oog hebben voor specifieke ondersteuningsbehoeften (bijv. voor personen met een arbeidshandicap, bijkomende opleiding,...).

Hierom is er regelmatig nood aan een evaluatie van de toekomstperspectieven voor personeelsleden met bijzondere behoeften of die in een kwetsbare positie verkeren.

Kansengroepen stagekansen bieden bij het VLAIO

Er wordt in samenspraak met geïnteresseerde leidinggevend, onderzocht of het zinvol is om scholieren met een beperking stages aan te bieden. Voorwaarde is wel dat de stages een redelijke termijn hebben (bijv. minstens twee maanden) en dat er voldoende begeleiding is binnen de eigen dienst.

Deze optie is de enige realistische manier, gelet op de koppenbesparingen, om diversiteit bij het VLAIO te stimuleren.

Werk maken van re-integratie

Spijtig genoeg hebben een aantal van onze mensen een blijvende arbeidsbeperking overgehouden ten gevolge een ziekte of ongeval. Re-integratie of begeleide doorstroom naar een ander agentschap blijft een belangrijke

doelstelling. De re-integratiemedewerker van het VLAIO is de spil voor het proces waarbij een personeelslid na een langdurige afwezigheid wegens (chronische) ziekte zijn of een andere functie wenst op te nemen. Hiervoor wensen we maximaal beroep te kunnen doen op externe partners voor gespecialiseerde loopbaanbegeleiding.

Kritische succesfactoren:

- Bereidheid van directe leidinggevende en/of het betreffende personeelslid om zo nodig een begeleidingstraject op te starten;
- Externe ondersteuning en netwerkvorming om een gepast aanbod te kunnen formuleren.
- Voldoende interne personeelscapaciteit of externe personeelscapaciteit (ingehuurde teamcoach) om leidinggevend en teams te ondersteunen.
- Aandacht voor diversiteit vanuit het management.

Ook de regelgeving omtrent discriminatie (van personen met een handicap, beperking of van een andere culturele achtergrond) verdient aandacht. Daarom zullen vijf personen binnen het VLAIO het e-divattest (<http://www.ediv.be/index.php?lang=nl>) van UNIA behalen.

Ook de checklist 'redelijke arbeidspostaanpassingen' wordt waar nodig, uitgerold binnen het management. Dit is een instrument van de dienst Diversiteit, ter ondersteuning van leidinggevend en in de redelijke evaluatie van vragen in het kader van arbeidspostaanpassingen.

Tenslotte valt ook hier op te merken dat wegens de verlenging van de loopbaan/verlating pensioneringsdata, er op termijn meer aandacht dient te gaan naar leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vanuit de werkgroep diversiteit binnen de VO wordt hier verder aan gewerkt in 2019.

Loopbanen personeelsleden niveaus C en D waarborgen

Het aantal vacatures voor personeelsleden niveau C en D gaat stelselmatig achteruit. Meestal worden deze personeelsleden vervangen door personeelsleden van niv. B of A.

Bij de personeelsplanning en in overleg met de vakorganisaties, evalueren we hoe herwaarderingen op niveau C en D mogelijk blijven voor ondersteunende functies.

Vacatures niveau C en D bieden tegelijkertijd de grootste kans om personeelsleden uit de kansengroepen aan te werven.

Uit eerder arbeidsmarktonderzoek (via de procedure toegewezen consulenten) weten we bijvoorbeeld dat er voor eerdere wervingen op niveau A nauwelijks werkzoekende kandidaten in de VDAB-databank aanwezig zijn binnen de doelgroepen:

- personen met een arbeidshandicap
- personen met een migratieachtergrond.

Uit andere arbeidsmarktstudies blijkt ook dat slechts een minderheid van de personen met een arbeidshandicap een universitair diploma op zak heeft. Bovendien zijn de competenties die nodig zijn voor bijvoorbeeld, adviseurs, in bepaalde gevallen beperkt op de arbeidsmarkt aanwezig.

Gelet op de beperkte bewegingsruimte voor aanwervingen in zijn geheel, zal op niveau C en D de nodige aandacht gaan naar de ontwikkeling van de loopbanen.

