



Vlaanderen
is ondernemen

ONDERNEMINGSPLAN

2022

AGENTSCHAP
INNOVEREN &
ONDERNEMEN

Inhoudsopgave

LEESWIJZER	5
DEEL 1 – STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	8
SD1: Onze klanten zien VLAIO als de overheidspartner waarbij ze terecht kunnen met hun vragen en die hen ondersteunt in hun toekomstambities.	9
• Pers- en mediastrategie VLAIO & VLAIO experts	11
• Digitale tools	13
• Monitoringtools Europese programma's & ontwikkelingen	13
• Onderzoek naar VLAIO info voor mobiele devices	16
• Diensteninnovatie aan het werk	18
• Versterken van customer insights	22
SD2: VLAIO levert een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid en aan een succesvolle transformatie van de Vlaamse economie en samenleving.	23
• Verduidelijking en versterking van de maatschappelijke impact van VLAIO	25
• Ontwikkeling Missies & Transities in VLAIO	28
• SDG's in de werking van VLAIO	30
SD3: We hebben een dynamisch en actief Vlaams ecosysteem. Alle relevante partners voor ondernemerschap en innovatie maken er deel van uit, en het heeft meerwaarde voor ondernemingen en de maatschappij.	31
• Digitale strategie voor het VLAIO Netwerk	33
• Ecosysteem ontwikkeling met strategisch relatiebeheer	36
• Communicatie VLAIO Netwerk	38
• Kennisdiffusie	40
SD4: VLAIO is een doelmatige en innoverende organisatie, die handelt vanuit waarden en die werkplezier biedt aan alle medewerkers.	42
• Hoe organisatiebreed werken?	44
• VLAIO-brede verankering van de strategische doelstellingen in een programmawerking	46
• Werkbaar werk	48
• In kaart brengen van VLAIO-brede processen	50
• Opstellen en uitrollen methodiek procesverbetering	52
• Naar een innoverend agentschap- vervolg 2022	53
• VLAIO dat zijn wij: onze Corporate identity	55
• Naar een performant en pragmatisch risicomanagement binnen VLAIO	56
SD5: We maken volop gebruik van data en digitalisering om onze doelstellingen voor 2025 te bereiken.	59

• Groottebepaling ondernemingen	61
• GIS data infrastructuur	62
• Naar een volledig digitaal informatiebeheer	64
• Onderzoek Data Governance	67
• Power BI beheer en acceptatie	68
• Ondersteunende tools voor de labeling van projecten	72
• KPI's voor VLAIO's hernieuwde strategische doelstellingen	74
• Ondernemingsfoto	75
• Analyse voor een digitale tool nieuwe inspectiestrategie	77
• RPA-dienstverlening	78
• NextGen CRM	79
• Agile Werkwijze	83
• Digitale strategie ruimtelijke economie	89
• Vervolgtraject project "AI-ondersteunde mailverwerking voor het VLAIO Contact Center"	91
• Service management	93
SD5 Programma's	95
• Informatieveiligheid	96
• Nieuwe ontwikkelingen KRIS	99
• Uitbouw VLAIO Lakehouse	102
• Decentraal medebeheer GIS bedrijventerreinen (DCM)	103
DEEL 2 – BELEIDSPRIORITEITEN	106
Herijking steuninstrumentarium	107
• Bijsturing ecologiesteun (STRES en EP-PLUS)	107
• Vernieuwing steunmaatregel indirect carbon leakage (ICL)	108
• Bijsturing kmo-portefeuille	109
• Duurzaamheidstoets	110
• Ontwikkeling aanpak terugvorderbare voorschotten voor grote projecten	112
Digitalisering	113
• Uitvoering beleidsagenda's AI en CS	113
• Uitrol slimme regio Vlaanderen	115
• Industrie 4.0	117
• Bijdragen aan het Vlaams geïntegreerd beleidsplan digitalisering & Ondersteuning digitalisering andere beleidsdomeinen	120
Duurzaamheid	122

• Klimaatneutrale industrie	122
• Realiseren van de Vlaams klimaat en energie beleidsplan 2030 doelstellingen	124
• Aanpak circulaire economie vanuit VLAIO	126
Zorg	130
• Impulsprogramma Health & Care	130
Crisisbeheer en relance	131
• Uitrol maatregelen ter ondersteuning van ondernemingen in de COVID-19 crisis	131
• Uitrol van de Beheersautoriteit van de Brexit Adjustment Reserve (BAR)	133
• Relancebeleid: Vlaamse Veerkracht en RRF	134
Overige projecten	136
• Bedrijvige kernen	136
• IPCEI	139
• Beleid rond ruimtevaart en luchtvaart en defensie	141
DEEL 3 - EFFICIËNTE UITROL VAN DE RECURRENTE OPDRACHTEN	143
Afdeling Steun	144
• Algemene informatie	144
• Per deelaspect van de werking	144
• Afdelingseigen projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)	149
• Specifieke behoeften	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Afdeling relatiebeheer ondernemingen	150
• Algemene informatie	150
• Per deelaspect van de werking	151
Afdeling VLAIO-netwerkmanagement	159
• Algemene informatie	159
• Per deelaspect van de werking	159
• Afdelingseigen projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)	168
• Afdeling Europese programma's	172
• Afdeling Data en interne innovatie	175
• Afdeling stafdiensten	180
• Project clusterbeleid	201
• Project Missies en Transities	205

Leeswijzer

VLAIO, dat zijn wij, de medewerkers van het Agentschap Innoveren en Ondernemen en het Team Bedrijfstrajecten.

We kregen van de Vlaamse regering in 2016 de missie om, gedreven door de noden van de ondernemingen en door de economische en maatschappelijke uitdagingen:

- alle vormen van ondernemerschap te stimuleren,
- het groeipotentieel en het innoverend vermogen van de Vlaamse ondernemingen te verhogen,
- stimulerende omgevingsfactoren voor het ondernemen te creëren.

Zo dragen we bij tot een versterkt klimaat van duurzame economische groei en jobcreatie Vlaanderen.

We maken die opdracht waar door, onder meer:

- ondernemers en kandidaat-ondernemers te informeren over ondernemerschap en innovatie;
- een cultuur van ondernemerschap en innovatie bij ondernemers en kandidaat-ondernemers te creëren;
- andere bestuurslagen en beleidsdomeinen binnen de Vlaamse overheid te stimuleren tot, en te ondersteunen bij het voeren van een innovatiegericht en ondernemingsvriendelijk beleid;
- een front-office te organiseren, als universele toegangspoort voor de ondernemingsvragen aan de overheid en voor specifieke vragen over het overheidsinstrumentarium gericht op ondernemingen;
- projecten en activiteiten van ondernemingen ter bevordering van het innoverend vermogen en ondernemerschap financieel te ondersteunen;
- een 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 te regisseren;
- het ruimtelijk-economisch beleid te ontwikkelen en uit te voeren;
- een integraal handelsvestigingenbeleid te ontwikkelen en uit te voeren;
- deelname vanuit Vlaanderen aan op innovatie en ondernemerschap gerichte internationale programma's te stimuleren.
- ondernemersvorming te stimuleren.

De afgelopen zes jaar is er bij VLAIO veel gerealiseerd en veel veranderd.

We brachten de dienstverlening, de mensen en de organisatieculturen van het vroegere IWT, het agentschap Ondernemen, vijf innovatiecentra en een deel van SYNTRA Vlaanderen bij elkaar.

We werkten aan de naamsbekendheid van en een eigen organisatie-identiteit voor VLAIO.

We verhoogden, onder meer door eenvormige procesarchitectuur, met aandacht voor risico's en risicobeheersing, de organisatie-maturiteit van VLAIO.

We stimuleerden ondernemerschap en innovatie van onderuit, met een benadering die gedreven werd vanuit de business-case van elke betrokken onderneming, en hadden tegelijk oog voor missies en transitie zoals klimaat en digitalisering.

We werden een bereikbaar en aanspreekbaar agentschap, dat vragen van ondernemingen beantwoordt op een oplossingsgerichte manier.

We bereikten en hielpen steeds meer ondernemingen, vooral KMO's en jonge bedrijven, met informatie, begeleiding, advies, steun en vorming.

We investeerden in digitalisering en in data.

We realiseerden het e-loket voor ondernemers, en overkoepelend digitaal platform waar ondernemers dossiers van verschillende overheidsdiensten kunnen aanvragen en opvolgen.

We versterkten onze communicatie, zowel met onze klanten als intern.

Samen met tal van organisaties die met elkaar samenwerken en elkaar inspireren, bouwden we aan het VLAIO-Netwerk, een uniek ecosysteem waarin Vlaamse bedrijven optimaal ondersteund en begeleid worden.

We koppelden Vlaamse en Europese initiatieven ter bevordering van innovatie aan ondernemerschap aan elkaar.

Tijdens de COVID19-crisis toonden we onze wendbaarheid, zodat we vele duizenden ondernemingen konden helpen in onvoorziene omstandigheden.

We investeerden in een warme organisatie waardoor mensen fier zijn om medewerker van VLAIO te zijn, duidelijk kunnen uitleggen waar VLAIO voor staat, en zich gewaardeerd en ondersteund voelen in de uitoefening van hun job.

Dit alles wordt, zoals blijkt uit een bevraging die we uitvoerden bij onze klanten, en gesprekken die we voerden met een aantal stakeholders, sterk gewaardeerd. Voor de meerderheid van de ondernemingen die ervaring hebben met VLAIO, beantwoordt wat we doen aan hun verwachtingen, en voor meer dan een kwart overtreft het zelfs hun verwachtingen. Met name de inzet en het enthousiasme van de VLAIO-medewerkers, en doorgedreven digitalisering van onze dienstverlening leiden tot een hoge klantentevredenheid. Dat betekent dat we er goed in geslaagd zijn om het inzetten van digitale instrumenten met een persoonlijke aanpak te combineren.

We hebben dus redenen om tevreden te zijn over wat we de afgelopen jaren gerealiseerd en bereikt hebben. Tegelijk moeten we de ambitie hebben om als organisatie verder te groeien, om verder te bouwen aan onze fundamenteën en onze zwakkere punten aan te pakken.

Dit ondernemingsplan bevat de acties en projecten die het Agentschap Innoveren & Ondernemen zal opzetten om zijn strategische doelstellingen en de prioriteiten uit de beleids- en begrotingstoelichting economie, wetenschapsbeleid en innovatie 2022 te concretiseren.

Het ondernemingsplan bestaat uit 3 grote delen.

Deel 1 bevat de projecten die het agentschap in 2022 zal uitvoeren om de strategische doelstellingen die in de loop van 2021 geactualiseerd werden te realiseren. Het gaat om projecten rond de volgende doelstellingen:

1. Onze klanten zien VLAIO als de overheidspartner waarbij ze terecht kunnen met hun vragen en die hen ondersteunt in hun toekomstambities.
2. VLAIO levert een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid en aan een succesvolle transformatie van de Vlaamse economie en samenleving.
3. We hebben een dynamisch en actief Vlaams ecosysteem. Alle relevante partners voor ondernemerschap en innovatie maken er deel van uit, en het heeft meerwaarde voor ondernemingen en de maatschappij.
4. VLAIO is een doelmatige en innoverende organisatie, die handelt vanuit waarden en die werkplezier biedt aan alle medewerkers.
5. We maken volop gebruik van data en digitalisering om onze doelstellingen voor 2025 te bereiken.

In deel 2 wordt beschreven welke acties het agentschap in 2022 zal nemen om de beleidsprioriteiten voor 2022 te realiseren. Deze acties hebben betrekking op de hervorming van een aantal steuninstrumenten, het stimuleren van digitalisering en acties op het vlak van duurzaamheid bij ondernemingen, zorgconomie, het indijken van de gevolgen van de coronacrisis voor ondernemingen en het stimuleren van relance.

Deel 3 tenslotte bevat een overzicht van de recurrente werking van het agentschap en de incrementele innovaties en bijstellingen die we zullen aanbrengen aan deze recurrente werking in 2022.

Deel 1 – Strategische doelstellingen



SD1:

Onze klanten zien VLAIO als de overheidspartner waarbij ze terecht kunnen met hun vragen en die hen ondersteunt in hun toekomstambities.



We bouwen verder aan onze sterke reputatie van een betrouwbare dienstverlener die naar de ondernemers luistert, hun behoeften kent en hen helpt. We communiceren met ondernemers in heldere taal en met voor hen bruikbare informatie. Tegelijk stimuleren we het toekomstgericht denken, het innoveren en het duurzaam ondernemen bij onze klanten.

Daarom:

- vergroten we onze bekendheid bij ondernemingen. VLAIO is het aanspreekpunt waar ze terecht kunnen voor al hun toekomstvragen.
- profileren we VLAIO bij ondernemingen als een overheidsagentschap dat toegankelijk, klantvriendelijk en oplossingsgericht is.
- profileren we VLAIO binnen de Vlaamse overheid als dé expert in communicatie met ondernemingen.
- delen we succesverhalen die met VLAIO ondersteuning tot stand gekomen zijn met ondernemingen en het grote publiek.
- verbeteren we de helderheid en bruikbaarheid van al onze communicatie naar ondernemingen.
- investeren we verder in de kwaliteit van alle dienstverlening aan ondernemingen, en de vermindering van de bijhorende administratieve last.
- peilen we regelmatig naar de behoeften van de ondernemingen en hun verwachtingen tegenover VLAIO, en passen we ons aanbod hieraan aan.
- meten en verhogen we de impact van onze dienstverlening en steun op het groeipotentieel van de betrokken ondernemingen.
- bieden we een op maat gerichte dienstverlening aan aan ondernemingen die daar het meest nood aan hebben, namelijk innoverende starters en kmo's met groeiambities.
- verhogen we de toegang van Vlaamse ondernemingen tot Europese programma's die gericht zijn op het toekomstgericht maken van producten, diensten, processen en businessmodellen.

Pers- en mediastrategie VLAIO & VLAIO experts

Verwacht eindresultaat van het project	Pers- en mediastrategie De opmaak van een strategisch plan hoe we als VLAIO omgaan met media en pers. Dit plan zal verschillende onderdelen bevatten: • VLAIO in de pers en media • Afsprakenkader met kabinet/persdienst van minister • Actieplan VLAIO experts • De opmaak van een actieplan om de expertise van de VLAIO experts in te bedden in de VLAIO communicatie en mediastrategie • Activatie social media netwerken VLAIO ambassadeurs • VLAIO storytelling (optimalisatie) • Pers- en mediatraining VLAIO experts
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Start 10/01/2022 Q1: research & nulmeting • Nulmeting social media netwerken VLAIO medewerkers • Cijfers 'VLAIO in de media' (2021) • Stand van zaken storytelling (data) • In kaart brengen VLAIO experts Q2: • Bepalen op welke domeinen we VLAIO willen profileren (expertises) • In kaart brengen fora en relevante kanalen • opleiding perscommunicatie (communicatieteam) • Aanpak voor gericht bereik social medianetwerken VLAIO experts en collega's • Bepalen opleidingsnoden VLAIO medewerkers / experts • Pers- en mediaplan (eind Q2) • Afspraken kabinet Q3-Q4: uitrol actieplannen (extern) & interne communicatie
Scope van het project	Persaanpak en mediastrategie VLAIO breed Enkel externe communicatie aanpak
Projectaanpak in grote lijnen	De plannen zullen intern uitgewerkt worden. De nodige opleidingen om tot goede inzichten te komen, zullen extern gevolgd worden. Indien nodig kan ook extern advies met betrekking tot media of persaanpak ingewonnen worden.

