

**Agentschap Innoveren & Ondernemen
Ondernemingsplan 2018**

INHOUDSTAFEL

Inleiding

Leeswijzer

Prioriteiten 2018

Missie van het Agentschap Innoveren & Ondernemen

Deel 1 : Doelstellingen 2018

1. Implementatie en verdere ontwikkeling van het logisch en geïntegreerd ondersteunings- en dienstverleningslandschap
 1. De uitbouw van een geïntegreerde front-office
 2. Het opzetten van een netwerk van dienstverleners
 3. Het implementeren van een Business Case gedreven benadering
 4. Het finaliseren van de hervorming van het steuninstrumentarium
 5. Efficiënte interne ondersteuning voor de werking
2. Innovatie en ondernemerschap tastbaar maken
3. Verdere innovatie in producten en diensten
4. Bijdragen tot acties van de Vlaamse regering
5. Naar een efficiënt en effectief VLAIO 2.0
6. Op weg naar 2025
7. Efficiënte uitrol van de recurrente opdrachten
 1. Informatie en begeleiding
 2. Ondernemerschapsbevordering
 3. Bedrijfs- en innovatiesteun
 4. Ruimtelijk economisch beleid
 5. Handelsvestigingsbeleid
 6. Toegang tot het beroep
 7. Clusterwerking
 8. Europese en internationale samenwerking
 9. EFRO en Interreg

Deel 2 : 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: PROJECTFICHES

BIJLAGE 2: OVERZICHT VAN DE PROJECTEN

BIJLAGE 3: BUDGETTAIR OVERZICHT – VAK 2018

BIJLAGE 4: PERSONEELSINZET

BIJLAGE 5 : INDICATOREN

BIJLAGE 6: GELIJKE KANSEN- EN DIVERSITEITSPLAN 2018

BIJLAGE 7: WELZIJNSPLAN

Inleiding

Op 1 januari 2016 werd de fusie tussen het Agentschap Ondernemen en het IWT afgerond en ging het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) van start. Dit agentschap is het unieke aanspreekpunt voor ondernemers en ondernemingen in Vlaanderen voor alles wat met hun bedrijfsactiviteiten te maken heeft. Startende ondernemers, ondernemers, individuele ondernemingen en groepen van ondernemingen kunnen met hun vragen voor informatie, hulp en steun bij het agentschap terecht. Het versterken van de klantgerichtheid van de overheid is de rode draad in de werking van het agentschap. Dat betekent: instrumenten die afgestemd zijn op de behoeften en vragen van ondernemers en ondernemingen en duidelijkheid, eenvoud en transparantie (lage drempels, snelle en simpele procedures) in organisaties, structuren en instrumenten.

Na de oprichting van het agentschap in 2016, hebben we in 2017 veel aandacht besteed aan de verdere integratie van het agentschap op het vlak van dienstverlening, steuninstrumenten en interne werking. In de loop van 2017 werd de nieuwe, klantgerichte aanpak die de ondernemer centraal plaatst ontwikkeld. Het beeld dat we uitdragen is niet meer gericht op de verschillende instrumenten en diensten van het Agentschap Innoveren & Ondernemen maar op de heldere boodschap dat VLAIO er is ter ondersteuning van alle ondernemers: 'Neem contact, vertel ons welke noden jouw bedrijf heeft. Onze medewerkers zullen deze concrete behoefte vertalen naar producten en diensten op jouw maat.' De focus lag hierbij op het benutten van de kansen van de fusie van het Agentschap Ondernemen en het IWT en het zoeken naar synergie tussen het instrumentarium op het vlak van innovatie en ondernemen. Er werd een groot project opgezet gericht op de uitbouw van een logisch en geïntegreerd ondersteunings- en dienstverleningslandschap, met een verdere integratie van de front-office, een gedeeld dossiersysteem en een gespecialiseerde back-office. Daarnaast werd ook heel wat aandacht besteed aan de afstemming van de economie- en innovatie-instrumenten op het vlak van steun zodat ondernemingen een logisch samenhangend beeld krijgen van de maatregelen waarvan ze gebruik kunnen maken.

De interne hervormingen om dit waar te maken, worden afgerond begin 2018. Het belangrijkste project voor 2018 zal er dan ook in bestaan deze nieuwe benadering verder te verfijnen en in de markt te zetten met de bedoeling om een breder ondernemingspubliek aan te spreken.

Naast dit grote traject zal het agentschap in 2018 ook sterk inzetten op het communiceren en zichtbaar maken van de resultaten van de werking van het agentschap en interessante cases op het vlak van innovatie en ondernemerschap verzamelen.

Uiteraard blijft ook de recurrente werking en de continuïteit van steun- en dienstverlening in 2018 een belangrijke prioriteit voor het agentschap. We zullen er in 2018 alles aan doen om de transitie naar een nieuwe werkwijze en vernieuwde instrumenten voor onze klanten zo naadloos mogelijk te doen verlopen.

Bernard De Potter
Administrateur-generaal

Leeswijzer

In dit 3^e ondernemingsplan van het Agentschap Innoveren & Ondernemen kiezen we voor een iets andere aanpak dan de vorige jaren.

In DEEL 1 verzamelen we de projecten die we in 2018 willen uitvoeren in de context van 6 centrale ontwikkelingen. Deze projecten hebben een ruime impact of grijpen in op de hele organisatie. Daarnaast wordt in deel 1 ook nog beknopt ingegaan op de belangrijkste mijlpalen bij de invulling van de verschillende opdrachten en de dagelijkse werking van het agentschap. Waar relevant worden hier een aantal projecten vernoemd die betrekking hebben op een meer specifiek aspect van de werking van het Agentschap.

In DEEL 2 zoomen we in op de ondersteunende diensten en dan in het bijzonder op de ontwikkelingen in 2018.

Meer details over de projecten zijn opgenomen in bijlagen.

Prioriteiten 2018

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen is het **centrale aanspreekpunt voor ondernemers en ondernemingen** van de Vlaamse overheid voor alles wat met hun bedrijfsactiviteiten te maken heeft. Startende ondernemers, individuele ondernemingen en groepen van ondernemingen kunnen met hun vragen voor informatie, hulp en steun bij het agentschap terecht.

Om dit te realiseren, doorloopt het agentschap een **ambitieuw ontwikkelingsprogramma** met 6 hoofdlijnen:

1. *Implementatie en verdere ontwikkeling van het logisch en geïntegreerd ondersteunings- en dienstverleningslandschap*
Dit houdt in dat het agentschap zich ontwikkelt tot de centrale spil in een logisch en **geïntegreerd ondersteunings- en dienstverleningslandschap** waar entiteiten elkaars rol en expertise kennen en ondernemingen ondersteund worden om te innoveren. Zo nodig worden ze efficiënt en kwalitatief doorverwezen naar het aangewezen contact. Aansluitend hanteert agentschap een **geoptimaliseerd instrumentarium** (in de eerste plaats voor bedrijven) met focus op eenvoud, transparantie en voorspelbaarheid, maatwerk en optimale aanwending van de mogelijkheden van de regels voor de staatssteun. Projecten hieromtrent zijn gebundeld in 5 werven.
2. *Innovatie en ondernemerschap tastbaar maken naar het brede publiek*
Samen met alle actoren uit het beleidsdomein EWI worden systematisch **aansprekende voorbeelden** van ondernemerschap en innovatie verzameld en onder de aandacht gebracht.
3. *Innovatie in producten en diensten*
Voor een aantal specifieke noden van doelgroepen in onze klantenportfolio specifieke wordt de **portfolio vernieuwd of aangevuld**. Thema's zijn startups/scaleups Non-Recurring Costs en demo-/piloot-/proeftuinprojecten.
4. *Bijdragen tot acties van de Vlaamse regering*
In opdracht van de Vlaamse regering neemt het Agentschap Innoveren & Ondernemen een aantal specifieke taken op zoals het uitbouwen van een **digitaal loket**, de opvolging van de transitie **Industrie 4.0** en circulaire economie en de ondersteuning van lokale besturen op het vlak van de implementatie van **Smart City** - technologieën.
5. *Naar een efficiënt en effectief VLAIO 2.0*
Binnen de drie doelstellingen '**Radicaal vereenvoudigen, Kansen benutten (synergie) en Toegevoegde waarde zichtbaar maken**' wordt de doelmatigheid van de werking van het agentschap verhoogd. Hiervoor worden naast acties op langere termijn een aantal quick win projecten uitgevoerd.
6. *Vorbereiden van de langere termijn*
VLAIO faciliteert de transitie naar **Industrie 4.0** en ondersteunt de transitie naar een **Circulaire Economie**. Aansluitend daarbij wordt ook een traject opgezet over de rol van het agentschap in 2025.