In 2019 zal dit verder worden uitgewerkt in het vormingsplan 2019 in functie van de loopbaanpaden en de functieclassificatie van het VLAIO.

2.3. Uitvoeringsplan:

1. Gender

HR-onderdeel	Actie	Doelstelling	Verantwoordelijke voor de actie	Indicatoren	Timing
Vorming/ Talent/ doorstroom	Opleidingen voor leidinggevendenden promoten binnen de Vlaamse overheid	Netwerking bevorderen tussen (aspirant) leidinggevendenden	diversiteits-ambtenaar	Aantal deelnemers (M/V)	Doorlopend
Jury's / Adviesverleners	1/3 vrouwen nemen deel aan expertcollege's, adviezen, projectbeoordelingen...	gendergelijkheid	(Lijn)management	% Aantal vrouwen in deze organen	Doorlopend

2. Personen met een arbeidshandicap

HR-onderdeel	Actie	Doelstelling	Verantwoordelijke voor de actie	Indicatoren (meetfactoren)	Timing
(Her)instroom / onthaal/ begeleiding op maat	Duurzame tewerkstelling bevorderen na langdurige afwezigheid wegens bijvoorbeeld ziekte in het kader van re-integratietrajecten	Personeelsleden met een arbeidshandicap blijven tewerkgesteld binnen de Vlaamse overheid	(Lijn)management en diversiteits-ambtenaar/HR-team	Activiteitsgraad en werkregime betrokkene na re-integratie (streefdoel min. 50 % tewerkstelling)	Doorlopend
Instroom & onthaal	Contacten onderhouden met trajectbegeleiders in functie van het aanbieden van stageplaatsen. Extern aanbod laten doorstromen binnen de organisatie (emancipatieambtenaar)	Realiseren van stageplaatsen en tewerkstelling Streefdoel: 1 stage	(Lijn)management met ondersteuning van de diversiteits-ambtenaar	Aantal gerealiseerde stages (min.1 stage)	Doorlopend

3. Personen met migratieachtergrond

HR-onderdeel	Actie	Doelstelling	Verantwoordelijke voor de actie	Indicatoren (meetfactoren)	Timing
Instroom onthaal	Contacten onderhouden met aanbieders van stageplaatsen	Realiseren van stageplaatsen en tewerkstelling Streefdoel : 1 stageplaats wordt ingevuld	(Lijn)management met ondersteuning van de diversiteits-ambtenaar	Intakegesprekken & gerealiseerd aanbod (min. 1 stage of 1 aanwerving)	Doorlopend

4. Kortgeschoolden

HR-onderdeel	Actie	Doelstelling	Verantwoordelijke voor de actie	Indicatoren (meetfactoren)	Timing
Werving / selectie / instroom onthaal	Uitstroom personeelsleden niv. C en D monitoren	Arbeidsplaatsen voor kortgeschoolde personeelsleden behouden	Administrateur-generaal / HR Businesspartner	Aantal functies niv. C en D in het personeelsplan.	Doorlopend
Doorstroom naar hoger niveau	Faciliteren doorstroom naar hoger niveau	Arbeidsplaatsen kortgeschoolden perspectief bieden	Administrateur-generaal/Business partner	Aantal bevorderingsmogelijkheden in personeelsplan	Doorlopend
Loopbaan doorstroming	Bevorderingen van D naar C			2 functies ingevuld	
Loopbaan - inzetbaarheid	Personeelsleden actief ondersteunen bij re-integratie of interne mobiliteit n.a.v. langdurige ziekte of wijzigingen in de job	Aanwezigheid op de werkvloer stimuleren	Dienst HR	Activiteitsgraad van betrokkene na langdurige ziekte (minstens 50%)	doorlopend