Relatie/raakvlakken met andere projecten	Dit project raakt aan het project VLAIO experten en SD 1.
--	---

Digitale tools

Verwacht eindresultaat van het project	Een inventaris van alle tools voor de ondernemer die VLAIO aanbiedt/wenst aan te bieden, inbegrepen een omschrijving van doelgroep, governance, appreciatie door de doelgroep, digitale ontsluiting, behoeften, ea parameters. Een advies aan het DC over hoe we hiermee verdergaan om tot een strategie te komen.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q3 Contacteren van trekkers van bestaande tools voor een interview Inventariseren van de bestaande tools Opstellen van een overzichtelijke lijst van bestaande en gewenste tools voor ondernemers Advies voor het DC over het opstellen van een strategie
Scope van het project	Scope: - als digitale tools beschouwen we die tools die informatie geven aan de ondernemer of organisatie en die niet-transactioneel zijn. Vb Financieringswegwijzer, Expertendatabank, ... Het e-loket voor ondernemers is de toegangspoort voor ondernemers voor transactionele dienstverlening. Buiten scope: - opvolging van de individuele operationele projecten vb project bizlocator, Financieringswegwijzer, ... - Uitwerken van een strategie en governance model. Dit maakt deel uit van een nieuw project na beslissing van het DC.
Projectaanpak in grote lijnen	De projectleider overlegt met team communicatie en team Contact Center om de tools zo volledig mogelijk te inventariseren.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Geen raakvlakken

Monitoringtools Europese programma's & ontwikkelingen

Verwacht eindresultaat van het project	• Werkbare 'EU monitoring tool' met gebruiksvriendelijke interface om snel en efficiënt de relevante ontwikkelingen binnen de Europese programma's te communiceren intern VLAIO, zodat snel gepaste info kan worden gegeven aan de stakeholders. De gebruikers zullen zelf kunnen aangeven welke info ze nodig hebben en met welke frequentie ze deze graag geactualiseerd zien. • EU Funding overview tool verder uitwerken en 'top of mind' maken bij VLAIO collega's en beter gekend bij stakeholders. • Uiteindelijk doel is om deze 2 tools te gebruiken en zo de succesvolle deelname van Vlaamse stakeholders in Europese programma's te verhogen.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1 2022 – onderzoeksfase rond mogelijke platformen, benodigde informatie, mogelijke aanbieders van webscrapers. Q1 2022 – informatiecampaigned intern VLAIO rond EU funding overview tool en de NCP Flanders website. Q2 2022 – opzetten van de specificaties voor de webscraping, dataplatform en gebruikersinterface (upstream en downstream) Q3 2022 – programmatie en testfase van de modules Q3 2022 – Aanpassingen aan EU funding overview in analogie met webscraping ervaring monitoring tool Q4 2022 – Bredere testing, inclusief feedback van testgroep + aanpassingen Q4 2022 - uitrol van de tool (communicatie, opleiding) Q4 2022 – promotie van de updates in de EU Funding overview tool
Scope van het project	De tools zullen gebruikt worden om een overzicht en portaal te verwezenlijken voor alle Europese programma's rond 'Funding', alsook de regelgevende aspecten en cross-dimensionele projecten, die een invloed kunnen hebben op Vlaanderen en onze stakeholders. • Europese ontwikkelingen afscannen, evalueren en bruikbaar klaar zetten voor collega's (enkel intern VLAIO) (ter vervanging van de wekelijkse nieuwsupdate via e-mail vanuit de afdeling Internationale samenwerking) • EU funding overview automatiseren in updating van de info alsook in het notificeren naar gebruikers toe. • Promotie van de verschillende tools en websites van VLAIO en NCP Flanders om zo meer stakeholders naar de Europese programma's te brengen.

Projectaanpak in grote lijnen	In een eerste fase zal er een afstemming gebeuren met verschillende afdelingen binnen VLAIO om te bekijken of de benodigde capaciteit voor de ontwikkeling van deze tool intern aanwezig is. Aangezien deze tool geen directe link noch interactie heeft met de huidige VLAIO systemen, vormt het inbrengen van een externe leverancier hier geen risico. In een tweede fase kan dan met het opzetten van de verschillende onderdelen gestart worden (in parallel – webscraping, dataplatform en gebruikersinterface) In Q3 zullen dan de verschillende onderdelen geconnecteerd worden en via een testgroep verder afgestemd worden. In Q4 zal, ism de afdeling Communicatie, een uitrol campagne opgezet worden om intern VLAIO de tool officieel kenbaar te maken en op te starten.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	De grote interesse en feedback rond de overzichtstool voor Europese funding (www.eufundingoverview.be) alsook de opgezette COVID-19 rapportering (Word-file en e-mailing), hebben duidelijk aangetoond dat er een nood is om de vele ontwikkelingen op het gebied van Europese programma's op een gestructureerde en overzichtelijke manier ter beschikking te stellen. Deze infoverzameling en verwerking + distributie wordt momenteel volledig manueel gedaan, wat het gevaar op fouten/missen van informatie/te late aanvoer van informatie/niet iedereen bereiken/... zeer groot maakt. Tevens vergt dit een continue belasting op de capaciteit van het Team Internationale Samenwerking. In het kader van een optimale en efficiënte informatie verstrekking en begeleiding van de Vlaamse stakeholders, is het tevens in het belang van VLAIO om intern de nodige informatie snel en doelgericht ter beschikking te hebben. Voor de gebruikersinterface alsook voor stukken van het dataplatform, kan er beroep gedaan worden op reeds ontwikkelde modules van de nieuwe NCP Flanders website alsook het eufundingoverview platform.

Onderzoek naar VLAIO info voor mobiele devices

Verwacht eindresultaat van het project	De output is een app voor VLAIO Een (snelle) benchmark met bestaande apps van andere overheidsinstanties om hun ervaringen en resultaten te bekijken en er lering uit trekken Een bestek voor een communicatiekantoor om de app aan te maken Een app voor VLAIO ter beschikking op 31 december 2022
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Begindatum: 1/2/2022 Einddatum: 31/12/2022 Q1 - Benchmark ovv bezoek aan overheidsinstanties met een app om inspiratie op te doen: Zoo Antwerpen, Stad Antwerpen, CoZo en Vlaamse overheidsdiensten: VisuRis van de Vlaamse Waterweg, verschillende van De Lijn, VOI.CE van de Vlaamse onderwijsinspectie, YouFlanders van Toerisme Vlaanderen, - lijst van wensen opstellen vb snel VLAIO contacteren - Opvragen van kostprijzen en voorbereidingen treffen om een bestek uit te schrijven – nota DC Q2 - beslissing DC over bestek - uitschrijven van het bestek voor een communicatiekantoor om de app aan te maken - voorstel beheer van de app uitwerken voor DC Q3 - akkoord over beheer van de nieuwe app - uitwerken mock ups in sprints en beoordeling door DC Q4 - App wordt afgewerkt en beschikbaar gesteld - Campagne voorbereiden om lancering app in januari te begeleiden
Scope van het project	De scope wordt beperkt tot VLAIO-informatie die we gepersonaliseerd kunnen aanbieden. Behoort niet tot dit project: de aanpassingen aan website of e-loket indien deze gewenst zouden zijn
Projectaanpak in grote lijnen	Projectleider neemt initiatief volgens mijlpalen

	Klein werkgroepje met team communicatie, vzw TB en team Contact Center voor feed back en kennisuitwisseling Op het einde van elk Q terugkoppeling naar DC voor stavaza.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	geen

Diensteninnovatie aan het werk

Verwacht eindresultaat van het project	Het eindresultaat zal een diensteninnovatie leidraad worden met: 1) Definitie van termen: diensteninnovatie en business model innovatie 2) Overzicht van complexiteiten/uitdagingen bij steunaanvragen rond diensteninnovatie 3) Aanpak inzake begeleiding & evaluatie van diensteninnovatie a) Kenbaar maken van dienstendossier bij overdracht BA naar PA b) Hands-on kennis & tools samenbrengen ter ondersteuning bij diensten innovatie c) Organisatie beslissing op vlak van generalistische en specialistische kennis bij BA's 4) Een meer uniforme inschatting van waar de innovatielat ligt bij diensteninnovatie binnen het team van project- en bedrijfsadviseurs
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Begindatum: 01/12/2021 Einddatum: 31/10/2022 Mijlpalen: • Dec '21 & Jan '22: Samenstelling projectteam & klankbordgroep • Mrt '22: algemene definitie diensteninnovatie en verschil met business model innovatie • Mei '22: overzicht van voornaamste uitdagingen/complexiteiten bij dienstendossiers • Juni '22: opmaak van checklist om te evalueren wat het type van het dossier is (Diensteninnovatie, technische innovatie en business model innovatie) + opmaak van meetinstrument om de belangrijkste uitdagingen van de klant te definiëren • Okt '22: aanpak bij dienstendossiers bepalen (te gebruiken tools en technieken + overdracht tussen BA en PA)
Scope van het project	Diensten – en business model innovatie worden vaak door elkaar gebruikt. Het is de intentie in dit project om beide definities scherp te stellen. Na het scherpstellen van de definitie zal het project zich beperken tot diensteninnovaties. Waarbij enkel complexiteiten, uitdagingen, hands-on kennis, tools met betrekking tot diensteninnovatie zullen besproken worden. Dit project zal zich beperken tot het verzamelen van tools/technieken die kunnen ingezet worden om de uitdagingen van de klant (mbt diensteninnovatie) aan te pakken alsook te bepalen voor welke uitdagingen nog geen tools/technieken op de markt zijn en alsdus moeten ontwikkeld worden. De effectieve ontwikkeling

	van dergelijke tools behoort niet tot de scope van dit project maar kan eventueel opgenomen worden in een fase 2 van dit project. Indien verzamelde tools of technieken zouden kunnen hergebruikt worden voor BM of technische innovatie is dit een mooie extra, doch geen doel op zich. In de diepte van deze diensteninnovaties zal het project beperkt worden tot steunbaarheid bij O&O innovatiedossiers en KMO Groeisubsidie. Niet alleen in de diepte maar ook in de breedte willen we dit project beperken tot aligneren bij interne medewerkers van VLAIO, met name projectadviseurs en bedrijfsadviseurs. Binnen dit project zullen er geen tools/methodieken gecreëerd worden voor of gedeeld worden met externen zoals ondernemers, VLAIO netwerk,...
Projectaanpak in grote lijnen	Het volledige project zal intern uitgewerkt en uitgevoerd worden. De voorbereiding van de werkvergaderingen & het samenbrengen van de conclusies zal uitgevoerd worden door de projectverantwoordelijke. Het projectteam zal telkens aanwezig moeten zijn op de werkvergaderingen. Er zal minimale voorbereiding gevraagd worden van het projectteam. De klankbordgroep, samen te stellen uit project- en bedrijfsadviseurs na de project kick-off, zal op kwartaalbasis (dit valt samen met het afronden van een werkpakket) op de hoogte gebracht worden van de bereikte resultaten. Feedback van deze groep zal verwerkt worden door de projectverantwoordelijke en doorgegeven worden aan de kerngroep. Er zal ook beroep worden gedaan op een externe dienstverlener. Hij/zij zal gevraagd worden een mini-opleiding te geven in courante diensteninnovatie tools in WP5. Er kan voor gekozen worden om de externe dienstverlener reeds te vragen tijdens het scherpstellen van de definities in Werkpakket 2. Echter moet er wel over gewaakt worden dat er reeds voldoende input is van het team om de opdracht van de dienstverlener scherp te kunnen neerzetten. Werkpakket 1: Project Management Timing: Gedurende het volledige project Taken: • Samenstelling projectteam & klankbordgroep (Dec '21 & Jan '22) • Kick-off projectteam (zal samenvallen met werkvergadering 1), algemene vragen afhandelen (zoals preferentie naar type meetings, realiteit van timing projectplan met agenda's teamleden,...) • Voorbereiding werkvergadering (zie inhoud werkvergaderingen bij andere werkpakketten) • Samenbrengen van conclusies na werkvergaderingen en besprekingen met gebruikersgroep • Alignering met sponsors Werkpakket 2: Definities scherpstellen

	Timing: Feb '22 & Mrt '22 Taken: • Werkvergadering 1 – Feb '22: Definities van het projectteam ivm diensteninnovatie, business model innovatie en technische innovatie samenleggen, verschillen & gelijke elementen samenleggen • Werkvergadering 2 – Mrt '22: Conclusie definitie diensteninnovatie, business model innovatie en technische innovatie (obv werkvergadering 1) + introductie volgende stappen Werkpakket 3: Complexiteiten & uitdagingen bepalen Timing: Feb '22 – Mei '22 Taken: • Individuele gesprekken tussen projectverantwoordelijke en projectteamleden – Feb '22 - topic: complexiteit/uitdagingen bij diensteninnovatie dossiers alsook in kaart brengen van de noden • Werkvergadering 1 – Mrt '22: Conclusies complexiteiten/uitdagingen die bij individuele gesprekken naar voor kwamen – zijn er toevoegingen/ervaringen,... • Werkvergadering 2 – Apr '22: Case bespreken vanuit verschillende Point-of-Views (lopende case bij klanten wordt geselecteerd en worden in groep besproken) maw een voorbereide P2P sessie – zijn er nog complexiteiten/uitdagingen die in werkvergadering 1 niet aan bod kwamen • Werkvergadering 3 – Mei '22: samenvatting complexiteiten/uitdagingen bij dienstendossiers. Deze uitdagingen prioriteren (naar meest voorkomend in dossiers) om in een later fase tot oplossingen/tools te komen die kunnen helpen bij begeleiding en evaluatie + introductie volgende stappen Werkpakket 4: Checken & meten Timing: Mei '22 & Juni '22 Taken: • Werkvergadering 1 – Mei '22: Opstellen van checklist die kan ingezet worden door PA en BA om bij dossiers te besluiten of het een diensten dan wel technische innovatie is • Werkvergadering 2 – Juni '22: Opstellen van een meetinstrument waarbij je de belangrijkste uitdagingen kan scoren om zo tot een plan van aanpak in begeleiding en evaluatie te komen Werkpakket 5: Methodieken & tools Timing: Juni '22 - okt '22 Taken: • Huiswerk – zomer '22: olijsten bestaande tools/methodieken die door de leden gebruikt worden of
--	--

	erkend worden als mogelijke interessante tool om mee te gaan werken. Pro's en contra's van deze tools/methodieken opsommen. • Werkvergadering 1- Sept '22: dieper ingaan op deze bestaande tools. Hoe werken deze? Zijn er dossiers die er gebruik van maken? Voldoen deze technieken om aan de complexiteiten/uitdagingen bij diensteninnovaties een antwoord te bieden? Er wordt ook geopteerd om een externe spreker aan te trekken die een korte introductie kan geven in bestaande tools (soort van mini opleiding) • Werkvergadering 2 – Okt '22: conclusies bestaande tools en match met diensteninnovatie dossiers, gap-analysis: wat hebben we nog nodig/moeten we ontwikkelen om de uitdagingen te kunnen ondersteunen bij begeleidingen Werkpakket 6: Communicatie Timing: Gedurende het volledige project Taken: • Communicatie over status naar sponsors: per kwartaal • Communicatie binnen Team Bedrijfstrajecten : na elk werkpakket (maw communicatie over definities (WP1), communicatie over waar je op moet letten bij dienstendossier (WP2),...) • Communicatie binnen Afdeling Steun: na elk werkpakket (maw communicatie over definities (WP1), communicatie over waar je op moet letten bij dienstendossier (WP2),...) • Diensteninnovatie leidraad op Sharepoint toegankelijk: bij einde project • Eindrapportering naar sponsors: bij einde project • Actief peilen naar nood voor opleiding of P2P onder collega's om adoptiegraad van de projectresultaten te verhogen
Relatie/raakvlakken met andere projecten bij het Agentschap	Het project sluit aan bij de strategische doelstellingen 1 en 2. SD1 vanuit insteek dat klanten met diensteninnovaties op dit moment geen duidelijk richtsnoer hebben in welke mate hun projecten in aanmerking komen voor steun. S2 vanuit evolutie dat diensteninnovatie aan belang winnen door evoluties op vlak van circulaire economie waarin gebruik en ontzorging bij gebruik belangrijker wordt dan bezit.

Versterken van customer insights

Verwacht eindresultaat van het project	In dit analyseproject willen we een waarde creërende customer insight strategie voor VLAIO ontwerpen die in regel is met de GDPR wetgeving. We kijken in het project zowel naar onze klanten, het netwerk als de eigen medewerkers. Dit project resulteert in nieuw ontwikkelingsproject volgens de doelstellingen die bepaalt worden tijdens de analyse
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Analyse fase: (februari-april) • Inventariseren van de huidige noden en verwachtingen binnen de organisatie • Onderzoeken van good practices en innovatieve oplossingen voor customer insights binnen een overheidscontext • Markt- en netwerkverkenning ifv nieuwe methodieken en toegang tot populatie • Onderzoek naar nodige GDPR optimalisatie Ontwerp fase (april-mei) • Customer insight strategie (intern+ extern) • Integratie GDPR maatregelen • Low tech mock-up van de ideale recurrente klantenbevragingen met budgettaire en VTE inschatting voor uitwerking Afstemming nieuw projectvoorstel: juni • We willen het projectvoorstel voor verdere ontwikkelingen gevalideerd voorleggen tijdens de midterm evaluatie besprekingen.
Scope van het project	Adhoc verzoeken door collega's voor het organiseren/ondersteunen van klantenbevragingen beschouwen we als reguliere werking
Projectaanpak in grote lijnen	Interne uitwerking
Relatie/raakvlakken met andere projecten	/

SD2:

VLAIO levert een belangrijke bijdrage aan duurzaamheid en aan een succesvolle transformatie van de Vlaamse economie en samenleving.



Vlaanderen staat, gezien de veranderingsprocessen die zich wereldwijd en Europees aan het voltrekken zijn, voor een grondige transformatie van zijn economie. VLAIO wil die transformatie samen met partners helpen versnellen en succesvol maken voor de Vlaamse ondernemingen. VLAIO zet zich volop in om de toekomstdoelstellingen die Vlaanderen, de Europese Unie en de VN vooropstellen te helpen bereiken.