Parallel en ondersteunend aan deze strategische projecten wordt de recurrente **dienstverlening verder uitgebouwd** en worden ook op dit vlak een aantal projecten opgezet die betrekking hebben op een specifiek aspect van de werking.

7. Efficiënte uitrol van de recurrente opdrachten

In het verlengde van dit programma wordt de **interne organisatie** uitgebouwd binnen de klijtlijnen van de gangbare praktijk in de Vlaamse overheid, gericht op optimale inzet en welbevinden van het personeel, interne samenwerking en stroomlijning en optimale **samenwerking** met de andere overheidsactoren. Centraal staan:

- een coherent **doelstellingmanagement** en **monitoring**
- een coherent **HR-beleid** aangepast aan de vernieuwde taakstelling
- zichtbare **toegevoegde waarde** van het agentschap
- performante **ondersteuning** op het vlak van IT, financiën en logistiek en communicatie

MISSIE van het Agentschap Innoveren & Ondernemen

Gedreven door de noden van de ondernemingen en de economische en maatschappelijke uitdagingen draagt het Agentschap Innoveren & Ondernemen bij tot een versterkt klimaat van duurzame economische groei en jobcreatie in Vlaanderen via:

- 1° het stimuleren van alle vormen van ondernemerschap;
- 2° het verhogen van het groeipotentieel en het innoverend vermogen van de Vlaamse ondernemingen;
- 3° het creëren van stimulerende omgevingsfactoren voor het ondernemen.

In het kader van de vervulling van de missie, vervult het agentschap essentieel een regisseursrol en treedt het slechts op als actor in complementariteit met de activiteiten van de private sector en intermediaire organisaties.

TAKEN zoals vermeld in het besluit

Om de missie waar te maken, voert het Agentschap Innoveren & Ondernemen, op het grondgebied van het Vlaamse Gewest, de volgende taken uit:

- 1° het informeren van ondernemers en kandidaat-ondernemers over ondernemerschap en innovatie;
- 2° het creëren van een cultuur van ondernemerschap en innovatie bij ondernemers en kandidaat ondernemers;
- 3° het stimuleren en ondersteunen van andere bestuurslagen en beleidsdomeinen binnen de Vlaamse overheid tot het voeren van een innovatiegericht en ondernemingsvriendelijk beleid;
- 4° het aansturen en organiseren van een front-office als universele toegangspoort voor de ondernemingsvragen aan de overheid en voor specifieke vragen over het overheidsinstrumentarium gericht op ondernemingen;
- 5° het selecteren en financieel steunen van projecten en activiteiten van ondernemingen, maar ook van andere instellingen, organisaties en personen, ter bevordering van het innoverend vermogen en ondernemerschap;
- 6° het regisseren en coördineren van een actief en transparant netwerk van actoren die middelen ontvangen van het agentschap voor de uitvoering van projecten en activiteiten ter bevordering en ondersteuning van het innoverend vermogen en ondernemerschap in Vlaanderen;
- 7° het ontwikkelen en uitvoeren van het ruimtelijk-economisch beleid, met inbegrip van het brownfieldconvenantenbeleid en bemiddelingsopdrachten;
- 8° het coördineren en uitvoeren van de taken met betrekking tot 'toegang tot het beroep' in het algemeen en in het bijzonder de taken met betrekking tot ondernemersvaardigheden, ambulante en kermisactiviteiten en beenhouwer-spekslager;
- 9° het ontwikkelen en uitvoeren van een integraal handelsvestigingenbeleid, waaronder in het bijzonder het behandelen van socio-economische vergunningen;
- 10° het gericht faciliteren en financieel ondersteunen van de deelname aan 'ondernemings-georiënteerde' internationale programma's;
- 11° het uitvoeren van opdrachten voor de Europese Commissie, waaronder het beheer van de EFRO-fondsen;
- 12° Promotie van design en productontwikkeling
- 13° het administratieve en inhoudelijke en financiële beheer en de opvolging van initiatieven en opdrachten, opgedragen door de Vlaamse Regering;
- 14° het uitvoeren van taken van beleidsondersteuning.

DEEL 1

Doelstellingen 2018

Overzicht van de projecten in 2018 in de context van 6 centrale ontwikkelingen en de belangrijkste mijlpalen in de recurrente werking.

De vermelde '*ontwikkelingstrajecten*' en '*specifieke acties 2018*' zijn verder uitgewerkt in de projectfiches in bijlage.

1. Implementatie en verdere ontwikkeling van het logisch en geïntegreerd ondersteunings- en dienstverleningslandschap (hervorming fase 2).

Op 1 januari 2016 werd de fusie tussen het Agentschap Ondernemen en het IWT afgerond en ging het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) van start. Dit nieuwe agentschap is het centrale aanspreekpunt voor ondernemers en ondernemingen in Vlaanderen voor alles wat met hun bedrijfsactiviteiten te maken heeft. Het versterken van de klantgerichtheid van de overheid is de rode draad in de werking van het agentschap. Dat betekent: instrumenten die afgestemd zijn op de behoeften en vragen van ondernemers en ondernemingen en duidelijkheid, eenvoud en transparantie (lage drempels, snelle en simpele procedures) in organisaties, structuren en instrumenten.

In de loop van 2017 werd de nieuwe, klantgerichte aanpak die de ondernemer centraal plaatst ontwikkeld. Het beeld dat we uitdragen is niet meer gericht op de verschillende instrumenten en diensten van het Agentschap Innoveren & Ondernemen maar op de heldere boodschap dat VLAIO er is ter ondersteuning van alle ondernemers: neem contact, vertel ons welke noden jouw bedrijf heeft; de medewerkers van het agentschap zullen deze concrete behoefte vertalen naar producten en diensten op jouw maat.