5. Leeftijdsbewust personeelsbeleid

HR-onderdeel	Actie	Doelstelling	Verantwoordelijke voor de actie	Indicatoren (meetfactoren)	Timing
Vorming / talentontwikkeling / doorstroom	Kennisoverdracht bevorderen van seniors op het einde van hun loopbaan naar juniors	Waardering seniors vergroten en kennisover-dracht borgen	Alle lijnmanagers	Aantal cases	Doorlopend
Preventie en Welzijn	Medische Check up 50+	Preventief geneeskundig onderzoek	HR i.s.m. externe aanbieder arbeidsgenees-kunde	Aantal vrijwillige deelnames	2 of 3-jaarlijks
Rationalisatie verlofstelsels	Infoverstrekking over verlofmogelijkheden	Eindeloopbaan regelingen	HR	Activiteitsgraad ervaren werknemers	doorlopend
Succesverhalen verspreiden in de organisatie	Ervaren werknemers in de kijker zetten	Werken met goesting	HR/Communicatie		Naargelang aanbod
Implementatie traject 'PTOW'¹	Intervisiesessies met leidinggevend en/of teams	PTOW faciliteren	HR/DC	Rondvraag doen bij lijnmanagement of doelgroep bevragen	2019 (en verder)
Interessante job/jobcrafting	Loopbaanbegeleiding en interne mobiliteit faciliteren	Interessant werk maakt langer werken aangenamer	Trekker project Talent in beweging	Lijnmanagement/H R	

6. Kansenthema seksuele geaardheid op de werkvloer

HR-onderdeel	Actie	Doelstelling	Verantwoordelijke voor de actie	Indicatoren (meetfactoren)	Timing
Sensibiliseren / cultuurverandering	Communicatie van de dienst diversiteit ondersteunen en beklemtonen.	De heteronorm vervagen	Werkgroepen communicatie en gelijke kansen	Aandacht voor het thema in de interne communicatie-kanalen (90 % van de berichten gecommuniceerd in de organisatie)	Doorlopend

¹ Zie ook het Welzijnsplan 2019 (als bijlage bij het OP 2019 van het VLAIO)

7. Acties gericht op verscheidene kansengroepen, thema's

HR-onderdeel	Actie	Doelstelling	Verantwoordelijke voor de actie	Indicatoren (meetfactoren)	Timing
Werving / selectie / instroom onthaal	Effectieve vacatureberichten verspreiden (inzetten op meerdere wervingskanalen, duidelijke en aantrekkelijke vacatureberichten)	Een gerichte arbeidsmarkt-communicatie	Lijnmanagement + AZO EWI - Team HR & vorming, de diversiteits-ambtenaar	Aangesproken wervingskanalen (+ kwaliteitsvolle contacten binnen het rekruterings-netwerk) (100 % vacatures mailinglijst diversiteit, 10 % procedure toegewezen consulenten)	doorlopend
Sensibilisering / cultuurverandering	Diversiteit belichten in samenwerking rond HRM, teamwerking, rekrutering van personeelsleden enz...	Aanwezigheid diversiteits-thema's binnen het interne communicatie-beleid	(Lijn)management HRM-werkgroep	Integratie van diversiteit in de HRM-communicatie (min 3 X horizontale communicaties waarin diversiteitsaspecten aan bod komen).	doorlopend
Vorming/talent-ontwikkeling/ doorstroom Sensibilisering / cultuurverandering	Rekening houden met interne diversiteit en gelijke kansen bij de organisatie van collectieve opleidingen, in het bijzonder opleidingen georganiseerd door de stafdienst	Personeelsleden krijgen een vormingsaanbod aangepast aan hun noden Appreciatie voor diversiteitsbeleid verwerven	Diversiteitsambtenaar	Relevante variatie in het aanbod van collectieve vormingen op basis van de vastgestelde noden, in het bijzonder voor IT. (100 % bijzondere vragen naar ondersteuning behandeld en opgelost)	doorlopend

2.4. Samenwerking met externe organisaties

Voor het vinden van stageplaatsen voor personen met een migratieachtergrond en eventueel mensen met een arbeidshandicap zal het Agentschap Innoveren en Ondernemen desgevallend beroep doen op trajectbegeleiders bij de VDAB of gespecialiseerde diensten (o.a. raamcontracten via centrale aanbod VO).