We leggen de nadruk op:

- het realiseren van een duurzame economische groei.
- het stimuleren van innovatie in de hele economie en maatschappij.
- het verhogen van de productiviteit en van het algemeen welzijn door verdere digitalisering.
- het tegengaan van de klimaatopwarming, onder meer door een CO2-neutrale industrie.
- het bereiken van duurzame consumptie- en productiepatronen, onder meer door circulariteit.
- een voor iedereen toegankelijke en hoogwaardige gezondheidszorg.

Daarom:

- informeren en sensibiliseren we ondernemingen over deze transformaties, en over wat die voor hen kunnen betekenen.
- vertalen we de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties, de “Green Deal” en het “Digitaal kompas 2030” van de Europese Unie, en het “Vizier 2030”-doelstellingenkader voor Vlaanderen naar concreet bruikbare instrumenten voor Vlaamse ondernemingen.
- nemen we een faciliterende, en indien gewenst ook een trekkende rol op bij het voorbereiden en het helpen realiseren van grote investeringsprojecten die nodig zijn voor de transformatie van de Vlaamse economie.
- verhogen we de kennis van medewerkers van VLAIO en het VLAIO-netwerk over klimaat, duurzame ontwikkeling en digitalisering.
- meten we de bijdrage aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen, de klimaatdoelstellingen, en de digitalisering van de projecten die met VLAIO-steun tot stand komen.
- spelen we volop in op door Europa beschikbaar gestelde fondsen.

Verduidelijking en versterking van de maatschappelijke impact van VLAIO

Verwacht eindresultaat van het project	Dit project sluit aan bij het langlopende horizontaal project Missies & Transities dat is opgestart in 2020 en na 2022 verder loopt, waarbij het werkprogramma jaarlijks wordt ingevuld. Het resultaat van dit project moet een stevige positie van VLAIO zijn voor maatschappelijke impact, zowel op het inhoudelijk vlak als op het vlak van inzicht en communicatie over die bijdrage. Hiermee wordt in belangrijke mate invulling gegeven aan de doelstellingen zoals geformuleerd in SD2.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Het project loopt over heel 2022. De meeste acties ontwikkelen zich over heel 2022. Specifieke milestones zijn: Q1: plan van aanpak voor inbedding van de maatschappelijke impact in de communicatie Q1-Q2: invulling van de interne opleiding Q1: overzicht van de acties ter ondersteuning van maatschappelijke valorisatie in de bredere VLAIO-portfolio en voorstellen voor invullingen/bijstellingen in de loop van 2022 Q2: opstart kennishubs energie/klimaat en circulaire economie Q2: beschikken over de rapporteringstools i.v.m. maatschappelijke impact Q2: stroomlijning van de samenwerking voor Europese financiering Q4: uitgewerkte rapportering over de maatschappelijke impact
Scope van het project	Dit project behandelt verschillende aspecten van de verdere uitbouw van de werking binnen VLAIO rond maatschappelijke impact: • integratie van de verschillende projecten binnen VLAIO voor de invulling van SD2 • versterking van de communicatie m.b.t. de maatschappelijke impact van VLAIO, ingebed in de bredere communicatiestrategie • uitbouwen van de kennis van de mechanismen en indicatoren van maatschappelijke impact binnen VLAIO; dit omvat zowel interne opleiding als het opzetten van kennishubs over digitalisering en duurzaamheid • versterken van de toegang voor bedrijven tot internationale samenwerking op de kerndomeinen • faciliteren van grote projecten door het verder ontwikkelen en toepassing van het concept van economische speerpuntprojecten en de ondersteuning via financiering • stimuleren van de inzet en waar nodig aanpassen van het instrumentarium (steun, dienstverlening, netwerk) voor de realisatie van een (grotere) maatschappelijke impact • uitbouwen van de ondersteunende dataverwerking en -analyse

	Deze activiteiten zijn complementair aan en ondersteunend voor de activiteiten vermeld in de beleidsfiches en de andere acties rond maatschappelijke impact in VLAIO.
Projectaanpak in grote lijnen	Voor de verschillende deeltrajecten is de aanpak als volgt: 1) De activiteiten binnen de verschillende trajecten (beleidsprioriteiten, strategische projecten, concrete uitrol) worden opgevolgd en in het bijzonder wordt synergie gezocht in de kennisopbouw, ontwikkeling en uitvoering, met het oog op een grotere efficiëntie en een snellere kennisopbouw. 2) In lijn met het communicatieplan en in nauwe samenwerking met de Dienst communicatie van VLAIO (en desgevallend andere actoren zoals de communicatiecel van Vlaanderen Circulair) wordt een aanpak voor communicatie opgesteld die de maatschappelijke impact van VLAIO nog veel duidelijker naar voor brengt. Hierbij wordt ingespeeld op verschillende media. Een bijkomende doelstelling is de integratie van de individuele trajecten en websites die nu lopen (bijvoorbeeld voor digitalisering) in de algemene aanpak van VLAIO. 3) Als basis van de werking rond maatschappelijke impact wordt de kennis over de specifieke domeinen, instrumenten en indicatoren verder uitgebouwd. Dit traject schrijft zich ook in in de pistes rond de kennishubs. In 2022 zal daar de focus liggen op circulaire economie en klimaat/energie. Verder worden binnen het VTO-beleid de trajecten van interne sensibilisering en opleidingen over maatschappelijke impact opgezet. 4) De Europese financiering biedt specifieke mogelijkheden voor projecten met maatschappelijke finaliteiten. In het bijzonder voor de energie- en klimaatprojecten werd reeds specifieke competentie opgebouwd. Dit wordt verder uitgebouwd en ingezet voor de ondersteuning van de Vlaamse ondernemingen en partners. Hierbij wordt samengewerkt met het Team Internationale samenwerking van VLAIO, EWI, NCP Vlaanderen en VLEVA. 5) Het concept van de economische speerpuntprojecten, waarmee grotere projecten kunnen begeleid worden naar de optimale samenwerking met de Vlaamse overheid wordt verder toegepast en ontwikkeld in samenwerking met het Departement Omgeving en andere beleidsdomeinen. Meer in het algemeen wordt de samenwerking met andere beleidsdomeinen en agentschappen (o.a. Omgeving, OVAM, Media, Digitaal Vlaanderen) versterkt. 6) De inzet van reguliere steuninstrumenten, de IPCEI-projecten en ad hoc financiering voor de ondersteuning van de projecten wordt gecoördineerd. De portfolio van instrumenten van VLAIO wordt gescreend en trajecten om ondernemingen te stimuleren om meer rekening te houden met de maatschappelijke impact worden ondersteund. De nieuwe instrumenten die binnen sommige beleidsprioriteiten worden ontwikkeld (kleine projecten, living labs, ...) worden opgevolgd en indien mogelijk vertaald naar meer generieke instrumenten. Anderzijds worden de eigen dienstverlening en het netwerk om ondernemingen te

	stimuleren ingezet. In deze context wordt ook de samenwerking met MVO en de afdeling Groene Economie van OMG. 7) Inzicht in de activiteiten en de portfolio van VLAIO m.b.t. maatschappelijke impact vraagt nieuwe data. Trajecten worden hiervoor opgezet in samenwerking met de Afdeling Data en Interne Innovatie. Dit omvat de rapportering VEKP en de labeling van projecten (zie ook project labeling bij de beleidsdoelstellingen).
Relatie/raakvlakken met andere projecten	• Beleidsprioriteiten • Duurzaamheidstoets • Digitalisering • Duurzaamheid • Zorg • De strategische projecten binnen SD2 • Labeling

Ontwikkeling Missies & Transitie in VLAIO

Verwacht eindresultaat van het project	Dit project kadert in het langlopende horizontaal project Missies & Transitie dat is opgestart in 2020 en na 2022 verder loopt, waarbij het werkprogramma jaarlijks wordt ingevuld. Het verwachte resultaat van dit deelproject is een duidelijke positionering en bijdrage van VLAIO tot de transitiewerking binnen de Vlaamse overheid, tot de ontwikkeling van een missiegericht innovatiebeleid en tot de transversale beleidsprojecten.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Het hier beschreven project loopt over heel 2022. Het omkadert ook de beleidsprojecten rond duurzaamheid en digitalisering (in het bijzonder voor de transitiedomeinen Circulaire Economie en Industrie 4.0), elk met hun eigen mijlpalen. Belangrijke bijkomende mijlpalen zijn: Q1: organisatie doorstart transitie en inbreng tot de opstart van het transitieplatform Q2: stroomlijning van de aanpak tot transversale projecten Q3: bijdrage aan een missiegedreven innovatiebeleid (lead bij EWI) Q2-Q4: bijdrage tot de transitiewerking van de Vlaamse overheid
Scope van het project	Dit project levert het kader voor de deelname van VLAIO aan de ontwikkeling van het 3e generatie innovatiebeleid. Het behandelt daarbij verschillende aspecten: • de bijdrage van VLAIO aan Visie 2050 en Vizier 2030: eventuele rapporteringen volgens de nog te bepalen formats in Vizier 2030, deelname aan het overkoepelende transitieplatform, vertegenwoordiging van VLAIO, stroomlijnen van de transitiewerking binnen VLAIO, etc. • de bijdrage tot het missiegericht innovatiebeleid, samen met EWI en volgens het traject af te spreken met het beleid • overzien van de bijdrage van VLAIO tot de transversale projecten van de Vlaamse Overheid • beleidsvorming, interne kennisopbouw en -verspreiding van de kennis rond 3e generatie innovatiebeleid in VLAIO Deze activiteiten zijn complementair aan en ondersteunend voor de activiteiten vermeld in de beleidsfiches en de acties rond maatschappelijke impact in VLAIO.
Projectaanpak in grote lijnen	Dit project doet in de eerste plaats aan coördinatie en kennisopbouw. We vatten hier niet de eigenlijke uitvoering van de transitie (die is beschreven in de afzonderlijke fiches onder de beleidsdoelstellingen) maar wel de bredere omkadering van de transitie binnen de Vlaamse overheid. Dit gebeurt in de eerste plaats door deelname aan het overkoepelende platform en daaraan verbonden specifieke opdrachten.

	Voor het missiegedreven innovatiebeleid ligt de lead binnen het beleidsdomein bij EWI. We volgen de (internationale) ontwikkelingen, leveren een inbreng waar relevant en vertalen dit naar de praktijk van VLAIO waar mogelijk. De concrete opvolging van de transversale projecten zal in de eerste plaats gebeuren binnen andere opdrachten van het team, waarbij dit project een interne coördinatie houdt.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Circulaire economie Industrie 4.0 De strategische projecten binnen SD2

SDG's in de werking van VLAIO

Verwacht eindresultaat van het project	Het einddoel van dit project, dat over meerdere jaren zal lopen, is de werking van VLAIO structureel laten aansluiten bij de Sustainable Development Goals van de UN en dit ook communicatief duidelijk maken. Daarvoor wordt in 2022 een traject opgestart voor het bekomen van een SDG Pioneer label, uitgereikt door CIFAL-Flanders (gelieerd aan UNITAR). Ter invulling daarvan wordt een 'action bases learning traject' uitgevoerd.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Het project start op 1/1/2022 en zal het volledige jaar doorlopen. Q1: uitwerken van het concrete plan van aanpak in samenwerking met CIFAL-Flanders Q1: opzetten van de interne governance Q2-Q4: invullen van het werkprogramma zoals vastgelegd in Q1
Scope van het project	Duurzaamheid neemt een steeds belangrijker plaats in in de werking van VLAIO. Dit zal binnen en buiten de organisatie nog heel wat stappen vragen die in verschillende projecten worden opgenomen. De hier voorgestelde manier om dit methodologisch en in de breedte meer te onderbouwen, is een traject naar een SDG pionier label uitvoeren. In het project wordt zowel de interne werking van VLAIO bekeken als de impact op/van de projectportfolio.
Projectaanpak in grote lijnen	Het traject dient verder gespecificeerd te worden, maar zal zeker de volgende stappen omvatten • interne capacity building • opzetten van de interne organisatie en governance • opstellen van actieplannen en beleidsplannen, vertrekkende van een assessment • uitvoeren en implementeren • communiceren
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Dit project raakt aan alle projecten en acties die tot doel hebben de maatschappelijke impact van onze steunverlening, dienstverleningen en netwerken te vergroten en/of onze interne werking te verbeteren.

SD3:

We hebben een dynamisch en actief Vlaams ecosysteem.
Alle relevante partners voor ondernemerschap en
innovatie maken er deel van uit, en het heeft
meerwaarde voor ondernemingen en de maatschappij.



Wat we doen voor innovatie en ondernemerschap, doen we niet alleen, maar in samenwerking met een breed netwerk van met elkaar verbonden organisaties uit de publieke en private sector. We bouwen het “VLAIO-netwerk” dat we de afgelopen periode samen met partners tot stand brachten, uit tot een sterk ecosysteem dat een troef vormt voor de Vlaamse economie. We zetten het VLAIO-netwerk mee in om de VLAIO-doelstellingen te realiseren.

Daarom:

- investeren we in concrete samenwerking en open dialoog tussen VLAIO en zijn partners, en onderling tussen de partners in het werkveld.
- nemen we initiatieven om het inzicht binnen het netwerk en daarbuiten van het dienstenaanbod van het VLAIO-netwerk te verbeteren.
- nemen we binnen de Vlaamse overheid het voortouw om, samen met andere beleidsdomeinen en entiteiten, van Vlaanderen een meer innoverende en ondernemende regio te maken.
- werken we actief en concreet samen met steden, gemeenten en provincies met oog op het aanbieden van een integrale overheidsdienstverlening aan ondernemingen.
- investeren we in onze samenwerkingsrelatie met de Vlaamse kennisinstellingen, om hun betrokkenheid bij het ecosysteem en hun samenwerking met ondernemingen nog te vergroten.
- nemen we initiatieven om ons netwerk sterker internationaal in te bedden en te promoten.

Digitale strategie voor het VLAIO Netwerk

Verwacht eindresultaat van het project	Een <u>digitale strategie</u> voor het VLAIO Netwerk, d.w.z. de gerichte inzet van digitale tools om ons partnernetwerk in kaart te brengen, te beheren, te monitoren en te activeren. De acties en opleveringen in dit project vormen discrete aanknopingspunten voor een “partner community platform”, voorzien in de VLAIO Digitaliseringsstrategie voor 2023 Q3 – 2024. Dit partnerplatform moet verschillende datadiensten aanreiken ter ondersteuning van het Vlaamse ecosysteem voor innovatie en ondernemerschap. In dit platform worden data uitgewisseld en gebruikt in toepassingen die partnerorganisaties gebruiken in hun samenwerking met VLAIO en met elkaar. Sommige van onderstaande opleveringen werden de afgelopen jaren al gerealiseerd maar dienen nu verder ontwikkeld te worden; andere moeten nog opgestart worden. • Voorstudie “partner community platform”: stakeholder mapping, behoefteanalyse (cocreatie met partners), business capabilities, technologie, operating model, sourcing. • Visualisatie van het VLAIO Netwerk: stelt het landschap van (semi-) publieke actoren inzichtelijk voor, zodat zij hun diensten kunnen verlenen in een netwerk van complementaire partners. De visualisatie moet partners in staat stellen om meer en gericht door te verwijzen náár en samen te werken mét andere organisaties. • Doorverwijfsfiche: tool die een kwalitatieve en warme doorverwijzing van een ondernemer tussen twee organisaties faciliteert. Deze tools ondersteunen het principe van “no wrong door” in het VLAIO Netwerk. • Herorganisatie van het luik ‘VLAIO Netwerk’ op de VLAIO-website naar een logisch gestructureerd portaal voor al onze partners. • Aanzet tot een “data lake” met allerhande partnerdata: we brengen zo veel mogelijk relevante informatie m.b.t. het landschap van actoren samen op één plaats. We inventariseren en categoriseren bestaande en nieuwe data(bronnen). • Overzicht van VLAIO-relatiebeheerders: VLAIO-medewerkers die fungeren als contactpersonen voor partnerorganisaties, brengen we in kaart, eventueel als uitbreiding op de bestaande wie-is-wie-lijst of als aanzet tot een meer uitgebreid systeem voor Partner Relationship Management (PRM). • VLAIO Netwerk LinkedIn-groep: we streven naar een bredere adoptie van deze besloten groep, die thans gebruikt wordt als communicatieplatform tussen professionals in het VLAIO Netwerk. Externe stakeholders zijn van cruciaal belang voor het welslagen van de opdracht van VLAIO. Nochtans worden partnerorganisaties
---	--

	momenteel het minst digitaal ondersteund. Deze deliverables moeten ervoor zorgen dat in de komende jaren meer toegevoegde waarde gecreëerd wordt voor onze stakeholders. De voordelen van deze digitale strategie zijn meervoudig: a) <u>Ondernemingen</u> worden beter ondersteund doordat partners meer en beter met elkaar samenwerken. We verdichten het netwerk van actoren met het oog op een geïntegreerde of ketendienstverlening, een naadloze 'customer journey' en een kwalitatieve doorverwijzing. b) <u>Partnerorganisaties</u> worden beter ondersteund in hun werking: we vergemakkelijken hun rapporteringsverplichtingen, maken communicatielijnen korter en we voorzien hen van bruikbare inzichten gebaseerd op data (dashboards). c) Maatschappelijke thema's, <u>missies en transities</u> worden bekeken vanuit een ecosysteembenadering: we gebruiken het VLAIO Netwerk als klankbord om evoluties op het spoor te komen, om beleidsmaatregelen en calls voor te bereiden, en om gedeeld eigenaarschap en gedragenheid te creëren. d) <u>VLAIO</u> evolueert naar een datagedreven netwerkorganisatie die alle informatie waarover ze beschikt, slim en efficiënt inzet om haar dienstverlening binnen en mét het VLAIO Netwerk te verbeteren. Deze digitale tools versterken de regisseursrol van VLAIO en helpen om lacunes en opportuniteiten op het spoor te komen, om predictieve modellen op te stellen, en om proactief op te treden in het VLAIO Netwerk.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	1) 2022 tot 2023 Q3 2) 2022 Q3 3) 2022 Q2 4) 2022 Q4 5) Voortdurende inspanning 6) 2022 Q4 7) Voortdurende inspanning
Scope van het project	Dit project behelst alleen het ontwikkelen van een digitale strategie voor het VLAIO Netwerk, als aanzet of mogelijkheidsonderzoek voor een toekomstig te ontwikkelen Partner Community Platform. De ontwikkeling van zo'n platform behoort niet tot de scope van het project.
Projectaanpak in grote lijnen	Voor elk van de deliverables werden/worden verschillende interne teams en externe leveranciers gezocht.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Dit project is sterk verweven met de 'goal setting' en de planning van de Afdeling Data & Interne innovatie, en de snelheid waarmee collega's en externe leveranciers ingezet en aangestuurd kunnen worden.