De interne hervormingen om deze nieuwe aanpak waar te maken, worden afgerond tegen begin 2018. Het belangrijkste project voor 2018 zal erin bestaan deze nieuwe benadering verder te verfijnen en in de markt te zetten met de bedoeling om een breder ondernemingspubliek aan te spreken. Hiervoor werden een aantal grote ontwikkelingstrajecten gegroepeerd in 5 grote werven:

1. De uitbouw van een geïntegreerde front-office
2. Het opzetten van het VLAIO-netwerk
3. Het implementeren van een business case gedreven benadering
4. Het steuninstrumentarium verder optimaliseren
5. Een efficiënte ondersteuning voor de werking

Werk 1. De uitbouw van een geïntegreerde front office

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen is het unieke aanspreekpunt voor ondernemers en ondernemingen van de Vlaamse overheid voor alles wat met hun bedrijfsactiviteiten te maken heeft. Startende ondernemers, individuele ondernemingen en groepen van ondernemingen kunnen met hun vragen voor informatie, hulp en steun bij het agentschap terecht. Om deze functie als aanspreekpunt verder uit te bouwen maakt het agentschap werk van een vernieuwde front-office waarin het contactcenter van het agentschap en de nieuwe vzw bedrijfstrajecten een belangrijke rol zullen opnemen. Daarnaast wordt de afstemming met andere organisaties en entiteiten die een belangrijke rol spelen in het ondernemingslandschap geïntensifieerd.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen:

- De uitbouw van een efficiënt contactcenter
- Afronding fusie innovatiecentra en opstarten vernieuwde werking binnen de nieuwe frontoffice
- Opzetten samenwerking tussen front office organisaties/entiteiten en andere (Vlaamse) overheidsorganisaties

Werk 2. Het opzetten van een netwerk van dienstverleners met het agentschap als centrale spil

Naast het uitbouwen van een sterke front-office, zal het Agentschap Innoveren & Ondernemen ook een netwerk van intermediaire dienstverleners opzetten die bedrijven kunnen bijstaan in hun innovatie- en ondernemerstrajecten. Via aanbesteding en subsidies stelt het Agentschap deze dienstverleners aan en neemt het een regierol op. Het Agentschap Innoveren & Ondernemen coördineert het netwerk via een gelaagde aanpak waarin verschillende doelstellingen nagestreefd worden afhankelijk van de mate waarin deze organisaties door het agentschap gefinancierd worden. Doelstelling van deze werk is een transparant en inzichtelijk netwerk te creëren waarin de ondernemer vlot van de ene dienstverlener naar de andere kan schakelen.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen :

- Verankering van de werking VLAIO-netwerk binnen het Agentschap met onder andere een inzichtelijke visualisering van het netwerk
- Uitbouw Coaching- en advies databank
- Opzetten samenwerking tussen partners VLAIO netwerk onderling en (Vlaamse) overheden

Werk 3. Het implementeren van een Business case gedreven benadering

Een derde werk in de vernieuwde klantgerichte aanpak van het Agentschap Innoveren & Ondernemen is de business case gedreven benadering. In plaats van een sterke focus op de verschillende instrumenten en diensten van het Agentschap Innoveren & Ondernemen, leggen we in onze communicatie de focus op de heldere boodschap dat VLAIO er is ter ondersteuning van alle ondernemers: neem contact, vertel ons welke noden jouw bedrijf heeft: de medewerkers van het agentschap zullen deze concrete behoefte vertalen naar producten en diensten op jouw maat. Op basis van een business case zal de ondernemer door onze front-office georiënteerd worden naar de gepaste dienst- en steunverlening. Daarvoor zullen we in de loop van 2018 de procesflow waarmee vragen en antwoorden opgenomen worden in de front office verder verfijnen en een aantal standaard 'customer journeys' uittekenen die ons moeten helpen om vanuit het perspectief van de klant onze dienstverlening bij te sturen. Tenslotte zullen we eveneens vorming en opleiding organiseren voor de personeelsleden die de nieuwe aanpak in praktijk zullen brengen.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen:

- Opzetten van een transparant proces om vragen te beantwoorden
- Opzetten van een klantvriendelijke doorstroming tussen front- en backoffice (customer journey , only-once)

Werk 4. Het bestaande steuninstrumentarium verder optimaliseren

Naast de vereenvoudiging van de toegang tot het instrumentarium, zullen we in 2018 ook verdere stappen nemen om het actuele instrumentarium zelf te vereenvoudigen. Met de bijsturing van de kmo-portefeuille, de nieuwe instrumenten kmo-groesubsidie en hinderpremie en de vereenvoudiging van de O&O-bedrijfssteun werden hier de voorbije 2 jaar al een aantal belangrijke stappen gezet. Dit vernieuwd instrumentarium wordt verder uitgerold. In 2018 staat naast een aantal vereenvoudigingen (zie hoofdstuk 5. Naar een efficiënt en effectief VLAIO 2.0) nog de bijsturing van de innovatie- en Baekelandmandaten op de agenda.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen :

- Verder afwerken van de bijsturing van het innovatie-instrumentarium
- Bijsturing bouwblok talent
- Verlenging van het steuntraject bedrijfssteun

Zie ook 3: Verdere innovatie in producten en diensten

Werk 5. Een efficiënte ondersteuning voor de werking uitbouwen

Een efficiënte werking van de vernieuwde klantgedreven benadering van het agentschap staat of valt uiteraard met een goede ondersteuning van de werking. We zullen daartoe initiatieven nemen die de nieuwe aanpak communiceren aan het doelpubliek van het Agentschap Innoveren & Ondernemen, een geïntegreerd dossierbehandelingssysteem, kennismanagement en monitoring opzetten.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen:

- Communicatie vernieuwde toegang tot het Agentschap
- Dossierbehandelingssysteem dat de nieuwe benadering ondersteunt
- Uitbouw gemeenschappelijk klantenopvolgsysteem
- Monitoring werking front office en VLAIO-netwerk
- Opleidings- en vormingspakket ter ondersteuning van front-office en netwerkpartners

2. Bijdragen tot het tastbaar maken van innovatie en ondernemerschap aan de hand van aansprekende voorbeelden

Parallel aan fase 2 van de optimalisatie van de directe steun- en dienstverlening aan bedrijven, start het Agentschap Innoveren & Ondernemen in 2018 ook een aantal trajecten op om innovatie en ondernemerschap tastbaar te maken aan de hand van gerichte communicatie-acties, aanwezigheid op belangrijke events en aansprekende voorbeelden. Daarnaast zal het agentschap ook inzetten op een eenvoudige data gedreven en visueel sterke communicatie over de effecten van het beleid.

Hiermee schakelt het agentschap zich in in de ruimere inspanningen binnen het beleidsdomein om het belang van wetenschap en innovatie breed uit te dragen.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen :

- Tastbaar maken van innovatie en ondernemerschap
- Meewerken aan het wetenschapsfestival
- Verdere uitrol van het pop-up project

3. Verdere innovatie in producten en diensten

Naast de 5 werven en het tastbaar maken van innovatie en economie, worden in 2018 ook nog een aantal projecten opgestart om het instrumentarium van het Agentschap Innoveren & Ondernemen te vernieuwen en beter af te stemmen op de noden van specifieke doelgroepen in onze klantenportfolio. Het gaat dan om specifieke instrumenten om startups te ondersteunen, de aanpak

van NRC en de uitbouw van een instrument (oproep) ter ondersteuning van pilootprojecten met een focus op pilot plants van de clusters.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen:

- Startups/Scaleups actief ondersteunen door aankoopbeleid agentschap en financiële ondersteuning go-to market
- Uitbouwen van een werking inzake Aanpak Non-Recurring Costs
- Steuninstrumentarium gebaseerd op BVR collectief O&O en kennisverspreiding - Uitbouw van een instrument ter ondersteuning van Demo/piloot/proeftuinprojecten
- Ondersteuning van kennistransfert naar een brede groep van ondernemingen (innovatievolgers)

4. Bijdragen tot acties van de Vlaamse regering

In opdracht van de Vlaamse regering neemt het Agentschap Innoveren & Ondernemen een aantal specifieke taken op zoals het uitbouwen van een (Vlaams) overheidsbreed digitaal loket voor de ondernemer, de opvolging van de transitie Industrie 4.0 en circulaire economie en de ondersteuning van lokale besturen op het vlak van de implementatie van Smart City - technologieën.