2.5. Ondersteuning van de dienst Diversiteitsbeleid en de cel re-integratie van de VO

Het Agentschap Innoveren en Ondernemen verwacht in het bijzonder dat de dienst Diversiteitsbeleid inspanningen levert om de onnodige juridische en administratieve drempels weg te werken waarmee sollicitanten uit de kansengroepen te maken hebben. Ten gevolge van deze drempels moeten op vandaag immers extra inspanningen geleverd worden om de negatieve beleidseffecten op de instroom te kunnen compenseren.

We vinden het belangrijk dat de dienst Diversiteitsbeleid nauw betrokken blijft bij het aanwervings- en doorstromingsbeleid. Onder meer voor het maximaal ontsluiten van vacatures binnen het netwerk van relevante organisaties.

Verder wenst het Agentschap Innoveren en Ondernemen voor haar doelstellingen op 'ad hoc'-basis beroep te kunnen doen op de dienst Diversiteitsbeleid.

En dit voor:

- bijkomend advies in het bijzonder wat betreft de ondersteunende maatregelen van diverse overheden;
- het aanleveren van contactpersonen, in het bijzonder voor re-integratietrajecten;
- het verstrekken van andere nuttige informatie;
- het bekomen van didactisch materiaal / affiches enz...;
- de uitbouw van een leernetwerk voor onder meer de diversiteitsambtenaren.

BIJLAGE 5 – JAARACTIEPLAN WELZIJN EN PREVENTIE 2019

Het jaaractieplan Welzijn bij het VLAIO wordt opgebouwd en bijgestuurd via volgende informatiebronnen:

- analyse van de beschikbare gegevens (bijv. via ziektecijfers, exitgesprekken,...);
- interpretatie van gegevens (zoals personeelstevredenheid, werkbeleving (gegevens normaliter pas beschikbaar tweede kwartaal 2018);
- feedback vanuit de organisatie zelf (absenteïsmegesprekken, exitgesprekken, probleemdetectie bij re-integratietrajecten enz.).

Aan dit plan wordt in 2019 een deel inzake PTOW - betere afstemming work-life balans aan toegevoegd, dit mede in het licht van de dienstnota [Omzendbrief BZ 2014/13](#). Het [huis van het werkvermogen](#) geeft een voor iedereen bevattelijk overzicht van de diverse factoren die het werkvermogen (en de motivatie) van de werknemers beïnvloeden. Er is hier ook meteen de link met stress en burn-out.

Bedoeling is om te komen tot een afsprakenkader (waarvoor komen we naar bureau, hoe worden onze prestaties geëvalueerd). Nu alle selecties van leidinggevendenden achter de rug zijn, kan hiervoor een intern breed gedragen plan worden opgemaakt.

Naast de verhoging van het welzijn van de werknemers zal er ook aandacht gaan naar de coaching van de leidinggevendenden op het aspect leiding geven op afstand en het verplaatsen van de aandacht van het volgen van de juiste procedures naar aandacht voor het behalen van resultaten (PLOEG). Einddoel van deze cyclus is om binnen een termijn van drie jaar te komen tot eenzelfde regeling als bij AGO nu van toepassing is. Bedoeling is ook om de 60% norm, zoals momenteel wordt gehanteerd door Facilitair Bedrijf, die van toepassing zal zijn bij de verhuis in 2023 (2024?) te kunnen halen.

Ook de acties van de deontologische commissie bij het VLAIO, passen in preventie, maar ook in de notie welzijn (duidelijke regels verminderen stress op het werk).

Wat betreft preventie, zal de nodige aandacht uitgaan naar het opvolgen van de opmerkingen van de preventieadviseur gemaakt naar aanleiding van de jaarlijkse rondgang en van ongeval-analyses op de werkplek, voor zover deze er zullen zijn in 2018. Infrastructuurverbeteringen maken deel uit van het facilitair (meerjaren-)plan. Hierbij is soms de medewerking van Facilitair bedrijf, centrale dienst voor preventie en bescherming,...nodig.

Focus acties/aandacht jaar 2019

Er wordt gewerkt met een aantal actiepunten in 2019 om de beschikbare middelen (mensen en tijd) efficiënt in te zetten en de vooruitgang te kunnen beoordelen. Dit betekent niet dat quickwins die niet zijn opgenomen in dit jaarplan, worden verwaarloosd.