	Het project is ook gerelateerd aan SD3_SP “Ecosysteem ontwikkeling en Stakeholdersmanagement” voor wat betreft relatiebeheer met de VLAIO-partners en de ecosysteembenadering voor de inzet van VLAIO-partners in maatschappelijke thema’s en M&T.
--	---

Ecosysteem ontwikkeling met strategisch relatiebeheer

Verwacht eindresultaat van het project	Dit project moet leiden tot de volgende resultaten: • afgestemde samenwerkingsrelatie met de Vlaamse kennisinstellingen, innovatie- en ondernemerschapsactoren, om hun betrokkenheid bij het ecosysteem en hun samenwerking met ondernemingen nog te vergroten. • concrete samenwerking en open dialoog tussen VLAIO en zijn partners, en onderling tussen de partners • innovatie en ondernemerschapsinitiatieven gericht op collectief van bedrijven beter afstemmen op noden van betrokken actoren (kennisinstellingen, bedrijvengroeperingen en bedrijven) Bijkomend zal de 'volledigheid' van ecosysteem nagegaan worden en overwogen worden of acties nodig zijn om nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand te brengen. Bij het in kaart brengen van actoren bekijken we ook welke andere overheden inzetten op innovatiesteun of-begeleiding aan bedrijven (vb VEKA, MOW, FIT, ..) Hierbij ontwikkelen we (waar nuttig) relatiebeheer met deze overheden. Met FIT werd dit reeds opgezet en gecoördineerd binnen ARO.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1/Q2/Q3 2022 : identificatie en analyse belanghebbenden, ad-hoc contacten opbouwen Q4: opmaak actieplan en uitbouw structurele aanpak strategische betrokkenheid .
Scope van het project	In eerste instantie innovatieactoren in focus van het project om strategisch relatiebeheer op te zetten. Dit zijn de actoren die in O&O&I een rol spelen, tem kennisdeling waar de link naar ondernemerschap gelegd wordt. Het volledige ecosysteem innoveren&ondernemen is in scope voor de ontwikkeling van strategische betrokkenheid. Hierbij zal rekening gehouden worden met de relaties (operationeel en meer strategisch) die er nu al zijn vanuit VLAIO (VLAIO-netwerk, Steunafdeling, ARO, internat, ..) ; Overheden: in eerste instantie voor de overheden waarvan we weten dat ze inzetten op innovatie, (VEKA, MOW) nagaan of er intern behoefte is aan ruimer relatiebeheer, ook strategisch niveau.
Projectaanpak in grote lijnen	Voor de ontwikkeling van een ecosysteem met een doorgedreven belanghebbendenmanagement op strategische niveau worden volgende acties opgestart: 1) Identificeren, herkennen en erkennen van belanghebbenden rekening houdend met de interactie van de verschillende organisaties met VLAIO (partner, structurele klant, rol in ecosysteem, bestaande overlegmomenten..) en hun rol in het Vlaamse ecosysteem (innovatie&ondernemerschap), zoals kennisopbouw, triple helixwerking, kennisdeling, ...

	2) Analyseren van hun invloed en interesses (VLAIO gerelateerd en ruimer) 3) Opstellen van actieplan met prioriteiten (met wie moet VLAIO eerst strategische interactie opstarten/verder uitbouwen) 4) Betrekken van belanghebbenden bij innovatie- en ondernemerschapsinitiatieven, bij maatschappelijke thema's en bij missies en transitie (op strategisch niveau)
Relatie/raakvlakken met andere projecten	SD3 SP ontwikkeling als netwerkorganisatie. SD3: SP Digitale_strategie_VLAIO_Netwerk SD2: Activeren van ecosystemen en waardeketens

Communicatie VLAIO Netwerk

Verwacht eindresultaat van het project	Een consistent communicatiebeleid voor en door het VLAIO Netwerk: wie communiceert waarom, wat en hoe? In de voorbije periode zijn heel wat succesvolle initiatieven genomen om met, over en voor het VLAIO Netwerk te communiceren, er een heuse community van te maken. We lijsten ze hieronder even op. Het is tijd om ze te evalueren, indien nodig keuzes te maken, prioriteiten te stellen en te verankeren in onze werking. Website: het VLAIO Netwerk en de clusterorganisaties vind je momenteel onder 'andere doelgroepen'. Een moeilijk vindbare, weinig bezochte plek. Nieuwsbrief: regelmatig stuurt VLAIO een VLAIO Netwerk nieuwsbrief uit. Netwerk Gazet: binnen het Ondernemerschapsluik wordt en ook een Netwerk Gazet gepubliceerd. Gesloten LinkedIn Netwerk groep Activiteiten voor het hele VLAIO Netwerk (nieuwjaarsreceptie, voorstelling VLAIO-aanbod, ...) Themadossiers: bevattelijke content voor ondernemers rond specifieke thema's waarbij de netwerkpartners input leveren en gevraagd wordt mee de communicatie te ondersteunen. Leerplatformen voor kennisopbouw, ervaringsuitwisseling, matchmaking (clusters, partners ondernemerschap, ecosystemen studentensteden, STEM-academies, bedrijventerreinmanagementorganisaties, incubatoren, proeftuinen industrie 4.0, detailhandel, ...) Informatie van en naar het VLAIO Netwerk (ochtendshows, projectoproepen, expertisedatabank, ...) De mogelijke overlap / redundantie met de uitbouw van een community platform dient daarbij nauwgezet bekeken te worden.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Begindatum 1/1/2022 Einddatum 31/12/2022 We zien subprojecten binnen dit geheel: ALGEMEEN: Q1: Inventarisatie en analyse van de bestaande communicatie instrumenten met aanstippen van het waarom, wie, wat, wanneer en hoe ervan en het eventueel ontdekken van zaken die nog ontbreken.

	Q2: Updaten en verankeren van de geselecteerde communicatietools. WEBSITE: Q1-Q2: Analyse & UX traject van de websitepagina ‘andere doelgroepen’: de bedoeling is dat dit de VLAIO Netwerk webstek wordt. De subcategorieën moeten herbekeken en eventueel geclusterd worden. Deze oefening zal onder begeleiding van TOBANIA gebeuren, websitecontractant. Daarenboven dient door Tobania bekeken te worden hoe de VLAIO Netwerk visualisatie geïntegreerd kan worden in VLAIO.be/VLAIONetwerk. Q3: Ontwikkeling & implementatie vernieuwde webstek voor VLAIO Netwerk als onderdeel van de VLAIO website.
Scope van het project	Behoort wel tot de scope 1) Opmaken van de globale visie op de communicatie vanuit VLAIO 2) Keuze van de communicatie instrumenten voor de toekomst 3) Website optimaliseren 4) Toewijzing van de trekkers voor elk van de gekozen communicatiemiddelen. De uitbouw van een community platform (SD3_projectvoorstel_Digitale Strategie) hoort niet binnen de scope van dit project maar dient wel nauwgezet bekeken te worden.
Projectaanpak in grote lijnen	De analyse en evaluatie van de algemene communicatielijijn kan volledig intern gebeuren. Afhankelijk van de resultaten daarvan, kan het nodig zijn om externe expertise in te winnen. Het website traject zal onder begeleiding van UX experts gebeuren van Tobania, in nauwe samenwerking met de inhoudelijke betrokken collega's en team communicatie.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Zoals hiervoor aangehaald, hangt dit project nauw samen met het uitbouwen van een community platform. De kans is reëel dat – minstens op termijn – dat platform een aantal van de communicatiedoelstellingen zal overnemen.

Kennisdiffusie

Verwacht eindresultaat van het project	Ontwikkelen van een globale aanpak voor kennisdiffusie, in het bijzonder naar innovatievolgers. Momenteel zijn er tal van partners uit het VLAIO-netwerk actief bezig met kennisdiffusie (speerpuntclusters, actoren perceel 4 kennisdiffusie, SOC's, Hogescholen met Blikopener, collectieve centra, TBT). Daarnaast zijn er bij VLAIO heel wat steun instrumenten met kennisdiffusie als doel (COOCK, TETRA, LA-TR, KMO-GS, KMO-P, specifieke oproepen(Bio-tech, AI, CS), Proeftuinen IND 4.0, CE, TTO/Flipped TTO (EWI)) . Er is weinig afstemming tussen deze actoren en instrumenten op het vlak van doelstellingen, doelgroep, invulling noden, ... waardoor er geen goed beeld is van wie bereikt wordt, of dit de gewenste doelgroep is en of er resultaat bereikt wordt. Bovendien is de instroom in sommige instrumenten beperkt en klanten uiten kritische bedenkingen bij de modaliteiten. Hierdoor verliest het aanbod aan slagkracht. Er is nood aan een mapping van acties en actoren, onderlinge afstemming, evaluatie en prioriteitsstelling bij VLAIO (incl EWI) op het vlak van aanbod kennisdiffusie in het bijzonder naar de groep van innovatievolgers. Ook het bereik van de gesteunde projecten in de diverse op kennisdiffusie gerichte instrumenten en het bereik van dienstverleningsacties (bij VLAIO netwerk actoren) is via de nodige datagaring in kaart te brengen. Dit project wil ook het benodigde proces voor het gestructureerd verzamelen van die data op punt stellen.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1/Q2 2022 : • Begrip kennisdiffusie ontrafelen (Onderzoeksresultaten verspreiden, workshops met bedrijven, opleidingen, ...) • mapping actoren en acties; in kaart brengen van momenteel beschikbare data over (direct en indirect) bereik van ondernemingen in de verschillende instrumenten; identificeren van de lacunes en databehoeften, alsook het proces om deze gestructureerd (en geuniformiseerd) op te vragen Q3: doorlichting huidig aanbod kennisdifusie aan innovatievolgers Q4: identificeren waar bijsturen van instrumenten (prioriteitstelling bij actoren, communicatie, ...), stopzetten van bestaande instrumenten of ontwikkelen nieuwe instrumenten aangewezen is.
Scope van het project	Door VLAIO ondersteunde acties, instrumenten en actoren gericht op innovatievolgers zijn de primaire scope van het project. Complementariteit met andere acties, instrumenten en actoren is aangewezen (vb kennisopbouw).

Projectaanpak in grote lijnen	Voor de mapping en doorlichting zal beroep gedaan worden op ondersteuning door een consultant (100k).
Relatie/raakvlakken met andere projecten	SD3: SP Digitale_strategie_VLAIO_Netwerk (data bereik VLAIOpartners) SD3: SP ecosysteemontwikkeling SD5: ondernemingsfoto

SD4:

VLAIO is een doelmatige en innoverende organisatie, die handelt vanuit waarden en die werkplezier biedt aan alle medewerkers.



We zijn een wendbare en waardengedreven organisatie voor onze klanten, onze partners, het beleid én onze medewerkers.

We verbeteren voortdurend de doeltreffendheid en de doelmatigheid van onze werking, en doen daarbij beroep op onze innovativiteit en creativiteit.

Om onze opdracht waar te maken in een snel veranderende context, hebben we alle medewerkers nodig en halen we meerwaarde uit diversiteit. Bij alles wat we doen, hebben we oog voor welbevinden en het werkplezier van onze mensen, en streven we naar het verbinden van VLAIO-medewerkers met elkaar. We zijn een lerende organisatie die medewerkers volop kansen biedt om hun talenten en expertise te ontwikkelen en in te zetten, nu en in hun verdere loopbaan.

Daarom:

- bekijken we bij het opstellen van onze jaarlijkse ondernemingsplannen niet alleen wat we bijkomend gaan doen, maar ook wat we niet meer of anders gaan doen.
- verhogen we de mogelijkheden die we aan medewerkers aanbieden om hun talent te ontwikkelen en hun expertise te vergroten.
- maken we de expertise die we in huis hebben beter bekend, zowel intern als extern.
- investeren we in een grotere en betere kennisdeling binnen VLAIO.
- voeren we concrete en doelgerichte acties om te hoge werkdruk en werkstress tegen te gaan.
- lichten we regelmatig onze belangrijkste processen door, met het oog op het verbeteren van hun efficiëntie en de beheersing van risico's.
- professionaliseren en verbeteren we de manier waarop we projecten voorbereiden en uitvoeren, en het geheel van projecten beheren.
- zetten we een innovatiewerking op om creatieve ideeën te vertalen naar bruikbare oplossingen;
- vertalen we ons VLAIO waardenkader naar onze werking en naar een innoverende organisatiecultuur.

Hoe organisatiebreed werken?