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen neemt een belangrijke rol op in de transitietrajecten Industrie 4.0 en Circulaire economie die gedefinieerd werden in Visie 2050. Het langere termijn doel van de transitietrajecten Industrie 4.0 en Circulaire economie is bij te dragen tot een duurzame economie via concurrentiële Vlaamse bedrijven. In dit traject worden alle belangrijke stakeholders betrokken. In lijn daarmee worden acties opgestart op kortere termijn om de Vlaamse ondernemingen te ondersteunen in deze ingrijpende transformatie. Daarnaast wordt ook de bijdrage van het agentschap tot de transitie Circulaire Economie gecoördineerd en meer in het algemeen de globale werking van het agentschap m.b.t. de andere transitieën ondersteund.

Het e-loket voor ondernemers zal verder uitgebouwd worden tot een overheidsbreed digitaal loket voor ondernemers. Daarvoor werd een roadmap uitgetekend die voorziet in een stapsgewijze aansluiting van de agentschappen en departementen om later finaal te komen tot een volledige ontsluiting van de dienstverlening gericht aan ondernemers.

Een derde opdracht van het agentschap bestaat erin de ontwikkeling van Smart-city toepassingen en te ondersteunen en lokale besturen te helpen bij de implementatie ervan. Overal in Europa spannen steden en gemeenten zich al in om slimme en duurzame projecten uit te werken, vaak in samenwerking met bedrijven en academische instellingen. Het is van belang dat deze projecten ook effectief geïmplementeerd raken en daadwerkelijk op grote schaal uitgerold worden om een impact te hebben op de levenskwaliteit van de burgers in de steden en gemeenten.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen:

- Transitie Industrie 4.0
- Uitbouw van het e-loket voor ondernemers
- Proeftuin Smart Cities

5. Naar een efficiënt en effectief VLAIO 2.0

Om de fusie tussen IWT en Agentschap Ondernemen verder in de praktijk te concretiseren werken we volgens drie grote lijnen die moeten bijdragen tot VLAIO 2.0: Radicaal vereenvoudigen, Kansen benutten (synergie) en Toegevoegde waarde zichtbaar maken. Deze lijnen zijn niet onafhankelijk maar moeten samen leiden tot een effectievere en efficiëntere organisatie die zich van zijn waarde bewust is en waarvan de waarde ook door zijn stakeholders wordt erkend.

De acties bestaan zowel uit grotere projecten als uit een tiental quick wins.

5.1. Radicaal vereenvoudigen

We willen onze dienst- en steunverlening radicaal vereenvoudigen en nog transparanter maken voor onze klanten. Dit betekent dat we de volgende jaren de instrumenten en processen van het agentschap vanuit het perspectief van de klant tegen het licht zullen houden, hun doelmatigheid bekijken en vereenvoudigen en integreren waar mogelijk. We bekijken daarbij zowel het instrumentarium als het ecosysteem er rond en zorgen voor een transparante toegang. Bij deze vereenvoudiging betrekken we de eindklant van het agentschap.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen:

- Gestroomlijnde verslaggeving bij projectopvolging
- Geuniformiseerde en vereenvoudigde kostenmodellen
- Digitale aanvraagformulieren
- Uniforme procesarchitectuur (zie Deel 2: Interne werking)

5.2. Kansen benutten - synergie

We willen de kansen van de fusie optimaal benutten door een afgestemd en naadloos instrumentarium aan te bieden op het vlak van innovatie en ondernemen. Dit gebeurt door de werking van het ex-Agentschap Ondernemen en het ex-IWT verder in elkaar te schuiven en de ecosystemen te integreren. Maatwerk voor elke onderneming dient te worden aangeboden op basis van een geïntegreerde steun- en dienstverlening (eigen en door derden) met betrekking tot het stimuleren van ondernemen en innoveren. De betere afstemming en integratie van de trajecten, moet de impact en efficiëntie van het instrumentarium ook verbeteren. Daarnaast nemen we ook initiatieven om de talenten van het personeel beter te benutten en worden in het kader van het project functieclassificatie de competenties en noden in kaart gebracht die noodzakelijk zijn om de vernieuwde aanpak van het agentschap in praktijk te brengen

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen:

- De bootcampprojecten 'Talent in beweging', 'Digigoesting' en 'VLAIO beweegt'
- Geïntegreerde dienstverlening voor innovatiegedreven snelle groeiers met internationaal potentieel
- Gezamenlijke benadering van risicobeheer (zie Deel 2: Interne werking)

5.3. Toegevoegde waarde creëren - impact genereren

Naast vereenvoudiging en het uitbouwen van een geïntegreerd instrumentarium op het vlak van innovatie en ondernemen, willen we inzetten op het creëren van een meetbare toegevoegde waarde van onze steun- en dienstverlening voor onze klant. Dit betekent dat we zichtbaar maken wat we door onze tussenkomst mogelijk maken voor onze klanten, en trachten de impact ervan zo goed

mogelijk te meten. Naast het ontwikkelingstraject ‘tastbaar maken van innovatie- en ondernemerschap’ worden enkele specifieke trajecten uitgevoerd.

De volgende ontwikkelingstrajecten worden daarvoor doorlopen:

- Evaluatiestudie innovatiesteun
- Meting impact hervormingen (ondernemingen, personeel, netwerk)
- Evaluatie ondernemerschapsbevorderende initiatieven

6. Op weg naar 2025

Om het Agentschap Innoveren & Ondernemen voor te bereiden op de toekomst starten we in 2018 een traject op om de langere termijn invulling van de opdracht en werking van het agentschap te onderzoeken. Doelstelling is om de conclusies van dit traject mee te nemen in de insteek voor de beleidsnota economie en innovatie 2019-2024.

Het volgende ontwikkelingstraject wordt daarvoor doorlopen:

- Het agentschap voorbereiden op 2025

7. De efficiënte uitrol van de recurrente opdrachten van het Agentschap

7.1. Informatie en begeleiding

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen maakt potentiële ondernemers en ondernemingen wegwijs in het overheidslandschap en biedt op een efficiënte manier een antwoord bieden op vragen waarmee ondernemers geconfronteerd kunnen worden. Daarnaast wil het agentschap de toegang tot het overheidsinstrumentarium zo transparant mogelijk maken.

Om deze doelstelling te realiseren wordt onder andere gewerkt aan een geïntegreerde front-office waarin het contactcenter van het agentschap een belangrijke rol opneemt, het ter beschikking stellen van een overzichtelijke website, subsidiedatabank en thematische brochures en het organiseren van infosessies.

Naast de uitbouw van een sterke front-office, zal het Agentschap Innoveren & Ondernemen vanuit haar contacten met ondernemers ook feedback verschaffen aan het beleid over de opkomst van en visie rond een aantal emerging-technologies binnen het Vlaamse bedrijvenlandschap (Antennefunctie).

Specifieke acties 2018

De belangrijkste specifieke acties voor 2018 op het vlak van informatie en begeleiding komen aan bod in doelstelling 1.

- Antennefunctie

7.2. Ondernemerschapsbevordering

Naast informatieverstrekking wil het Agentschap Innoveren & Ondernemen ook bijdragen tot meer en ambitieuzer ondernemerschap in Vlaanderen. Het agentschap bevordert ondernemerschap en de ondernemende cultuur in heel Vlaanderen generiek, en hanteert ook instrumenten voor de

ondersteuning van specifieke sectoren of doelgroepen. Het beleid met betrekking tot ondernemerschapstimulering is erop gericht de attitude tegenover ondernemerschap in Vlaanderen te verbeteren en een ondernemerscultuur te creëren. Daarvoor worden onder andere een aantal initiatieven gesteund die ondernemerschap bevorderen in het onderwijs en worden ook acties ondernomen gericht op het brede publiek. Naast deze beleidslijn gericht op ondernemend onderwijs werd ook een begeleidingsaanbod uitgewerkt om ondernemers in elke levensfase van hun onderneming te ondersteunen: van (pre)start tot door groei. Specifieke aandacht gaat naar toegang tot financiering voor ondernemingen.