- aanwezigheidsbeleid:
 - aandacht voor intredebeleid en re-integratie;
 - aandacht voor stress en burn-out op het werk;
 - andere acties (zoals teamdagen, activiteiten vriendenkring,...)
- stroomlijnen en opvolgen evacuatieprocedure 19^{de}, 14^{de}, 13^{de} verdieping Ellips.
- evaluatie van de medische onderzoeken 50+;
- evaluatie van de stand van zaken preventieve geneeskunde;
- Gelijkaardige regels voor PTOW en clean desk binnen alle locaties van het VLAIO (zie ook hierboven).

1. *Aanwezigheidsbeleid*

Het aanwezigheidsbeleid, inclusief re-integratiebeleid, is opgenomen in het nieuwe raamcontract 'ziektecontrole'. De tweede reeksopleidingen inzake het voeren van gesprekken rond dit thema, is voorzien eerste kwartaal 2019.

Relevante ziektecijfers (in functie van de Bradfordfactor) worden op regelmatige basis bezorgd aan de leidinggevendenden. Deze gaan hiermee aan de slag in de lijn van het opleidingstraject zoals hierboven vermeld.

Sinds eind 2018 is Ludo Polleunis de re-integratiemedewerker voor het VLAIO.

2. Stress en burnout

Onderzoeken welke ondersteuning specifiek voor leidinggevendenden relevant kan zijn. Eventueel kan op verzoek van afzonderlijke leidinggevendenden specifieke ondersteuning voor henzelf of voor hun team worden voorzien.

3. *Stroomlijnen evacuatieprocedure 19de, 14de, 13de verdieping Ellips*
Hiermee wordt bedoeld het verzekeren van de informatiedoorstroming van gebouwgebonden richtlijnen naar de evacuatieverantwoordelijken toe, bewaken van de samenstelling en aantallen van de evacuatievrijwilligers per verdiep en de EHBO-helpers. Opvolging van de bijscholingen (EHBO, brandbestrijding).
4. *Opvolging van de medische onderzoeken 50+;*
Evaluatie van de feedback in verband met de ervaringen van het personeel met de tweede reeks onderzoeken in 2018. Planning en frequentie van deze onderzoeken in de toekomst.
5. *Stand van zaken preventieve geneeskunde*
Gelet op de gewijzigde wetgeving, zal hier vooral aandacht gaan naar de opvolging van de spontane consultaties en eventuele adviezen van de arbeidsgeneesheer inzake werkpostaanpassingen. Bedoeling is ook om meer gebruik te maken van de dienstverlening in de psychosociale sfeer, bijvoorbeeld in het kader van re-integratie enz.
6. *Uniforme regels voor PTOW binnen alle locaties van het VLAIO*
Een uitrol van uniforme 'leefregels het nieuwe werken' op alle locaties van het VLAIO draagt bij tot de ontwikkeling van eenzelfde organisatiecultuur (alvast op dit operationele vlak) en vergemakkelijkt het werken op andere locaties dan deze van de standplaats. Neveneffect is ook dat de interacties tussen de grootste vestiging van het VLAIO en de regionale kantoren langs deze eerder informele weg worden vergemakkelijkt.
Op deze wijze zal het VLAIO ook beter de overgang kunnen maken naar de 60% norm zoals nu wordt gehanteerd door Facilitair Bedrijf bij de verhuis in 2024.
Ondersteuning inzake het maken afspraken voor PTOW binnen het VLAIO, afdelingen of teams, kan op twee niveaus gebeuren. Enerzijds kan een toelichting door Gerda Serbruyns op het niveau van het directiecomité plaats vinden inzake de doelstellingen van PTOW. Daarnaast kan ook gebruik gemaakt van het educatieve spel aangeboden via AGO waardoor er bijvoorbeeld op teamniveau of binnen een afdeling of dienst.

Bijkomende, niet voorziene, acties naar aanleiding van evoluties binnen het VLAIO zelf, kunnen aanleiding zijn tot verschuiven in de tijd of het vervangen van acties opgenomen in dit plan. Mogelijke insteek hiervoor kunnen aandachtspunten zijn op basis van de resultaten van de personeelspeiling (beschikbaar halfweg 2019).