Verwacht eindresultaat van het project	De strategische doelstellingen worden ondersteund en mede waargemaakt door het inzetten van verschillende organisatiebrede instrumenten, ten dienste van alle afdelingen binnen VLAIO. Met dit project willen we de verschillende hefboomen voor een organisatiebrede werking kracht bijzetten en doelgericht op elkaar afstemmen. Het project heeft deze 3 concrete doelstellingen: 1) een gemeenschappelijke taal creëren rond organisatiebreed werken. 2) er voor zorgen dat de medewerkers die betrokken zijn in diverse organisatiebrede processen mekaar beter leren kennen en op die manier mekaar in de toekomst makkelijker weten te vinden in situaties waar een multidisciplinaire aanpak van belang is. 3) Aan de VLAIO medewerkers duidelijk maken • welke vormen van organisatiebrede samenwerking er bestaan en hoe deze onderling samenhangen • hoe deze organisatiebrede samenwerkingsvormen bijdragen aan de strategische doelstellingen • waar ze terecht kunnen voor specifieke ondersteuning wanneer er nood is aan een multidisciplinaire of organisatiebrede opzet • op welk moment welke organisatiebrede processen in werking treden en wat ieders rol daarin is • wat de (eventuele) volgende stappen of noden zijn om nog meer en beter afdelingsoverschrijdend te kunnen werken Volgende onderwerpen mbt organisatiebrede werking zullen we hiervoor uitwerken : • een gemeenschappelijke taal en een overzicht van de instrumenten en hun onderlinge samenhang (TAALBEGRIIP en INVENTARISATIE) • overzicht van de jaarcyclus (beleid, beheer, HR en budget) + (plan mbt) communicatie en visualisatie hierrond (VISUALISATIE) • communiceren van taal, instrumenten en overzicht naar alle VLAIO medewerkers (BEKENDMAKING) • overzicht van de volgende stappen (ifv extra noden) (POTENTIEEL BENUTTEN EN VERDERE ONTWIKKELING)
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	• taalbegrip en inventarisatie (Q1) • het potentieel ten volle benutten of verder ontwikkelen (Q2 en Q3) • bekendheid en visualisatie (Q3 en Q4)
Scope van het project	Alle organisatiebrede instrumenten en vormen van samenwerking zijn in scope van dit project. Het betreft een studieproject. Eventuele implementatie van specifieke tools (systemen ter

	visualisatie) of een enterprise architectuur is niet in scope van dit project.
Projectaanpak in grote lijnen	In de verschillende fases zullen een vijftal workshops worden opgezet. Eveneens zal er extern gekeken worden naar hoe andere agentschappen of organisaties met dergelijke organisatiebrede werking omgaan. En er zal extern informatie ingewonnen worden mbt de mogelijkheden van tools om de organisatiebrede werking binnen een organisatie beter te visualiseren.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Mbt de visualisatie en de onderlinge samenhang van de verschillende instrumenten is er afstemming nodig met het • project 'horizontale verankering van de SD's' en project 'KPI's SD's' • 2 projecten rond procesmanagement en procesoptimalisatie
Projectleider	Isabelle Himpe (0.25 VTE)
Projectteam	• Ad hoc betrokkenen : • Cynthia Stinckens en Catherine Steffens mbt procesexpertise, mogelijkheden software EA en link met de 2 projecten ivm procesbeheer • Gerd Verstappen ivm opzet van Enterprise Architecture (concept, niet de tool EA) • Trekkers van organisatiebrede instrumenten (processen, projecten, programma's, stuurgroepen, Kenniscentra en kennishubs, innovatie...) • Communicatieteam • Sarah Melis voor de link met project 'horizontale verankering van de SD's (programmawerking)' en 'KPI's voor de SD's' • Luc De Buyser

VLAIO-brede verankering van de strategische doelstellingen in een programmawerking

Verwacht eindresultaat van het project	In 2021 werden de strategische doelstellingen herijkt. Tijdens dit project werd veel belang gehecht aan focus, participatie en het organiseren van VLAIO-brede doelstellingen. In dit project willen we de nieuwe strategische doelstellingen verankeren in de organisatie: • We hebben een strategisch proces uitgetekend: op een jaarcyclus is duidelijk wanneer we welk gesprek dienen te hebben en met welke groep we dit moeten hebben. • Het strategisch proces is afgestemd op de jaarcyclus. • Teamleaders hebben een methodiek voorhanden om de doelstellingen te cascaderen naar hun eigen team. • Op organisatieniveau communiceren we duidelijk over de strategische doelstellingen en over de voortgang. • We informeren VLAIO stakeholders. • We betrekken VLAIO stakeholders actief bij de strategische doelstellingen waar wenselijk.
Beknpte timing en mijlpalen per kwartaal	Uittekenen van het strategisch proces (januari-maart 2022) • Januari: duo gesprekken met afdelingshoofden over hoe zij het proces zien, welke teams/personen dicht betrokken moeten worden en dit zich verhoudt tot bestaande overlegmomenten • Februari - maart: finaal ontwerp van het strategisch proces met validatie door DC met methodiekontwikkeling voor de verschillende stappen • Maart-december: uitvoering van het strategisch proces • December: evaluatie van huidige manier werken van werken Doelstellingencascade per team (ism leiderschapstraject) (februari) • Het thema van de netwerksessie in februari zal een methodiek voor doelstellingencascade zijn waar de teamleaders zelf mee aan de slag kunnen gaan. We voorzien een nazorgmoment op maat. • Dit heeft als doel de SD's beter te integreren in de individuele PLOEG-gesprekken. Uitrol van het strategisch proces (maart-december) Communicatiemomenten gebeuren doorlopend ifv het strategisch proces Event waarop een breder deel van de organisatie betrokken wordt bij de uitvoering van de strategische doelstellingen (cfr. Toekomstdag). Timing nader te bepalen rekening houdend met andere VLAIO personeelsevents en het strategisch proces. Communicatie naar externe stakeholders: • Bekendmaking van de SD's: januari

	Betrekken van sommige stakeholders, doorlopend waar wenselijk.
Scope van het project	In het eerste kwartaal bevindt dit project zich nog in de ontwikkelingsfase. Nadien verwachten we dat dit project zich verder uitrolt in de reguliere werking. Voor elke SD wordt in januari een kernteam bepaald (2-3 personen). Geleidelijk aan verschuiven activiteiten daarbij van een projectteam naar het kernteam per SD, waarbij het projectteam eerder een ondersteunende rol speelt. Het kernteam neemt een actieve rol op in de organisatie van het strategisch proces en de communicatie over de SD's. De effectieve projectorganisatie valt onder de verantwoordelijkheid van het PMO. De verdere uitwerking van een participatief stakeholdermanagement wordt uitgewerkt door VLAIO Netwerk en het directie comité
Projectaanpak in grote lijnen	Projectteam: ontwikkelen en begeleiden van strategisch proces Kernteam: ontwikkelen en organiseren van strategisch proces Procesbegeleiding bij doelstellingencascade: externen Levuur ism Van Kelst Gespreksfacilitatoren met expertise in prioriteitszetting (facilitatorenpool)
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Project KPI's voor de nieuwe strategische doelstellingen Project Hoe organisatiebreed samenwerken Stakeholdermanagement Leiderschapstraject

Werkbaar werk

Verwacht eindresultaat van het project	• We hebben een objectivering van de waargenomen werkdruk, inzicht in de omvang van de bijdragende factoren en kunnen dit in de tijd opvolgen. • We ondernemen acties op de 3 verschillende niveaus: organisatie, job en individueel welzijn. • We sensibiliseren en activeren zowel bij leidinggevendenden als bij medewerkers, zodat ieder eigenaarschap opneemt voor het deel waar men invloed kan op uitoefenen.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Januari - maart: analysefase • Interne expertise opbouw over werkbaar werk • Bepalen van een geschikt monitoringssysteem • Kwalitatieve interviews met als hoofdvraag "Wat zou jouw job gemakkelijker maken?". Zowel de kwantitatieve analyses als de kwalitatieve analyses worden periodiek herhaald om seizoenseffecten te capteren. • Deze fase resulteert in een conceptnota waarin acties voorgesteld worden. Maart-december: uitwerken van de acties vanuit de conceptnota. We stellen een breed projectteam samen van collega's die elk vanuit hun eigen werk een bijdrage kunnen leveren aan werkbaar werk. We verwachten van deze collega's dat zij op basis van de conceptnota en periodieke analyses op korte termijn acties ondernemen. Het project werkbaar werk is een bril waarmee men naar de eigen werking kijkt. Het projectteam fungeert hierbij als een boardroom. Activiteiten met een invloed op werkbaar werk zijn: Op organisatieniveau • Procesoptimalisatie en VLAIO-brede processen • Strategisch management • Portfolio- en projectmanagement • Organisatiecultuur (warme organisatie en vriendenkring) • Organisatiestructuur Op jobniveau: • Leiderschapstraject • Teamwerk • Samenwerking in de organisatie • Werkcultuur • Hybride werken • Talentwerking • VTO beleid • Major minor • Digitale tools en hun gebruik Op individueel niveau:

	• Veerkracht (proactief) en re-integratie (curatief) • Vertrouwenspersonen en de ontwikkelingen naar conflictbemiddeling • Perfectionisme Doorlopend: communicatiecampagne met een positieve boodschap die sensibiliseert en activeert.
Scope van het project	In 2021 werden binnen de afdelingen Steun en D&I reeds acties ondernomen om de werkdruk trachten te verlichten. Dit project grijpt niet in op deze bestaande initiatieven, maar pikt in op de leerervaringen uit deze trajecten. Dit project sluit nauw aan bij het welzijnsplan van HR. Betrokken collega's zullen in nauwe samenwerking de scope van beiden onderling afspreken.
Projectaanpak in grote lijnen	Conceptnota en acties: interne ontwikkeling Kwantitatieve monitoring: extern Expertadvies bij bepalen en uitvoeren van activiteiten: extern Gerichte welzijnsinitiatieven: extern, raamcontracten AGO
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Zie eerder

In kaart brengen van VLAIO-brede processen

Verwacht eindresultaat van het project	• Inventaris van organisatiebrede algemene interne processen, procedures en werkinstructies die nu nog niet (volledig) beschreven zijn. • Opgestelde roadmap voor het beschrijven van de niet-gedocumenteerde processen waarvan beschrijving gewenst is • Gestructureerde en transparante manier om organisatiebrede algemene interne processen, procedures en werkwijzen ter beschikking te stellen voor de medewerkers van VLAIO (geïntegreerd in proces@work en DOCsWork)
Beknpte timing en mijlpalen per kwartaal	01/01/2022 – 31-12-2022 mijlpalen Q1: Verkenning informatiebehoeften en verzamelen reeds beschikbare processen/procedures Q2: Voorstel voor transparante structuur voor toegankelijkheid van de processen Q2: Afstemmen met team informatiebeheer over mogelijke structuur Q3: Opgestelde proceslijst met de organisatiebrede algemene interne processen Q3: opgestelde roadmap voor de organisatiebrede processen die in kaart moeten gebracht worden Q4: Ingeplande workshops organisatiebrede processen Q4: Opgezette structuur voor de organisatiebrede processen
Scope van het project	Het project zal de vooropgestelde deliverables uitwerken binnen de opgezette afspraken in proces@work en in DOCsWORK Buiten scope : volledige uitgewerkte versie van alle gedetecteerde organisatiebrede processen in 2022.
Projectaanpak in grote lijnen	Er wordt gewerkt met een intern projectteam, eventueel ondersteund door een externe consultant indien dit nodig blijkt. In een eerste fase verkennen en verfijnen we de interne informatiebehoeften. Er wordt gekeken op welke wijze we de nodige info op een logische en transparante wijze kunnen structureren en ter beschikking stellen van de VLAIO medewerkers. We starten ook met het verzamelen van de reeds beschikbare info, processen en procedures. I In een tweede fase doen we een voorstel voor het uitwerken van een structuur, in samenwerking en overleg met het team informatiebeheer en communicatie. We stellen een proceslijst op met de organisatiebrede algemene interne processen en maken een roadmap voor die processen die in kaart moeten gebracht worden.

	In de derde fase kunnen we na goedkeuring van de roadmap workshops plannen voor het in kaart brengen van de VLAIO brede processen en/of het ter beschikkingstellen van de reeds aanwezige informatie.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	DOCsWORK Dienst informatiebeheer Kerngroep organisatie afdeling D&I Dienst communicatie

Opstellen en uitrollen methodiek procesverbetering

Verwacht eindresultaat van het project	Het opzetten en uitrollen van een procesverbeteringsmethodiek voor de hele organisatie om te komen tot een systeem van permanent verbeteren. Het systeem moet toelaten om de gerealiseerde verbeteringen vlot te kunnen verankeren in de organisatie.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	• Verkenning bestaande verbetermethodieken en interne behoeften (Q1-Q2) • Opzetten van een methodiek voor procesverbetering die toepasbaar is in VLAIO (al dan niet met externe begeleiding).(Q1_Q2) • Het aftoetsen van de opgezette methodiek a.d.h.v. een pilootproject (Q3_Q4) • Het uitrollen van de opgezette methodiek in de rest van de organisatie.(Q4)
Scope van het project	We zetten een verbetermethodiek op voor het agentschap met één pilootproject om de methodiek uit te testen.
Projectaanpak in grote lijnen	We onderzoeken bestaande verbetermethodieken en bekijken welke methodiek(en) het meest aansluit(en) bij de noden van VLAIO. We beslissen of we dit intern kunnen realiseren binnen een realistisch timeframe of dat we hulp dienen in te roepen van een externe partij . We werken de methodiek uit en testen deze uit adhv een pilootproject We rollen de methodiek uit in de organisatie
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Dit project heeft raakvlakken met de reguliere werking van de dienst interne innovatie, ICT (team KRIS) en organisatieontwikkeling. (deze diensten werken ook aan (proces)verbeteringen.)

Naar een innoverend agentschap- vervolg 2022

Verwacht eindresultaat van het project	Een uitgewerkt kader voor interne innovatie in het agentschap en de implementatie ervan. Dit omvat : • Een helder kader inzake verwachtingsmanagement: wat begrijpen we onder interne innovatie en wat niet? Waar willen we met interne innovatie naartoe? Hoe positioneert het team Interne Innovatie zich hierin binnen het agentschap en in relatie met de verschillende afdelingen: welke rollen neemt het team op binnen welke randcondities? • Een proces en bijhorende governance om (ad hoc) ideeën voor innovatie op te sporen, te selecteren en ze tot verdere ontwikkeling te brengen (ideeëngeneratie, -maturatie, -incubatie (cfr Synnovatie)) Hiermee samengaand beogen we ook het activeren van een innovatie-mindset in het agentschap in alle lagen + het inzetten op “durven experimenteren” en daarvoor de nodige tools aanreiken (= gradueel op te bouwen) • Het inbedden van VLAIO als innovatieve organisatie in het ‘lerend’ netwerk met andere collega-agentschappen. Het project wordt voorzien te lopen over een tijdspanne van 2 jaar. In 2021 werd een visie-tekst uitgewerkt. In 2022 moet het kader helder zijn voor de hele organisatie en een eerste experiment ter stimulatie van interne innovatie agentschap breed gedefinieerd en opgestart worden. In 2022 wordt hier de leer- en experimenteerfase verder uitgediept om tot een structurele inbedding van een intern innovatieproces, governance en ondersteunende tools/methodieken te komen.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1: verdere verfijning van het kader + concept voor een VLAIO eigen innovatieproces en experimentele labo-omgeving + bepaling verdere noden (bijv. opleidingen/training versus learning by doing, ...). Opgestart in 2021 en wordt verder uitgewerkt in 2022. Experiment 1 als eerste testcase Train the trainer track innovatieteam om de rol te kunnen opnemen zoals die in de strategie en operating model uitgezet is. Q2: roadshow track innovatiecultuur: team interne innovatie trekt langs alle teams om in elk team een workshop te leiden rond innovatiecultuur. Q3: track innovatie leiderschap: op 3 momenten werken we met leidinggevendenden rond welke rollen zij kunnen opnemen en welke aandachtspunten ze in acht kunnen nemen om innovatie te bevorderen. Q4: uitrol van experimenten van het ontworpen VLAIO-innovatieproces VLAIO. Afhankelijk van capaciteit binnen team.

	evaluatie van de testcases en experimenten en verbreding naar ganse agentschap. Cultuurtrack, testcases en iteratie zullen zeker in 2023 verder moeten gezet worden.
Scope van het project	In scope is het proces van in-house generatie van ideeën naar een eerste POC toe. Het verdere implementatieproces valt hierbuiten.
Projectaanpak in grote lijnen	In samenwerking met Studio Dott wordt een proces ontwikkeld dat rekening houdende met de VLAIO-context het traject van ideevorming tot innovatierealisatie ondersteunt (blauwdrukworkshop, uitwerken processen, consolidatieworkshop) Vervolgens wordt dit proces dan binnen het agentschap een eerste maal experimenteel beproefd. Succesindicatoren zullen daartoe vooraf gedefinieerd worden. Zie in schema bij proces.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Herijking strategische doelstellingen, Gartner herstructurering data en interne innovatie.

VLAIO dat zijn wij: onze Corporate identity

Verwacht eindresultaat van het project	VLAIO Corporate Identity: we definiëren ons DNA en vertalen ze in VLAIO-waarden als deel van onze organisatiecultuur. Wie zijn we en wat verbindt ons? Wie willen we zijn? Welke waarden willen we nastreven? We verkennen en bepalen het DNA en de waarden van VLAIO met als doel een waardengedreven organisatiecultuur te ontwikkelen. Zo verbinden we ons met elkaar, onze klanten en onze missie.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	We doen dit werkjaar een eerste verkenning van de waarden binnen de organisatie en proberen het DNA van VLAIO te bepalen. We starten in Q2. Einde Q4.
Scope van het project	Studieproject: een eerste verkennend onderzoek naar het DNA van VLAIO
Projectaanpak in grote lijnen	1. We maken een inventaris van alle beschikbare materiaal dat in de loop der jaren ontwikkeld is en kan helpen om de VLAIO - identiteit te ontrafelen. 2. We doen een aantal verdiepende interviews met enkele anciens. 3. We organiseren 2 workshops op basis van output 1 & 2 4. We analyseren de strategie en distilleren de gewenste waarden voor een waardengedreven, innovatieve organisatie.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Verankering van de strategische doelstellingen, cultuurtraject innovatie.