Om de missie te realiseren werkt het Agentschap Innoveren & Ondernemen rond verschillende thema's samen met een groot aantal partners. Voor wat betreft de ondersteuning van ondernemerschap wordt gewerkt met structurele partners, een grote "mastercall" die de dienstverleners die rond een bepaald thema werken groepeerd en een aantal projectsubsidies. Voor wat betreft het stimuleren van het innoverend vermogen m.b.t. een aantal thema's wordt gewerkt met subsidies voor speerpuntclusters en innovatieve bedrijfsnetwerken.

Het agentschap neemt binnen dit netwerk van partners een regisseursrol op en draagt zorg voor een goede uitvoering van de projecten, stimuleert informatie- en kennisoverdracht tussen de verschillende partners en zorgt voor aansluiting tussen de verschillende trajecten.

Specifieke acties 2018

Naast de bijdragen tot de grotere ontwikkelingstrajecten, zijn bijzondere aandachtspunten voor 2018 het creëren van meer aandacht voor ondernemerschap bij de strategische onderzoekscentra en de evaluatie van een aantal bestaande initiatieven met het oog op eventuele verlenging en bijsturing.

- Ondernemerschapstimulering binnen SOCs: strategievorming en implementatie
- Verificatie dienstverleners ondernemerschap in digitaal beheerssysteem brengen
- Ontwikkeling nieuwe digitale tool: webtool startkompas – kasplan – terugbetalingscapaciteit
- Week van de mogelijkheden en verbreding bereik ondernemend onderwijs

7.3. Bedrijfs- en innovatiesteun

Het Agentschap Innoveren & ondernemen biedt financiële ondersteuning aan voor projecten en activiteiten van ondernemingen op het vlak van:

- opleiding
- advies
- investeringen
- onderzoek & ontwikkeling

Daarnaast ondersteunt het agentschap ook de kennisopbouw bij bedrijven via subsidies aan kennisinstellingen, collectieve centra, onderzoekers en clusters.

Specifieke acties 2018

De verdere stroomlijning van het instrumentarium maakt deel uit van de hervorming van het agentschap. (Werf 4). Verder zijn er de volgende specifieke acties:

- Oproep 2017-2018 innovatieve bedrijfsnetwerken (en speerpuntcluster – spc blauwe economie)
- Verlenging hindermaatregelen

- Inkoppeling opvolging gesteunde projecten in de bredere bedrijfstrajectbegeleiding door front-office
- Geautomatiseerd fraudedetectorsysteem voor de kmo-portefeuille
- Hervorming van de databank kmo-portefeuille en de zoekmodule voor dienstverleners

7.4. Ruimtelijke economisch beleid

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen staat in voor de ontwikkeling en uitvoering van het ruimtelijk-economisch beleid. Dit houdt onder andere in dat het Agentschap steun verleent voor de ontwikkeling van bedrijventerreinen, een activeringsbeleid opzet en ondersteuning biedt voor het opmaken en afsluiten van brownfieldconvenanten. Daarnaast brengt het Agentschap eveneens het bestaande aanbod aan bedrijfsruimte in kaart aan de hand van een geografisch Informatiesysteem. In 2018 zal onder andere onderzocht worden welke mogelijkheden er zijn om verdichting te realiseren op bedrijventerreinen, onder meer door het bouwen in meerdere bouwlagen.

Specifieke acties 2018

- Ontwikkelen van een herlokalisatiebeleid
- Ontwikkelen van een verwevingsbeleid voor bedrijfshuisvesting
- Decentraal medebeheer GIS bedrijventerreinen
- Harmoniseren van alle geografische datasets volgens de INSPIRE data specificaties.
- Omschakeling coördinatenstelsel Lambert 72 naar ETRS 89 en Lambert 2008 (GIS)

7.5. Handelsvestigingenbeleid

Met de zesde staatshervorming werd Vlaanderen verantwoordelijk voor de bevoegdheid 'handelsvestigingenbeleid'. In het kader van deze bevoegdheid organiseert het Agentschap Innoveren & Ondernemen het socio-economisch comité voor de distributie. Dit comité brengt het adviezen uit voor handelsvestigingen van meer dan 1000 m².

In de loop van 2018 zal het nieuwe decreet op het integraal handelsvestigingsbeleid geïmplementeerd worden. Dit houdt onder andere in dat het Comité voor Kleinhandel opgestart zal worden. Dit Comité zal door het agentschap georganiseerd worden en adviezen uitbrengen over kleinhandelsvestigingen.

Naast de implementatie van het integraal handelsvestigingenbeleid zal VLAIO het kennisnetwerk detailhandel verder uitbouwen. Via de portaalsite www.detailhandelvlaanderen.be wordt beleidsrelevante informatie ontsloten. Daarnaast wordt in het kennisnetwerk afstemming gezocht met verschillende stakeholders over de detailhandelsprojecten met bovenlokale impact waarvan ze promotor zijn. Ook het actieplan e-commerce 2017-2020 zal verder uitgerold worden.

Specifieke acties 2018

- Implementatie van het decreet integraal handelsvestigingsbeleid, m.i.v. de opstart en ondersteuning van het Comité voor Kleinhandel
 - opmaak Vlaams beleidskader integraal handelsvestigingsbeleid
 - uitwerken handhavingsbeleid
 - ondersteuning lokale besturen bij de implementatie van het decreet integraal handelsvestigingsbeleid
 - kennisdatabank met o.a. gemeentelijke kleinhandelsvisies
- Uitrol actieplan e-commerce

7.6. Toegang tot het beroep

Met de zesde staatshervorming werd Vlaanderen verantwoordelijk voor de bevoegdheid ‘toegang tot het beroep’. In overleg met de stakeholders werkt het Agentschap innoveren & ondernemen aan een goed doordachte invulling van deze bevoegdheid. De uitgangspunten hiervoor zijn een versterking van het startend ondernemerschap in Vlaanderen met behoud van veiligheid, gezondheid en kwaliteit van het ondernemerschap. Anderzijds behoren ook het verhogen van de aantrekkelijkheid van het starten van een eigen zaak en de vermindering van de administratieve lasten tot deze uitgangspunten. Het beleid wordt afgestemd met de Europese regelgeving ter zake.

Voor 16 gereguleerde beroepen was het consultatieproces en de analyse in 2017 beëindigd en werd besloten deze beroepen op te heffen. Vervolgens werd het ontwerp decreet tot opheffing van de wettelijke vereiste, inzake basiskennis bedrijfsbeheer, reeds principieel goedgekeurd.

Voor wat betreft de overige bouw gerelateerde beroepen is het consultatieproces en het assessment nog lopende. De resultaten van dit overleg en de analyse zullen worden voorgelegd aan het kabinet teneinde de gepaste beleidsmatige beslissingen te kunnen trekken.

Naar aanleiding van de beslissing van de Vlaamse regering om de verplichting tot het behalen van een attest bedrijfsbeheer als voorwaarde om een onderneming te kunnen starten te schrappen, werd een actieplan opgemaakt met de verschillende stakeholders uit het veld. Doelstelling van dit actieplan is begeleidende maatregelen te nemen om ondernemers goed voorbereid aan de start te krijgen, maar eveneens een aanbod te creëren waardoor ze zich permanent kunnen bijscholen. In de loop van 2018 zal de opmaak van dit actieplan afgerond worden en wordt het plan vervolgens geïmplementeerd.