Naar een performant en pragmatisch risicomanagement binnen VLAIO

Verwacht eindresultaat van het project	Een geoptimaliseerd risicomanagement-systeem dat toestaat om de risicocascade te realiseren tussen proces- en organisatierisico's) en aldus nog meer zekerheid biedt omtrent het realiseren van zowel organisatiedoelstellingen als procesdoelstellingen. Daartoe voorzien we volgende acties: - Kwaliteitscontrole op de gedetecteerde risico's in processen - Valideren procesrisico's - Synthesenota ten behoeve van directiecomité en ter stoffering van verdere initiatieven - Feedback directiecomité en inzetten nieuwe PDCA-loop Hoewel onze ambities nog iets hoger liggen is het onze betrachting om tegen de zomer van 2022 te komen tot een risicomanagementsysteem dat voor elk afzonderlijk aspect uit het door Audit Vlaanderen gehanteerde maturiteitsmodel een maturiteitsscore 3 krijgt
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Start project: 15 februari 2022 maart 2022: einde informatieronde, e-mail naar de afdelingshoofden met vraag om in de loop van april kwaliteitscontrole te doen op de geïdentificeerde en geëvalueerde procesrisico's + extra info ter ondersteuning Mijlpaal kwartaal 1/2022: voldoende geïnformeerde afdelings- en diensthoofden (naast de reeds geïnformeerde proceseigenaren en procesbeheerders) Tweede kwartaal 2022 April 2022: kwaliteitscontrole risicoregisters processen: afdelingshoofden, diensthoofden i.s.m. proceseigenaars → eind april: goedkeuren en indienen risicoregisters bij het Team Organisatie m.i.v. beoordeling van de "operationele effectiviteit" van eventuele beheersmaatregelen (risicobeheer). Mei 2022: synthesenota aan het directiecomité (Team Organisatie) met koppeling tussen procesrisico's en organisatierisico's (risicocascade)

	Juni 2022: directiecomité valideert de procesrisico's en geeft feedback omtrent de volgende te zetten stappen (tegelijktijd: bespreking opvolging van de organisatierisico's) Mijlpaal kwartaal 2/2022: door het voltallige directiecomité gevalideerde doelstellingen en feedback omtrent verder te nemen initiatieven en het realiseren van een Derde kwartaal 2022 Juli-augustus: “zomergesprekken” ter verdere verfijning van procesrisico's” en bespreking van hoe ermee om te gaan Afdelingshoofden geven inzichten mee in het kader van nieuwe ronde September: update organisatierisico's (is meteen ook deel van de aanloop naar de volgende fase in de beleidscyclus, Mijlpaal kwartaal 3/2022: update van de organisatierisico's Vierde kwartaal 2022 Uitkomst van de oefening in het tweede en derde kwartaal is tegelijk de aanzet tot het verder aanscherpen van de risicostrategie (welke processen, welke thema's worden verder uitgediept in het kader van ons risicomanagement Mijlpaal kwartaal 4/2022: aangescherpte risicostrategie
Scope van het project	De scope is beperkt tot alle op 15-2-2022 gedocumenteerde processen (minimaal een schildpaddiagram en risicoregister). Een lijst met deze processen is beschikbaar bij het proceskenniscentrum.
Projectaanpak in grote lijnen	Het project wordt in een eerste fase maximaal intern uitgewerkt. gedocumenteerde processen (minimaal een schildpaddiagram en

	risicoregister), validering van de procesrisico's en in beeld brengen van de risicocascade.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Dit project raakt aan het project "procesarchitectuur"

SD5:

We maken volop gebruik van data en digitalisering om onze doelstellingen voor 2025 te bereiken.



T.

We zetten data en digitalisering geïntegreerd in om de dienstverlening voor onze klanten te verbeteren, om de doelmatigheid van onze werking te verhogen, en om het werkplezier van onze medewerkers te vergroten.

We gebruiken data actief in onze werking. We zetten ze in voor onze communicatie, we meten er de impact mee van wat we doen, en sturen op basis daarvan bij. We nemen de rol op van dataregisseur in het ecosysteem ondernemerschap en innovatie in Vlaanderen. We doen maximaal aan data-uitwisseling en nemen een voortrekkersrol op in het beheren, beschikbaar stellen en delen van ondernemingsgegevens.

We maken actief werk van een cultuur van digitaal en data-gedreven werken die leeft bij alle medewerkers. Zo profileren we ons als een innovatief agentschap dat bij de digitale koplopers binnen de Vlaamse overheid behoort.

Daarom:

- professionaliseren we de VLAIO dienstverlening op vlak van data en digitale toepassingen.
- zetten we gedragen samenwerkingsverbanden op met partners om innovatieve, digitale en op data gebaseerde oplossingen te ontwikkelen.
- verhogen we onze maturiteit op vlak van digitalisering.
- verbeteren we het beheer, de beveiliging en de uitwisseling van onze data en informatie.
- zetten we een 'Data-Analytics Centre of Excellence' op van waaruit we kwaliteitsvolle rapportering en visualisaties aanbieden.
- stellen we nieuwe digitale toepassingen beschikbaar die volop gebruik maken van de beschikbare ondernemersdata.
- bouwen we een platform uit voor de netwerkpartners waarin het mogelijk is om vlot data te delen en informatie uit te wisselen, en waar we de datastromen kunnen monitoren.
- verbeteren we de gebruikerservaring voor onze klanten die via het VLAIO Contact Center en e-loketondernemers.be van onze diensten gebruik maken.
- laten we e-loketondernemers.be verder evolueren door mee te werken aan en aan te sluiten op nieuwe relevante bouwstenen, en voegen we er mogelijkheden tot geavanceerde dossieropvolging aan toe.
- optimaliseren we onze applicaties die processen ondersteunen tot meer geavanceerde toepassingen en voegen we waar mogelijk automatisering in, in het bijzonder de dossierbehandeling en CRM-functionaliteiten.
- zetten we in om complexere beleidsvragen te ondersteunen door middel van opgebouwde expertise en geavanceerde datatoepassingen.
- hanteren we onze GIS-werking als hefboom om ruimtelijk economisch beleid te stimuleren.

Groottebepaling ondernemingen

Verwacht eindresultaat van het project	Het project 'groottebepaling ondernemingen' wenst tegen eind 2022 van zo veel mogelijk ondernemingen gelegen in het Vlaamse Gewest de grootte geautomatiseerd kan bepaald worden o.b.v. de interne masterdatabank. Groottebepaling van een onderneming is een samengesteld (complex) gegeven bestaande uit verschillende parameters zoals het aantal werknemers, de omzet, het balanstotaal en de aandeelhoudersstructuur van een onderneming. Deze gegevens zitten tot op vandaag verspreid over verschillende bronnen en het vergt heel wat speurwerk om deze handmatig bij elkaar te brengen.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1 : Bronnen verder integreren en ontsluiten : NBB, RSZ, UBO. Functionele analyse / logica definities / technologiekeuze Juridische onderbouw EU definitie KMO, of strenger, of eenvoudiger (nl. zonder rekening te houden met de groepsstructuur) ? Q2 : Opstart automatisering op basis van beschikbare bronnen (zeker NBB). Q3 : Uitbreiding automatisering naar andere bronnen (UBO-RSZ) Q4 : Alle bronnen zijn beschikbaar; De grootte van 99% van alle ondernemingen gelegen in Vlaanderen is beschikbaar.
Scope van het project	Het project is specifiek gericht op het bepalen van de grootte van de onderneming, andere berekende velden op basis van masterdata worden niet opgenomen in dit project.
Projectaanpak in grote lijnen	Er worden geen onderdelen van het project uitbesteed. Het projectteam zal op (twee-)wekelijkse basis te beginnen van januari 2022 de trimestrieel rapporteren aan de stuurgroep over de voortgang van het project. Het project start met een functionele analyse van de behoeften en noden van de business (administratief/juridisch), ook aan de technische (data, IT, infrastructuur) zijde worden de noden in kaart gebracht.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Raakvlakken met masterdata project. SD 5 : actielijn : Data analytics Centre of Excellence

GIS data infrastructuur

Verwacht eindresultaat van het project	Hoofddoelstelling: Het project zou moeten resulteren in de koppeling/integratie van de verschillende soorten GIS data met de data in de lakehouse. Subdoelstelling: • Ontwikkeling GIS-ster • Migratie Qlik Sense toepassingen naar Power-BI Nevendoelstelling: • Reorganisatie geografische referentiedata • Analyse automatische koppeling van bedrijven met percelen en bedrijventerrein.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1: • Ontwikkeling GIS-ster (gold modellering) Q2: • Data uit de lakehouse kunnen rechtstreeks aangesproken worden vanuit de GIS infrastructuur. • GIS productiedata kunnen rechtstreeks doorstromen naar de datalake. Q3: • Geografische referentiedata (kadaster, GRB, luchtfoto's...) worden op één plaats bijgehouden. • Geografische referentiedata worden automatisch binnengehaald wanneer er nieuwe versies beschikbaar zijn. Q4: • Geografische (referentie)data op een gebruiksvriendelijke en gestandaardiseerde wijze beschikbaar maken in GIS-toepassingen • Migratie Qlik Sense toepassingen naar Power-BI • Analyse automatische koppeling van bedrijven met percelen en bedrijventerrein.
Scope van het project	Alle hierboven vermelde mijlpalen behoren tot de scope van het project. Het verkrijgen van eigenaarsgegevens als bulk behoort tot de nevendoelstelling "Reorganisatie geografische referentiedata". Behoort <u>niet</u> tot het project: • Data uitwisseling i.k.v. programma decentraal medebeheer • Data beschikbaar stellen vanop het terrein • Aanpassingen aan de GIS app in KRIS • Migratie van GIS app in KRIS naar andere toepassing

	• Ontwikkelen van nieuwe toepassingen i.k.v. actieplan DRE.
Projectaanpak in grote lijnen	Volgende zaken worden intern uitgevoerd: • Koppeling/integratie GIS met lakehouse (data architect en team GIS monitoring) • Ontwikkeling GIS-ster (team data monitoring en team GIS monitoring) • Geografische referentiedata worden op één plaats bijgehouden (team GIS monitoring) • Geografische (referentie)data op een gebruiksvriendelijke en gestandaardiseerde wijze beschikbaar maken in GIS-toepassingen (team GIS monitoring). Mogelijks externe ondersteuning nodig voor het wijzigen van de ArcGIS Enterprise deployment (Portal/named users) • Migratie Qlik Sense toepassingen naar Power-BI (team GIS monitoring met ondersteuning van team data monitoring voor Power-BI). Volgende zaken worden uitbesteed: • Geografische referentiedata worden automatisch binnengehaald wanneer er nieuwe versies beschikbaar zijn. Hier gaan we bestaande tools op de markt analyseren, testen en desgewenst aankopen. Indien bestaande tools ontoereikend zijn, nieuwe tool laten ontwikkelen. • Analyse automatische koppeling van bedrijven met percelen en bedrijventerrein. De analyse zelf wordt door een externe partij uitgevoerd. Voor de businesscases is medewerking van het team GIS data inspectie vereist.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	1.2/Governance data- en informatiebeheer 9.1/Efficiëntere GIS-data-inwinning - Digitalisering terreinwerk 9.2/Samenwerkings-en actieplan met Dienst Ruimtelijke Economie (DRE) opzetten

Naar een volledig digitaal informatiebeheer

Deelproject: DOCsWORK	
Verwacht eindresultaat van het project	• 2022: SharePoint sites uitgerold voor het klasement van: VN, M&T, ARO (uitgezonderd dienst Inspectie), D&II, Clusterbeleid (indien optie 1, zie onder). • 2022: Kick-off van SharePoint sites voor het klasement van: de Stafdiensten en EFRO - indien optie 1; of van Steun - indien optie 2. • 2022: Periodieke metingen van adoptie en vaardigheden O365
Beknpte timing en mijlpalen per kwartaal	Indeling in blokken die agile afgehandeld kunnen worden voor de opzet van de SharePoint sites voor de diensten/thema's van de afdelingen. Zie bijlage voor visuele representatie. In de doorlooptijd wordt rekening gehouden met de verlofperiodes. • VN - reeds opgestart, geschatte doorlooptijd in 2022 12m • M&T - reeds opgestart, geschatte doorlooptijd in 2022 4m • ARO dl. 1 (CC, E-loket, EEN, NCP) - gewenste startdatum 01/2022, geschatte doorlooptijd 6m • ARO dl. 2 (Acquisitie, Relatiebeheer, ondersteuning, ev. thema's) - gewenste startdatum 04/2022, geschatte doorlooptijd 6,5m • D&II - gewenste startdatum 05/2022, geschatte doorlooptijd 7m • STEUN - geschatte doorlooptijd 13m, gewenste startdatum 06/2022 • Clusterbeleid - geschatte doorlooptijd 6m, gewenste startdatum 01/2023 • STAF - geschatte doorlooptijd 7,5-8m, gewenste startdatum 03/2023 • EFRO - geschatte doorlooptijd 6m, gewenste startdatum 3^{de} week 03/2023 • ARO dl. 3 (Inspectie) – geschatte doorlooptijd 4-5m, gewenste startdatum 4^{de} week 06/2023
Scope van het project	Binnen de scope in 2022: • IDOX migratie • Flow of plug-in Outlook-SharePoint voor postregistratie • Opzet site VN, ARO (excl. dienst Inspectie) en M&T • Start opzet site Steun • Adoptiemetingen Buiten scope in 2022: • Uitgerolde site voor de diensten van Staf, EFRO en Steun • Uitgerolde site voor Clusters • Uitgerolde site voor dienst Inspectie van ARO • Opzet site voor nieuwe informatietypes • Integratie met KRIS
Projectaanpak in grote lijnen	Opzet site per dienst/thema van een afdeling via: • 1^{ste} overkoepelend gesprek met de afdeling • Indien van toepassing: gesprek per dienst/thema met de business • Iteratieve cyclus van

	○ Workshops ter captering situatie/noden en vertaling naar oplossing in SharePoint met de business ○ Opzet van de bekomen oplossing door projectteam ○ Testen en formulering feedback van de opzet door de business • Migratie • Verankering rollen en verantwoordelijkheden • Opleiding eigenaars en eindgebruikers (indeling SharePoint site) Intern: workshops, analyse, opzet en migratie, opvolging consultants Intern: periodieke metingen van adoptie en vaardigheden O365 a.d.h.v. periodieke enquêtes en rapporten (via ShareGate en Delegate) Uitbesteding aan externe SharePoint-consultants: workshops, analyse, opzet en migratie Extern: vervolgoopleidingen SharePoint en aanvullende tutorials via externe partner
Relatie met andere projecten	• Proces@Work – verdere ontwikkeling opgeleverde opslagomgeving • VLAIO als expertenorganisatie – verdere ontwikkeling opgeleverde opslagomgeving • Governance Data- en Informatiebeheer
Deelproject: Afbouw papieren archief	
Eindresultaat	Selectielijsten opgemaakt voor de afdelingen (= zegt welk archief vernietigd mag worden, welk moet worden overgedragen naar archiefdepot Vilvoorde en welk archief ev. gedigitaliseerd moet worden).
Beknopte timing en mijlpalen	1) selectielijst EFRO – gewenste startdatum 01/2022, ingeschatte doorlooptijd 6m 2) selectielijst VN/OS (voormalig Ondernemersstимулering) – 01/2022, 9m 3) selectielijst VN/RE (Ruimtelijke Economie) – 01/2022, 9m 4) selectielijst STEUN/IS (voormalig Innovatiesteun) – 04/2022, 9m 5) selectielijst STEUN/ABOS (voormalig Bedrijfs-&Ondernemingssteun) – 04/2022, 9m 6) selectielijst ARO – 07/2022, 6m 7) selectielijst STAF – 09/2022, 4m
Scope van het project	Binnen scope in 2022: • Prioritair: opmaken van de nodige series voor de selectielijst en het opmaken van de selectielijst • Deelname aan werkgroep K2023 • Niet-prioritair: ad hoc archief overdragen naar depot Vilvoorde of archief vernietigen (kleinschalig) Buiten scope: • Het inventariseren van de kasten op de werkvloer en het opmaken van een selectielijst van de kasten op de werkvloer

Projectaanpak in grote lijnen	Opstellen series i.s.m. werkgroep archiefbeheer zodat kan bepaald worden wat overgedragen, wat vernietigd en wat gedigitaliseerd moet worden. Ad hoc manuele archiefhandelingen (etiketten kleven, dozen plooien, overzetten in zuurvrije dozen, dozen vernietigen) door archiefmedewerker.
Raakvlakken	Proces@Work – nemen de checklist informatiebeheer om series op te maken mee op in hun bevraging

Onderzoek Data Governance

Verwacht eindresultaat van het project	Het betreft alle afspraken en spelregels waarmee u onder andere vastlegt hoe u van alle data gebruik wilt maken, wat uw doelen ermee zijn, hoe u de kwaliteit waarborgt en hoe de veiligheid van de data geregeld wordt. Het VLAIO-data domein verder ontwikkelen met opbouw van kennis en de verdere ontsluiting van data. Hierbij moet verder ruimte geboden worden voor (geavanceerde) data toepassingen. Dit wordt bereikt door het verder ontwikkelen van de Lakehouse en zijn randapplicaties.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Fase 1 -> +/- 6 Maand • Scherpstellen van de doelstellingen • Plan van aanpak • Opzet van programma/project • Opleiding & Documentatie • Onderzoek naar Data Governance opstarten ○ Data Architecture Management ○ Data Development ○ Data Operational Management ○ Data Security Management ○ Reference & Master Data Management ○ DWH & BI Management ○ Document & Content Management ○ Metadata Management ○ Data Quality Management
Scope van het project	In dit project verduidelijken we wat we willen beogen met datagovernance, wat de roadmap zal zijn in grote lijnen;
Projectaanpak in grote lijnen	Projectaanpak te definiëren in Q1.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Dit programma kan de volledige organisatie raken.