Specifieke acties 2018

- Verdere hervorming Toegang tot het Beroep:
 - Afsprakenkader tussen de gewesten
 - Opheffing verplichting attest basiskennis bedrijfsbeheer
 - Herziening vestigingswetgeving bouw gerelateerde beroepen
- Opmaak en implementatie actieplan ‘versterken van ondernemerscompetenties (nav opheffing verplichting attest bedrijfsbeheer)’

7.7. Clusterwerking

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen staat in voor de implementatie 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.

Hiervoor worden clusterinitiatieven geselecteerd, gefinancierd en ondersteund vanuit VLAIO met een accountmanager. Daarnaast wordt aan de groep van speerpuntclusters en innovatieve bedrijfsnetwerken een leerplatform aangeboden om zich verder te professionaliseren in hun rol van facilitator en coördinator in de clusterwerking.

Specifieke acties 2018

- Verdere uitbouw van een steuninstrumentarium voor speerpuntclusters
- Opzetten van een clusterleerplatform, ingebed in het VLAIO-netwerk
- Strategievorming en implementatie van de inpassing van IBN, speerpuntclusters en SOC in het globale innovatiesysteem
- Evaluatie en opvolging clusterprojecten (met geoormerkte middelen)
- Opvolgen van de tevredenheid van bedrijven over de clusterwerking

7.8. Europese en internationale samenwerking

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen stimuleert innovatie en ondernemerschap door het ondersteunen van Europese en internationale samenwerking. In 2018 staat de verdere stroomlijning van de werking rond Europese en Internationale samenwerking op de agenda met onder andere het actualiseren van de slimme specialisatiestrategie, een verruiming van de dienstverlening NCP en EEN in relatie tot de front-office en de clusters de uitbouw van een vernieuwde NCP-werking in samenspraak met het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek.

Specifieke acties 2018:

- Stroomlijning en strategie programma's internationale samenwerking
- Monitoring en outputanalyse EEN
- Alignering met FIT in het kader van 'Vlaanderen versnelt'
- Samenwerking Wallonië en Brussel: steunprogramma's, EEN en NCP

7.9. EFRO en Interreg

Het Agentschap Innoveren & Ondernemen staat in voor de verdere uitvoering, evaluatie en bijsturing van het operationeel programma EFRO doelstelling 2 2014-2020 en de opvolging van het verschillende INTERREG programma's.

In het kader van de doelstelling "Investerings in groei en werkgelegenheid" van het Europees Cohesiebeleid 2014 – 2020, verkreeg Vlaanderen een bedrag van 175 miljoen € uit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) voor de ondersteuning van projecten die bijdragen tot duurzame economische ontwikkeling en tewerkstellingscreatie, en het realiseren van de objectieven van de Europa 2020-strategie voor een slimme, duurzame en inclusieve groei. Daarnaast verkreeg Vlaanderen ook nog een bedrag van 172 miljoen € uit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) in het kader van de doelstelling "Europese Territoriale Samenwerking" (Interreg). Interreg programma's (10 in totaal voor Vlaanderen) ondersteunen internationale samenwerking.

Specifieke acties 2018:

- Externe evaluatie van de implementatie van het EFRO-programma

Deel 2

Interne werking

Ondersteunende diensten, in het bijzonder de ontwikkelingen in 2018.

Algemeen

Voor de invulling van bovenstaande doelstellingen wordt de interne organisatie verder uitgebouwd binnen de klijntijnen van de gangbare praktijk in de Vlaamse overheid, gericht op optimale inzet en welbevinden van het personeel, interne samenwerking en stroomlijning. Tegelijk wordt gewerkt aan een optimale en intense samenwerking met de andere overheidsactoren in dit veld. Hieruit volgen drie centrale ontwikkelingsprojecten voor de organisatie gericht op:

1. een coherent **doelstellingmanagement** en **monitoring**
2. een coherent **HR-beleid** aangepast aan de vernieuwde taakstelling
3. performante **ondersteuning** op het vlak van IT, financiën en logistiek en communicatie

Om maximaal de vruchten plukken van de integratie van het AO en het IWT, gebeurt ook deze transitie met de drie strategische ontwikkelingsdoelstellingen: **radicale vereenvoudiging, synergie en toegevoegde waarde**.

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement

a) Doelstellingenmanagement

Op het vlak van doelstellingenmanagement wordt het ondernemingsplan in 2018 opgemaakt volgens een ander stramien dan voorgaande jaren. Er worden een aantal prioritaire ontwikkelingstrajecten gedefinieerd die de belangrijkste projecten voor 2018 vormen. Daarnaast wordt de recurrente werking en de aandachtspunten en bijsturing van deze werking beschreven. Deze indeling moet een nauwere opvolging van de belangrijkste ontwikkelingstrajecten en projecten binnen het Agentschap Innoveren & Ondernemen mogelijk maken.

b) Procesmanagement

De processen in het agentschap zijn gedocumenteerd met diverse tools en methodes van werken. In 2017 werd een initiatief gestart voor de uitwerking van een gemeenschappelijke aanpak en tools voor het documenteren en beheren van processen (procesarchitectuur). Deze procesarchitectuur wordt in het voorjaar van 2018 afgewerkt en daarna uitgerold in het agentschap.

c) Risicomanagement

In 2017 werd het proces van het identificeren en evalueren van de organisatierisico's op punt gesteld. Dit zijn risico's die betrekking hebben op de belangrijkste sturende en ondersteunende processen binnen de organisatie. In 2018 wordt de aanpak m.b.t. risicomanagement op verschillende niveaus geoptimaliseerd en wordt verder ingezet op het beheersen van de belangrijkste risico's. Er wordt gestreefd naar een pragmatisch gedifferentieerde aanpak, waarbij de intensiteit van het identificeren, evalueren en beheren van procesrisico's in verhouding is met het belang van de betrokken processen voor onze organisatie. Er wordt verder gebouwd op de organisatie-audit door Audit Vlaanderen waarin de maturiteit van het risicomanagement van het agentschap wordt beoordeeld. Het agentschap zal evalueren hoe de aanbevelingen kunnen geïntegreerd worden in de het gevoerde risicomanagement. Dit traject hangt nauw samen met de uitwerking van een gemeenschappelijke aanpak voor het beheren van de processen (cf. project procesarchitectuur).

2. Belanghebbendenmanagement

Bij de oprichting van het VLAIO werd het HERMES beslissingscomité opgericht. Dit omvat alvast de belangrijkste stakeholders inzake innovatiesteun. Voor de opdrachten inzake ondernemerschapsbevordering is er ook het intrinsiek overleg met de verschillende partners, dit in het kader van de verschillende stuurgroepen geïnstalleerd bij de uitvoering van het bestek. Ook met de speerpuntclusters is er op verschillende vlakken intensieve interactie. Voor sommige andere opdrachten verloopt het stakeholderoverleg eerder informeel.

In de voorbije twee jaar werd het engagement genomen om een strategie uit te werken voor belanghebbendenmanagement en te zoeken naar een optimale manier van interactie met de diverse stakeholders van de organisatie. In de loop van 2017 is daartoe een eerste aanzet uitgewerkt. De focus ligt nu echter volop op de uitwerking van het VLAIO-netwerk en dito governance. In 2018 moet deze governance concreet vorm krijgen.

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.

Belangrijke projecten voor 2018:

Zichtbaar maken van de bijdrage/toegevoegde waarde van het agentschap op maatschappelijk vlak

We brengen de bijdrage van het agentschap aan de oplossingen voor maatschappelijke relevante uitdagingen in kaart. De focus ligt daarbij op de transitithema's in het kader van 'Visie 2050: een langetermijnvisie voor Vlaanderen', in het bijzonder Industrie 4.0, Circulaire Economie en Energie. Andere recurrente thema's binnen het beleidsdomein worden eveneens bekeken. Dit gebeurt in samenwerking met de dienst Communicatie.

Sprekende cases

In dit 'horizontaal' project wordt - in samenwerking met de dienst Communicatie - verder werk gemaakt van de uitbouw van een proces voor de snelle levering van cases. Dit zijn cases van het Agentschap Innoveren & Ondernemen die op een of andere manier tot de verbeelding spreken, over een origineel karakter beschikken en/of een bijzonder maatschappelijk nut hebben.

Hiermee willen we de toegankelijkheid van sprekende ondernemersverhalen vergroten. Zowel het kabinet als het agentschap zelf kunnen beroep doen op deze cases voor presentaties, website, brochures, sociale media,... kortom voor alle communicatiedoeleinden.

Implementatie van het kader rond doelstellingen en helder meetsysteem voor de hervormingen

Samen met de directieraad en het directiecomité van het agentschap is een traject uitgevoerd om de ontwikkelingsdoelen "Radicaal vereenvoudigen", "Kansen benutten" en "Impact creëren" scherper te

stellen en een meetsysteem op te zetten om dit op te volgen. In 2018 zal deze aanpak verder uitgewerkt en uitgerold worden

Evaluatie van de steun onder het O&O-besluit

Bijdragen tot een econometrische analyse van de innovatiesteun, ter ondersteuning van de Afdeling Innovatiesteun (evaluatieplan GBER en evaluatie van de steun in het verleden)

4. Organisatiestructuur

De directiestructuur bestaat uit drie fora :

- (1) Het directiecomité als formeel beslissingsorgaan
- (2) Het uitvoerend comité dat de beslissingen van het DC voorbereidt en uitvoert
- (3) De directieraad als breed platform van uitwisselingen tussen alle lijnmanagers

De formele delegatiebesluiten werden gefinaliseerd.

Naast het uittekenen van de structuur is ook het projectmanagement in de organisatie sterker uitgetekend. Het onderscheid tussen recurrente en projectmatige werking lag hiermee ten grondslag. Verder is er ook in de projectportfolio een duidelijk onderscheid tussen

- Beleidsmatige projecten
- Projecten van interne organisatie
- Projecten ter stimulering van de organisatiecultuur (bootcamp)

De vernieuwde aanpak van het ondernemingsplan 2018 geeft hier verder vorm aan.

In 2018 zal de werking van het VLAIO beslissingscomité herbekeken worden, en dit in relatie tot de professionalisering van de werking van het HERMES BC. De herziening van de besluitvorming van het VLAIO beslissingscomité is dan ook de aanleiding om ook andere interne beslissingsfora te bekijken, met steeds de drie grote principes voor ogen : vereenvoudiging, synergie, impact.

5. HRM

Project functieclassificatie

De Vlaamse Regering wil dat alle agentschappen hun functies ingedeeld en gewogen hebben volgens het functiefamilieraamwerk voor de Vlaamse overheid. Deze doelstelling vormt inzake personeelsinzet en budget een van de belangrijkste HR-projecten voor 2018.

Het betreft een verderzetting van het project dat opgestart werd in 2017 waarbij in eerste instantie in 2018 de technische uitwerking zal gefinaliseerd worden. Voorts zal in 2018 ingezet worden op het in kaart brengen van de benodigde competenties voor VLAIO 2.0.

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.

Ondersteunen van de opmaak van een personeelsplan met loopbaanmogelijkheden

Het directiecomité voorziet een to be personeelsplan met loopbaanmogelijkheden. De concrete invulling en uitvoering van dit personeelsplan wordt ondersteund door de stafdienst HR en wordt gebaseerd op de resultaten van het project functieclassificatie (zie supra).

Vormingsplan

In samenwerking met het lijnmanagement werden in het najaar 2017 de leer- en ontwikkelingsbehoeften voor de korte termijn in kaart gebracht. Deze worden begin 2018 in een vormingsplan 2018 geconcretiseerd. Daarbij zal het vormingsplan in de loop van 2018 verder gevoed worden vanuit lopende projecten zoals functieclassificatie en Tibe, alsook vanuit acties uit het welzijns- en diversiteitsplan.

Monitoring

In 2018 zal er een bevraging van het personeel georganiseerd worden (personeelspeiling, perceptiemeting). Deze bevraging moet een beter zicht geven op het welbevinden van de personeelsleden, alsook op de manier waarop zij de huidige hervormingen binnen het agentschap beleven.

Voorts dient het VLAIO na 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 2018 zal verder ingezet worden op deze competentie-ontwikkeling, alsook op de automatisatie van zoveel mogelijk rapporten.

Opmaak van een algemeen jaaractieplan welzijn, preventie en diversiteit en Actieplan stress en burn-out

In 2016 werd een meerjarenplan welzijn en preventie opgemaakt voor een periode van vijf kalenderjaren. Dit meerjarenplan zal jaarlijks omgezet worden in een actieplan. Hierbij is de vervollediging van de risicoanalyse voor het agentschap een belangrijk actiepunt voor 2018. Zowel het gelijke kansen en diversiteitsplan als het actieplan stress en burn-out worden toegevoegd aan het jaaractieplan.

In 2018 worden acties gericht op de preventie en het omgaan met werkgerelateerde stress en burn-out in de schijnwerpers gezet. Ook re-integratie op de werkvloer valt binnen de scope. Met dit initiatief ondersteunen we de uitvoering van het actieplan werkgerelateerde stress en burn-out van de minister voor bestuurszaken.

Samenwerking dienstencentra

In 2017 werd de samenwerking met het dienstencentrum personeelsadministratie opgestart. Deze nieuwe context vraagt nauwkeurige opvolging en heeft een impact op de interne werking. Daarbij zijn procesaanpassingen (zowel intern als extern) nog op regelmatige basis nodig. Voorts werd in 2017 de samenwerking met de dienst rekrutering en selectie geïntensifieerd. Deze samenwerking dient in 2018 verder uitgebouwd te worden. Tot slot wordt de vormingsadministratie op 1 januari 2018 overgedragen naar het Agentschap Overheidspersoneel. De operationele werking zal daarbij

van nabij opgevolgd worden en waar nodig zullen wijzigingen aangebracht worden. In 2018 zal in het verlengde van bovenstaande wijzigingen aldus moeten ingezet worden op relatiebeheer en de optimalisatie van de communicatie van en naar de verschillende dienstencentra en andere externe partners.

FIO (feedbackinstrument voor ontwikkeling van leiderschap)

Vanaf 2018 biedt het Agentschap voor Overheidspersoneel een nieuwe tool aan om te werken aan leiderschap. De tool staat ter beschikking van alle leidinggevendenden zodat zij aan de hand van feedback zouden kunnen werken aan hun leidinggevende vaardigheden. Vanuit het agentschap zullen we het bestaan van deze tool communiceren en geïnteresseerde leidinggevendenden ondersteunen om de tool op een correcte manier te gebruiken zodat zij er zoveel mogelijk meerwaarde uit kunnen halen.

PTOW, dienstverplaatsingen en verlofaanvragen vereenvoudigen

Het agentschap zal in 2018 een project opstarten met de bedoeling de aanvraagprocedures voor plaats- en tijdsafhankelijk werk, dienstverplaatsingen en verlof te vereenvoudigen.

6. Organisatiecultuur

Gedurende 2017 werd geïnvesteerd in de formulering en uitrol van projecten gedefinieerd tijdens een bootcamptraject voorjaar 2017. Het duurde een tijdje voor er dynamiek kwam, maar eind 2017 kregen deze projecten dan toch stilaan vorm. In 2018 zal verder concreet uitvoering worden gegeven aan deze projecten. Deze zullen de identiteit van het Agentschap Innoveren & Ondernemen mee vorm en als dusdanig ook instaan voor de ontwikkeling van een eigen organisatiecultuur.