Power BI beheer en acceptatie

Verwacht eindresultaat van het project	In dit project willen we het <u>beheer</u> van Power BI binnen VLAIO verder uitwerken en de <u>uitrol en acceptatie</u> van Power BI optimaliseren naar de organisatie (met opleidingen en bredere communicatiekanalen), voor zowel Enterprise BI als Self-Service BI. Beheer In 2021 uitgewerkte Governance documenteren op vlak van begeleiding, Power BI rollen en verantwoordelijkheden, en afspraken (inclusief materiaal voorzien voor opleidingen en eindgebruikers) • Voor Dienst Data & Monitoring ○ Power BI Tenant settings instellen volgens Governance en documenteren ○ Evaluatie Capaciteit in Power Service (nood voor Power BI Premium?) ○ Monitoring in Power BI Service ▪ Monitoring van gebruik van rapporten en datasets ▪ Monitoring van capaciteit werkruimtes ▪ Inventarisatie van werkruimtes, rapporten ▪ Adhoc Activiteitenlogging • Voor de eindgebruikers ○ Opleidingen en begeleiding ○ Power BI Tenant Settings met directe impact op gebruikers ○ Power BI rollen en verantwoordelijkheden Acceptatie • Opleidingen en infosessies (voorbereid in 2021) ○ Gebruikersopleidingen Power BI ○ Opleidingen rapportbouwen (basis) in Power BI Service ○ Opleidingen datasetbouwen (gevorderd) in Power BI Desktop ○ Governance opleidingen (verantwoordelijke werkruimte, rapport, dataset) ○ Infosessies Business Intelligence ○ Infosessies/Opleiding Stermodelering ○ Infosessies Data-architectuur • Communicatie ○ Proces voor communicatie nieuwe rapporten, wijzigingen, storingen, en verzamelen van feedback ○ Communicatiekanalen en werkgroepen ▪ Teams-kanaal voor alle Power BI gebruikers; ▪ Teams-kanaal + Werkgroep Self-service BI (met de Champions of Power Users) ▪ Teams-kanaal + Werkgroep Rapportering
---	--

	○ Power BI op het intranet ○ Opgestelde Governance aftoetsen met management en Werkgroep Self-service BI (de Champions of Power Users) • Uniformiteit Rapportering ○ Uniforme aanbieding rapporten (templates) ○ Uniforme en heldere datamodellen (ook voor self-service) ○ Uniforme naamgeving • Kwaliteit ○ Best Practices op vlak van Power BI rapporten en datasets: documentatie en tips voor data en monitoring en voor Self-Service BI gebruikers (stappen zetten richting Centre Of Excellence) ○ Life Cycle Management ○ Data kwaliteit (issues zichtbaar maken: van belang voor acceptatie)
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Begindatum: januari 2022; Einddatum: december 2022 Q1 • Communicatie ○ Proces voor communicatie nieuwe rapporten, wijzigingen, storingen etc ○ Communicatiekanalen en werkgroepen ▪ Teams-kanaal voor alle Power BI gebruikers; ▪ Teams-kanaal + Werkgroep Self-service BI (met de Champions of Power Users) ▪ Teams-kanaal + Werkgroep Rapportering ○ Power BI op het intranet • Opleidingspakket 2022 is opengesteld en gecommuniceerd en bevordert uitrol van Self-service BI in het agentschap • In 2021 uitgewerkte Governance documenteren (inclusief intern materiaal voor opleidingen en eindgebruikers) op vlak van begeleiding, Power BI rollen en verantwoordelijkheden, en afspraken • Gebruikersinteractie scherpstellen: Bepalen of leden van werkgroep self-service BI (senior gebruikers) volstaan, of we deze groep moeten uitbreiden • Aftoetsen Governance met Werkgroep Self-service BI • Opleidingen en Infosessies ○ Infosessie Business Intelligence ○ Governance opleiding werkrumte-verantwoordelijke Q2 • Governance luik van opleidingen is afgewerkt ○ dataset-verantwoordelijke ○ rapport-verantwoordelijke • Duidelijkheid over werkwijze Power BI tenant voor admin settings en monitoring met Cegeka en Digitaal Vlaanderen • Governance voorstellen op stuurgroep

	• Governance luik: kwaliteit uitwerken ○ Life Cycle Management ○ Data kwaliteit voor BI • Opleidingen en Infosessies ○ Infosessie Business Intelligence ○ Opleidingen rapportbouwen (basis) in Power BI ○ Opleiding datasetbouwen (gevorderd) in Power BI ○ Infosessies/Opleiding Stermodellerings ○ Infosessie Data-architectuur VLAIO Q3 • Power BI Admin: Tenant instellingen doorgevoerd en gedocumenteerd • Power BI Admin: Evaluatie Wenselijkheid Power BI Premium? • Governance luik: kwaliteit: Aanpak Life Cycle Management wordt uitgerold (binnen BI team) • Opleidingen en Infosessies ○ Opleidingen datasetbouwen (gevorderd) in Power BI ○ Opleidingen rapportbouwen (basis) in Power BI Q4 • Power BI Admin: Monitoring Power BI (via Leverancier of in eigen beheer) ○ Monitoring gebruik ○ Monitoring capaciteit werkruimtes, rapporten ○ Inventarisatie werkruimtes, rapporten ○ Adhoc Activiteitenlog • Governance luik: Uniformiteit is gedocumenteerd • Opleidingen en Infosessies ○ Bijkomende opleidingen/sessies indien genoeg interesse
Scope van het project	Prioritair • Communicatie-aanpak uitrollen • Governance uitwerken op vlak van kwaliteit, uniformiteit • Power BI Admin: tenant instellingen correct zetten • Opleidingen en infosessies uitrollen • Power BI Admin: Evaluatie Wenselijkheid Power BI Premium Secundair • Power BI Admin: Monitoring gebruik rapporten • Power BI Admin: Monitoring capaciteit werkruimtes • Power BI Admin: Monitoring activiteitenlog Buiten scope • Governance en administratie van andere aspecten van het Power Platform, naast Power BI.
Projectaanpak in grote lijnen	Power BI Admin

	De governance wordt verder uitgewerkt zoals in 2021 in samenwerking met een externe consultant. Voor Power BI Admin instellingen en monitoring opties zijn we mogelijk afhankelijk van VO en leverancier Cegeka. Mogelijkheid om zelf een tenant op te zetten en beheer te doen, wordt verder besproken en onderzocht in Q1 2022. Hiervan hangt de aanpak van verdere zaken af: • Wie zal het beheer van de instellingen op zich nemen? Digitaal Vlaanderen, of VLAIO? • Wie zal monitoring op zich nemen? VLAIO of Cegeka? Opleidingen en Bevraging. Sessies inplannen met naar onder afgeronde aantallen uit bevraging. Indien er toch nog meer interesse is. Bijkomende ronde aan opleidingen inplannen in Q4. Budget houdt rekening met deze bijkomende ronde. Verdeling opleidingen intern/extern • Interne opleidingen: • Gebruikersopleiding: tweemaandelijks (Frank Van Beek) • Infosessies Business Intelligence (Bieke Bras) • Governance luik opleidingen (Bieke Bras) ○ werkrumte-verantwoordelijke ○ dataset-verantwoordelijke ○ rapport-verantwoordelijke • Infosessie Data-architectuur VLAIO (Karel Coenye) Externe opleidingen: • Infosessies/Opleiding Stermodelering (extern) • Opleidingen rapportbouwen (basis) in Power BI (extern) • Opleidingen datasetbouwen (gevorderd) in Power BI (extern) Communicatie: intern
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Programma Datagedreven organisatie met name de volgende aspecten van naar Data Governance • DWH & BI Management • Data Quality Management

Ondersteunende tools voor de labeling van projecten

Verwacht eindresultaat van het project	Het resultaat van dit project zijn 'ondersteunende' tools voor het labelen van projecten gesteund door VLAIO, waardoor zowel het (i) labelen zelf als (ii) de opvolging en analyse ervan kwaliteitsvol en efficiënt kan gebeuren.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Het project start op 1/1/22 (verderzetting van lopende ontwikkelingen zoals de NLP-motor en de dashboards in PowerBI) Q1: opleveren van aangepast dashboard (powerBI) voor rapportering van vastgelegde labels ('vaste trefwoorden') en identificatie van niet-gelabelde projecten Q1: finaliseren van designsprint gericht op het beter in kaart brengen van technische specificaties, gebruikersnoden, mogelijke tools ... en noodzakelijke budgetten voor de ondersteunende tool voor het labelen van de projecten ('vrije trefwoorden') Q1: beslissingen over het verdere traject (timing, budgetten, ...) om te komen tot ondersteunende tools voor het labelen In functie van deze beslissingen zullen de mijlpalen voor Q2, Q3 en Q4 vastgelegd worden.
Scope van het project	Het project omvat 2 blokken: 1) de informatica, data- en governance-aspecten van ondersteunende validatietool voor (i) de labeling volgens de vastgestelde VLAIO-brede trefwoorden als (ii) het toekennen van labels bij éénmalige/ad-hoc vragen ('vrije trefwoorden'). Deze tool zal toelaten de 'NLP-resultaten' op een gebruiksvriendelijke en efficiënte manier te valideren (incl. de koppeling met KRIS). Binnen het project zal ook het proces en beheer rond de validatie-tool uitgewerkt worden. Doorheen het project zal ook bekeken worden welke mogelijkheden er zijn om op langere termijn de labeling met ondersteuning van de NLP-tool maximaal te automatiseren. 2) Het verder optimaliseren van de rapportering en analyse van de 'vaste trefwoorden' in power bi (inclusief het identificeren van niet gelabelde projecten).
Projectaanpak in grote lijnen	Voor de ondersteunende tool voor het labelen van de projecten ligt in een eerste fase de focus op een ANALYSE-FASE die moet toelaten de noden en mogelijkheden beter in kaart te brengen. Op basis van de resultaten van deze analysefase zullen vervolgens beslissingen genomen worden met het oog op de verdere ontwikkeling en uitrol van de tool. Concreet omvat de analysefase • Door externe partner ondersteunde design-sprint met betrekking tot de validatietool (incl. in kaart brengen van de noden van de eindgebruikers); • Haalbaarheidsanalyse verschillende scenario's om op langere termijn de labeling van de projecten verder te automatiseren

	Voor het optimaliseren van de rapportering en de analyse van de vaste trefwoorden ligt het accent op het intern (D&I) doorontwikkelen van de bestaande dashboards in de power BI-omgeving, rekening houdend met de noden/feedback van de gebruikers. Bij de verdere uitrol van de tools zal ook aandacht geschonken worden aan • Testing van tools door eindgebruikers; • Ontwikkelen van ondersteunende documentatie/instructies voor het efficiënt gebruik van de tools; • Opzetten proces van kwaliteitscontrole en validatie
Relatie/raakvlakken met andere projecten	SD5 : We maken volop gebruik van data en digitalisering om onze doelstellingen voor 2025 te bereiken.
Projectleider	Jeroen Fiers (0,1 VTE)
Projectteam	• Jeroen Fiers • Raf Raeymaekers • Frank Van Beek (stuk dashboard-ontwikkeling) • Kiresi Kanobani • Gerd Verstappen
Verdere projectorganisatie	sponsor: Cedric Corteel senior leverancier: afdeling STEUN, CLUS senior klant: afdeling STEU, team M&T
Belanghebbenden	• inputgevers voor de labels (afdeling STEUN, CLUS e.a. personeelsleden betrokken bij gesteunde projecten) • gebruikers van de labels • beheerder van de tools
Benodigd budget	Na de analysefase zal duidelijker worden wat de omvang is van de noodzakelijke budgetten voor de ontwikkeling/onderhoud van de tool. Tijdens de analysefase zal beroep gedaan worden op ondersteuning. Hiervoor wordt uitgegaan van een bedrag van 50 dzEUR.
Belangrijkste risico's	• Het vinden van tool(s) die voldoende bijdragen aan kwaliteitsvolle labeling van projecten • Gebruiksvriendelijkheid van de tools • Bereidwilligheid van de adviseurs om kwaliteitsvol te labelen

KPI's voor VLAIO's hernieuwde strategische doelstellingen

Verwacht eindresultaat van het project	Een organisatie brede gedragen beperkte set van transparante SMART - algemene en specifieke - KPI's (met bijhorend ambitieniveau) definiëren, die het agentschap toelaten haar werking t.a.v. de 5 nieuwe strategische doelstellingen op te volgen en bij te sturen. Een proces om deze kpi's op te volgen en een rapportagesysteem, bij voorkeur aansluitend bij de reeds bestaande "DC-barometer". Een basislijn (nulmeting) voor de geselecteerde KPI's
Beknorte timing en mijlpalen per kwartaal	Gewenste startdatum : 1 januari 2022 Maand 1 – 3 : inventarisatie en selectie indicatoren Maand 4 – 6 : uitwerken proces en tools voor datacollectie en rapportering in powerBI Maand 6: nulmeting
Scope van het project	In scope zijn de 5 nieuwe strategische doelstellingen zoals gedefinieerd als resultaat van het OP 2021 project "herijking strategische doelstellingen", en dit met een focus op het bereiken van die SD's in 2025
Projectaanpak in grote lijnen	De resultaten van het voorgaande project "herijking SD's" worden herbekeken in functie van een eerste oplijsting van mogelijke indicatoren. Deze worden aangevuld met een verdere bevraging van directieleden en kerngroep leden (mogelijk in een workshop). Op basis van hoe SMART deze invulbaar zijn wordt een selectie voorgesteld, te valideren door de directie. In een vervolgfase wordt er overgegaan tot de voorbereiding van de implementatie. Dit houdt o.m. in: vaststellen van de benodigde datacollectiewijzen (evt. opstelling van bevragingsformulieren) en de vertaling naar aangepaste rapporten en visualisaties.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Horizontale verankeringen van de SD's in programma werking

Ondernemingsfoto

Verwacht eindresultaat van het project	Een makkelijk raadpleegbaar overzicht van een organisatie/onderneming en geleverde diensten, ingedeeld in verschillende tabbladen. Het levert een foto op van het bedrijf met: • Algemene informatie (adres, vestigingen, nace) • Een overzicht van de ontvangen steun van VLAIO en FIT (+ eventueel andere relevante steunverleners) • De verleende dienstverlening van VLAIO en FIT (+ eventueel andere relevante steunverleners) • Juridische en financiële informatie (liquiditeit, solvabiliteit, ...) van een organisatie • Andere zoals OIM indicatie, Groottebepaling, aandeelhouderstructuur, Graydon multiscore, Europese regelgeving, deminimis, ... Dit kan nog verder worden uitgebreid, naargelang de noden van de gebruikers.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1 Analyse datanoden VLAIO breed GAP analyse wat er reeds beschikbaar is en wat nog ontsloten moet worden Overlappende noden in kaart brengen met FIT Plan van aanpak Vervolg – timing en concrete aanpak te bepalen in functie van de gedetecteerde noden. Verdere mijlpalen zullen te verdelen zijn over 2 trajecten: 1) Uitwerken interne noden 2) Uitwerking gezamenlijke noden met FIT
Scope van het project	Uitwerken van een ondernemingsfoto die voor intern gebruik kan dienen. Maximaal inzetten op 1 foto die overzichtelijk zo veel mogelijk informatie bevat.
Projectaanpak in grote lijnen	Regelmatige samenkomsten van het projectteam (wekelijks) met inbegrip van regelmatige afstemming tussen de werkgroep en de rest van het agentschap. Stuurgroep informeren. Klankbordgroepen zijn essentieel, worden meegenomen in de projectaanpak waar we regelmatig interactie met representatieve gebruikers voorzien. Bij VLAIO kunnen we hiervoor de leden van de werkgroep Rapportering aanspreken bij de release van een nieuwe van de ondernemingsfoto.