Voorts stimuleert de directie ook de werking van de vriendenkring, zodat mensen binnen het grotere geheel elkaar beter en anders leren kennen.

7. Informatie & communicatie

Nieuwe website vlaio.be

In 2018 zal de nieuwe website met een focus op de businessgedreven benadering, live gaan. In 2018 zal het gebruiksgemak en surfgedrag gemonitord worden en zullen we nog extra functionaliteiten (zoals bv CHAT) implementeren. Ook de nieuwsbrief zullen we verder op punt stellen.

Bekendmaking nieuwe taakstelling VLAIO

In 2018 zullen we een mediacampagne voeren in 3 golven. We willen in een eerste golf voornamelijk awareness creëren door middel van een perslancering en de campagne 'we komen naar je toe'. In golf twee geven we een gezicht aan de organisatie om deze dichterbij de klant te brengen door medewerkers concreet te laten uitleggen wat ze doen voor ondernemers. En in golf drie brengen we resultaten en unieke cases en content.

Succesverhalen in woord en beeld

We willen verder inspireren en cases in kaart brengen. Deze cases moeten de nieuwe website en nieuwsbrief stofferen en zullen we ook aanreiken aan regionale mediakanalen. We zullen cases

verder implementeren in brochures aan de hand van quotes en deze zoveel mogelijk gebruiken zowel in onze interne als onze externe communicatie. Deze cases zullen ook onze vernieuwde werking illustreren.

Sterk inzetten op partnerships

De site 'sterkondernemen.be' is geïntegreerd in de nieuwe vlaio.be. We kunnen deze projecten nu sterker in de kijker zetten en de promotie hiervan beter ondersteunen. Aanvullend en complementair aan de campagne om onze eigen hervormingen bekend te maken, zullen we gericht (vnl online en via Social Media) de partnerinitiatieven bekend maken.

8. Financieel management

ORAFIN-hub

Het belangrijkste rechtstreeks gevolg van het hertekenen van de financiële processen is het gebruik van de ORAFIN-hub vanaf 1 januari 2018. Deze applicatie wordt tussen ORAFIN en de bestaande dossierbehandelingssystemen geplaatst. Deze hub laat de dienst Financiën onder meer toe om:

- Bij het maken van inkooporders de elementen van de boekhoudsleutel te controleren en indien nodig (te laten) corrigeren;
- Bij het aanmaken en betalen van facturen de financiële gegevens te controleren en indien nodig (te laten) corrigeren;
- Budgetten VEK en VAK op te volgen;
- Het gebruik van ESR-codes, economische rekeningen en projectcodes te beheren.

Het leren werken met de ORAFIN-hub zal in eerste instantie een bijkomende inspanning van de dienst Financiën vergen. Op termijn moeten efficiëntiewinsten deze inspanningen verantwoorden.

Wijziging economische rekeningen

Vanaf 1 januari 2018 gebruikt de Vlaamse overheid een nieuw stelsel van economische rekeningen. Dit wil zeggen dat alle bestaande inkooporders en bestelaanvragen geconverteerd moeten worden.

De bestaande systemen en interfaces moeten aangepast worden om vanaf 1 januari 2018 met de nieuw economische rekeningen te kunnen werken. De rechtstreekse gebruikers van ORAFIN moeten opgeleid worden zich de nieuwe economische rekeningen eigen te maken.

Gewijzigde indiening jaarrekening

Overeenkomstig de SLA zal de jaarrekening 2017 van het Hermesfonds worden opgemaakt door het dienstencentrum boekhoudkantoor (DC BHK). In de praktijk zal een groot deel van de input en de bijhorende toelichting toch nog door de dienst Financiën moet aangeleverd worden. Het Hermesfonds behoort tot de rechtspersonen van de Vlaamse overheid die vanaf 2018 een maand vroeger moeten afsluiten (1 maart in plaats van 31 maart). De jaarrekening moet opgemaakt worden aan de hand van een nieuw geïntegreerd sjabloon. Het eigen maken van deze nieuwe vorm van rapporteren zal van de medewerkers van de dienst Financiën extra inzet vragen.

Gebruik projectcodes

In de loop van 2018 worden de projectcodes geherdefinieerd. Dit zal leiden tot een hermapping van de bestaande projectcodes. Tevens biedt deze ingreep de mogelijkheid om de analytische rapportering indien geweest door het management uit te breiden.

Aanrekeningregels

De aanrekeningregels worden naar verluid in de loop van 2018 vastgelegd. Dit heeft allicht een aanzienlijke impact op het Hermesfonds dat nu nog verschillende aanrekeningregels voor innovatie- en bedrijfssteun hanteert.

9. Facilitymanagement

Het Facilitymanagement 2018 zal zich toespitsen op de ergonomie van de werkplekken. Er wordt een proefproject opgestart waarbij een vergaderzaal en enkele individuele werkplekken worden uitgerust met zit/sta-tafels. Het is dus de bedoeling om de personeelsleden te sensibiliseren om meer te bewegen tijdens het werken. Na de evaluatie van de proefopstellingen kan dit initiatief een ruimer gevolg krijgen.

Daarnaast wordt verder ingezet op het ter beschikking stellen van individuele ergonomische ondersteuning: ergonomische muizen en toetsenborden, zitballen, ergonomische stoelen, ...

10. Informatie- en communicatietechnologie

De belangrijkste doelstelling voor 2018 is de implementatie van het VLAIO-dossierbehandelingssysteem (de VLAIO-Werkplek). In het agentschap zijn diverse applicaties voor dossierbehandeling in gebruik, waarbij vernieuwing tot een gedeeld platform opportuniteiten biedt voor verdergaande digitalisering en betere dienstverlening. Het dossierbehandelingssysteem omvat subsidiedossiers en andere dossiers (vragen & adviezen, attesten, vergunningen). Deze ontwikkeling is een programma over verschillende jaren. In 2017 werd een eerste fase gerealiseerd, met in januari 2018 de ingebruikname van een eerste release (met o.m. digitale indiening onderzoeks- & ontwikkelingsprojecten & STS-STRES, een module voor koppeling naar Oradin, authenticatie via toegangsbeheer van de Vlaamse Overheid, uitgebreide structuur van organisaties en personen,...). In 2018 wordt een tweede fase gerealiseerd met de implementatie voor verschillende instrumenten. De vervanging van het bestaande dossierbehandelingssysteem in de afdelingen/entiteiten Innovatiesteun, Clusters en EIS tegen einde 2018 vormt hierbij de prioriteit.

Daarnaast vormen de aanpassingen aan processen en ICT-systemen in het kader van GDPR een belangrijk project. Het Facilitair Bedrijf heeft de intentie in 2018 verschillende grote vernieuwingen door te voeren, waarvan sommige effectief in 2018 een belangrijke impact op het agentschap zullen hebben : de uitrol van Skype voor telefonie in de grote gebouwen van de VO, de uitrol van mobiel printen en de overgang naar Microsoft Office 365 als mailomgeving (WPAAS 2.0. project).

Met het innovatieproject Digigoesting, gericht op “Anders samenwerken met ondersteuning van digitale tools”, zet het agentschap in op meer werkplezier en efficiënter samenwerken.

Tenslotte worden een aantal grote informaticaprojecten in verschillende afdelingen van het agentschap uitgevoerd. Belangrijke projecten in 2018 zijn de uitrol van het E-loket voor ondernemingen (Afdeling Informatie en Begeleiding) en de migratie van de cheque-applicaties naar een nieuw datacenter (Afdeling Bedrijfs- en Omgevingssteun).