Relatie/raakvlakken met andere projecten	Dit project is afhankelijk van de geleverde 'IT-infrastructuur voor een datagedreven organisatie' Project groottebepaling zal data aanleveren voor deze component
---	---

Analyse voor een digitale tool nieuwe inspectiestrategie

Verwacht eindresultaat van het project	Doel is een intelligente Inspectie toepassing te ontwikkelen: • over de VLAIO applicaties heen • die tegemoetkomt aan de noden van Inspectie en Applicatiebeheerders, - die tijdens de Inspectie processen ondersteunend werkt op basis van de Garfield data / extra data / documenten / projecten beslissingen helpt nemen en ze op termijn ook mogelijk zelf neemt • met rapportages (die manueel veel werk zouden inhouden) zodat bvb parlementaire vragen efficiënter en sneller beantwoord kunnen worden • die ondersteuning biedt aan de nieuwe inspectie strategie (incl. innovatiesteun) Dit project omvat de (functionele) analyse dat alle functies beschrijft die men in de intelligente inspectietoepassing wil hebben. De processen en noden op basis van de inspectiestrategie zullen in kaart gebracht worden dat zal resulteren in een architectuur voorstel met componenten en een swot voor de toekomstige situatie.
Beknpte timing en mijlpalen per kwartaal	28 januari, 25 feb en 11 maart: stuurgroep waarin vordering project wordt voorgesteld. Business Analyse - Planning in meer detail Step 1: 3 januari - 28 januari (doorlooptijd van 4 weken) Inhoud: • Voorbereidingen business analyse • Kick-off vergadering • Huidige opzet en Business noden verzamelen • Huidige opzet en Business noden goedkeuren • Business analyse opstellen (start) Vergaderingen: • MA 3 januari: Start voorbereidingen business analyse • DO 6 januari (voor de kick-off vergadering): Technische vergadering in verband met de technische werking van Garfield (huidige opzet + noden) • MA 10 januari: Kick Off vergadering • DO 13 januari: Vergaderingen met inspecteurs en applicatiebeheerders (v.m. huidige opzet en noden) • DO 20 januari: Vergaderingen met inspecteurs, applicatiebeheerders en data team i.v.m. huidige opzet en noden • VR 25 januari: Overlopen en goedkeuren huidige opzet en noden • VR 28 januari: Steerco Step 2: 28 januari - 25 februari (doorlooptijd van 4 weken) Inhoud: • De toekomstige opzet vastleggen • Project Opzet vastleggen • De business analyse opstellen • De business analyse goedkeuren Vergaderingen: • VR 28 januari: Sessie met Data team - VPC-infrastructuur • VR 5 februari: Startsessie bepalen toekomstige opzet • DO 10 februari: Afstemmingssessie • DO 17 februari: Project Opzet bepalen - Afstemmingssessie • VR 25 februari: Overlopen en goedkeuren business analyse document • VR 25 februari: Steerco Step 3: 25 februari - 11 maart (doorlooptijd van 6 weken) Inhoud: • Extra visualisatie - demo op de huidige infra (Actue) Vergaderingen: • DO 17 februari: Afstemmingssessie • VR 25 februari: Afstemmingssessie • MA 7 maart: Afstemmingssessie • VR 11 maart: Overlopen en goedkeuren extra visualisatie - demo • VR 11 maart: Steerco Creative tech for Better Change 14
Scope van het project	Deze fase van het project omvat enkel de (functionele) analyse.
Projectaanpak in grote lijnen	Intern zijn betrokken de afdeling steun, personeel dienst Inspectie en de afdeling DII. Extern zal dit begeleid worden door Devoteam.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Alle projecten waarin (data voor) steunmaatregelen zijn opgenomen.

RPA-dienstverlening

Verwacht eindresultaat van het project	• Kennisopbouw waar en hoe Robotic Proces Automation (RPA) inzetten taken efficiënter laat verlopen en ruimte creëert bij de medewerkers voor andere taken die meer werkplezier verschaffen. • Uitbouwen van een RPA-dienstverlening voor hele organisatie, waaronder tevens ook Citizen Development van RPA mogelijk maken, promoten en beheren. • Demonstratie van het potentieel en aftoetsing van het kader voor de dienstverlening aan de hand van reële cases.
Beknpte timing en mijlpalen per kwartaal	Loopt doorheen 2022 Q1: Keuze softwareplatform (uitzonderlijk een andere tool om technische reden niet uitgesloten, maar kader, opleiding technische tools voor proces mining, documentatie, governance beheer vereist keuze). Kader Citizen Development met o.m. community, basis governance Identificatie pilootprojecten pro-development Q2: Uitvoering Pilootprojecten (CD en pro) opgezet Q3: Governance uitgewerkt Q4: Pilootprojecten (CD en pro) uitgevoerd en evaluatie/bevraging
Scope van het project	Dit project focust op RPA, maar bij het identificeren duiken geregeld andere optimalisatie, automatisatie en Citizen Development opportuniteiten. Deze vallen buiten dit project.
Projectaanpak in grote lijnen	Het invoeren van RPA in een organisatie vraagt o.m. • Keuze binnen het technisch aanbod en licentieformules. • Kader voor ontsluiten potentieel: , (leren) herkennen opportuniteiten, introduceren, opleiden. • Opzetten van een governance (wat mag, hoe prioriteren, hoe met elkaar delen, hoe combineren werk Citizen en Pro-developers...). Dit alles wordt doorlopend getoetst en getest met concrete cases. Dit wordt uitgewerkt met ondersteuning door (een) vendor-onafhankelijke specialist(en). Pilootcases kunnen naargelang de complexiteit en vereiste inspanning door externen uitgevoerd worden. Typisch zullen er wel een paar cases van die aard bij zijn.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	RPA als “laag” op bestaande software tools, raakt natuurlijk aan werk rond die tools. Er zijn dikwijls raakvlakken met het project Uitbouw Data lake (RPA kan zowel helpen data te voeden als op zijn beurt steunen op data).

NextGen CRM

Verwacht eindresultaat van het project	Voortbouwend op de (geprioriteerde) aanbevelingen die volgen uit de behoefte-analyse (afgerond Q1 2022) wil dit project in de eerste fase de technische mogelijkheden voor de realisatie van bepaalde behoeften verder onderzoeken en uitwerken. Pas als de behoeften in de praktijk getoetst werden, wordt in de tweede fase de gespecialiseerde behoeften van het NextGen CRM aangevat. De eerste fase focust op de gemeenschappelijke noden van alle bevraagde diensten. Concreet: • Een barebone mvp van een mobile-first frontend app voor registreren van contacten en doorverwijzingen naar collega's (cfr vraag DC "alle bedrijfscontacten in KRIS"). Hierbij besteden we voldoende aandacht of dezelfde tool ook bruikbaar is voor de registratie van partner contacten. Met de bouw van de tool kan gestart worden ongeacht de gekozen technische piste. Dit dient als input voor de later uit te werken toepassing op de intussen bepaalde architectuur. • Een 360-light visualisatie ("snelle blik op een bedrijf en contact") volgens de nog te bevestigen noden van de betrokken diensten. Hierbij houden we een sterke focus op een verrijking van de, binnen VLAIO, beschikbare ondernemersdata en/of ondernemingsdata vanuit externe bronnen (POC LinkedIn, link met het data lake voorzien door Data team voor balanscentrale en andere bronnen, ...). Er wordt maximaal gebruik gemaakt van de Ondernemingsfoto VLAIO-FIT die al ontwikkeld werd. De 360 visualisatie zal gebouwd worden op de VLAIO ondernemingsfoto waar bepaalde informatie al dan niet getoond wordt. De volledige ondernemingsfoto blijft wel steeds beschikbaar. • Continue validatie/bijsturing van de architectuurkeuzes. De tweede fase focust op de specifieke noden geformuleerd door TB waarvoor heden geen structurele oplossing voorhanden is. Concreet: • Het gedetailleerd in kaart brengen/analyseren van het proces ifv de target architectuur (zoals voorzien uit de nodenanalyse) voor Front Office en aanverwante diensten, met een focus op "tool voor ons laten werken". Het is op dit ogenblik nog niet beslist of dit al dan niet binnen de huidige KRIS omgeving zal gerealiseerd worden of niet (zie verder). Volgende functionaliteiten worden beoogd: • Automatische registratie van (geplande) meetings • De Business Case Analyse (BUCA) staat centraal in het proces, inclusief een gedetailleerde ondernemingsfoto met aandacht voor impactmeting op het einde van het traject (delta). • Planning, verwerking, versturing en opvolging van adviezen (mails, e-box...)
---	---

	• Planning, verwerking, versturing en opvolging van doorverwijzingen, inclusief effectmeting en -opvolging (naar bedrijf en partner, zie doorverwijsfiche) • Aangepast datamodel voor de registratie van projecten met meerdere bedrijven of meerdere adviseurs (belangrijke randvoorwaarde) • Notificaties of andere manieren om trajecten op te volgen, bij te houden of terug te activeren. • Standaardvragen kunnen beantwoorden met standaardantwoorden (“advieskapstokken” of equivalent) + • Optimalisatie van diensten op basis van verzamelde content, met aandacht voor diepgaandere standaardisatie, doorverwijzingen en adviezen. • Het opvolgen van synergiën met andere projecten en de afstemming van de bijhorende behoeften. Denk hierbij aan: • Doorverwijsfiche • Ondernemingsfoto inclusief FIT • Wesmex en andere scrapingprojecten
	Q1 2022 • Afwerken behoefteanalyse NextGen CRM • Bestek/uitbesteding NextGen CRM (uitwerking) • Eerste verkenning van de architectuur opties • Uitwerken strategie vervolgstappen • Bepalen projectaanpak • Afstemming ondernemingsfoto VLAIO (must) en FIT (could), met focus op “triggers” en noden van de verschillende diensten (ikv 360-light) • Afstemming doorverwijsfiche • Afstemming Wesmex Q2 2022 • Barebone MVP registratie klantencontacten • Evaluatie met de keyusers/klankbord groep • Voorstel uitgewerkt voor target architectuur ‘tools voor ons laten werken’ Q3 2022 • Verfijnen van de barebone MVP registratie klantencontacten op basis van feedback en gebruik • Evaluatie hiervan met de keyusers/klankbord groep • 360-light ter beschikking in PowerBI (“stand-alone”) voor minstens TB en CC (prioritaire diensten) • Evaluatie hiervan met keyusers/klankbord groep • Voorstel target architectuur ‘tools voor ons laten werken’ gevalideerd ifv meerjarenplanning Q4 2022 • Verfijnen 360-light in functie van feedback, met aanbeveling integratie in target architectuur • Start analyse proces ‘tools voor ons laten werken’ met focus op het inbedden van de gewenste features/behoeften in het proces. De individuele behoeften op zich zijn gekend. Het

	proces dat deze individuele behoeften aan elkaar moet schakelen dient nog uitgewerkt te worden. Opstellen plan van aanpak voor het realiseren van het in de vorige bullet geanalyseerde proces in een NextGen CRM meerjarenplanning.
Scope van het project	Het project focust op de bouw van MVP/360-light in het kader van het NextGen CRM waarbinnen de front-office gebruikers goed worden ondersteund. Andere VLAIO diensten die niet rechtstreeks een frontoffice werking omvatten, maar die wel met klanten in contact komen (vb afdeling steun), worden ook bevraagd in het kader van stakeholdermanagement en om de adaptatiegraad van de finale applicaties binnen het NextGen CRM systeem te maximaliseren. Hun behoeften zullen echter niet prioritair opgenomen worden. Andere dataprojecten die niet rechtstreeks betrokken zijn bij het NextGen CRM proces, maar die wel noodzakelijke interactie vereisen, worden ook bevraagd, maar vallen ook buiten de scope van dit project; vb. Wesmex, Het NextGen CRM focust zich op het transparant ontsluiten van deze data en niet op de bouw van de toepassingen
Projectaanpak in grote lijnen	In eerste instantie zullen een MVP en 360-light gebouwd worden waarbij niet alle functionaliteiten van bij de start volledig uitgebouwd zijn. Pas als dit gerealiseerd is EN een tijdje gebruikt wordt, bouwen we dit verder uit. Dit laat toe dat de gebruikers mee kunnen groeien en mee kunnen bouwen in het NextGen CRM verhaal. Tegelijk worden de gekozen architecturale pistes aan de realiteit getoetst. Tijdens de verdere ontwikkeling van het NextGen CRM focussen we niet enkel op de verdere uitbouw van de aspecten die de grootste toegevoegde waarde bieden aan de gebruiker, we zullen ook niet aarzelen om de functionaliteiten uit te faseren/of te herwerken die in de praktijk niet het beoogde resultaat blijken te halen (of door gebruikers als te complex worden ervaren). Een voorbeeld hiervan is hoe vooropgestelde concept van een gelaagde applicatie in de praktijk wordt omarmd. Q1 2022 - Afwerken behoefteanalyse NextGen CRM - wordt afgerond met externe dienstverlening via eerdere gunning (NET-IT) - Verkennen/bepalen van de optimale architectuur. In een eerste scan werden 4 technologische pistes geïdentificeerd. Er gebeurde reeds een eerste highlevel mapping van de voor en nadelen van deze 4 pistes..De keuze voor architectuur beïnvloedt heel sterk de verdere uitwerking van de NextGen CRM roadmap. De top 5 van de geïdentificeerde behoeften zal concreet op de 4 pistes gewogen worden. - Uitwerken strategie voor vervolgstappen & bepalen projectaanpak - Interne werking - Afstemming ondernemingsfoto FIT – Interne werking, afstemming met FIT noodzakelijk - Afstemming doorverwijfsfiche – Interne werking - Afstemming Wesmex – Interne werking, afstemming met externe dienstverlening die nog gegund moet worden mogelijk; maar buiten scope van dit project.

	Q2 2022 • Barebone MVP registratie klantencontacten – interne afstemming rond behoeftes, externe dienstverlening met betrekking tot implementatie is noodzakelijk • 1e fase proces uitwerking ‘tools voor ons laten werken’ - voornamelijk interne werking en target architectuur, mogelijk afstemming met verschillende leveranciers noodzakelijk rond techniciteit Q3 2022 • Verfijnen barebone MVP – interne werking • 360-light– voornamelijk interne werking voor noden behoefte, inclusief data beschikbaarheid en visualisatie. Mogelijks worden hiervoor bij Data externen gebruikt. Afstemming met externe dienstverlener noodzakelijk voor verdere integratie • 2e fase proces uitwerking ‘tools voor ons laten werken’ voornamelijk interne werking, mogelijk afstemming met verschillende leveranciers nodig voor verdere stappen voor te bereiden. Validatie target architectuur met interne stakeholders Q4 2022 • Verfijnen 360-light zoals hierboven • Afronding proces ‘tools voor ons laten werken’ - interne werking • Plan van aanpak verdere uitrol NextGen CRM - Interne werking (incl. change management) OPMERKING: Bij de start van dit project zal in het kader van het bestek “Agile ontwikkelingen KRIS” (zie ook OP project “Agile werkwijze”) met Cegeka bekeken of dit project van bij de start “Agile in the core” aangepakt kan worden.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	• OP project “Agile werkwijze” • WESMEX • VLAIO data lake • 360° ondernemingsfoto • Doorverwijfsfiche • Nieuwe ontwikkelingen KRIS

Agile Werkwijze

Verwacht eindresultaat van het project	1. Studie voor de invoering van een Agile werkwijze voor het Team Applicaties-KRIS (verder KRIS team) met een Transformatieteam. • Bepalen van een organisatiestructuur (rollen en verantwoordelijkheden) voor het KRIS Team om op agile werkwijze een snelle en kwalitatieve ontwikkeling van de KRIS toepassing mogelijk te maken. • Bepalen van de programmastructuur binnen VLAIO voor het KRIS programma. • Bepalen van het software ontwikkel proces voor KRIS. • Evaluatie van de gebruikte tools in het proces voor KRIS software ontwikkeling & prio afstemming met gebruikers. 2. Betrekken van het hele KRIS team bij de Implementatie van de conclusies uit de studie fase met het Transformatieteam, met nadruk op het Software ontwikkelproces voor KRIS. 3. Evalueren van de voorstellen voor de nieuwe werking in het KRIS team en andere Teams binnen de Afdeling D&I met primaire focus op Teams Data & Monitoring en Applicaties - Data Infrastructuur, met identificatie en evaluatie van de voornaamste verbeterdoelstellingen en mogelijke transformatieservices.
---	---

Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Fase 1 • Startdatum : 17/01/2022, (afspreken met ext partner) • Einddatum : 30/06/2022. (afhankelijk weerhouden partner & ritme en beschikbaarheid VLAIO voor sprints (zie risico's 1, 2, 4 en 6). Mijlpaal 30/06 Deliverable opleveren : Finale versie Implementatieplan & Implementatie backlog voor transformatieplan. Fase 2 • Startdatum: tussen 1/03 en 30/04/2022. • Einddatum : 1/11/2022. Fase 2a 1. Startdatum : tussen 01/03 en 30/04/2022 2. Einddatum : 30/06/2022 Gebaseerd op draft versies Implementatie Plan & back-log voor transformatieplan uit fase 1, Aftoetsen en proeftuinopzet met KRIS team en NetIT Fase 2b 1. Startdatum : tussen 01/05 en 30/06/2022 2. Einddatum : 1/11/2022. • Gebaseerd op finale versie Implementatieplan & back-log voor transformatieplan uit fase 1, Effectieve invoering van transformatie in reguleren werking voor KRIS team. • Na 31/10 verdere eventuele bijsturing en opvolging gebeurt in de reguliere werking van het KRIS team en niet meer in "Project modus". Evaluatie en eventueel bijsturingsrapport wordt opgeleverd als Deliverable. Fase 3 1. Startdatum: 1/10/2022. 2. Einddatum : 15/12/2022. • Deliverable : transformatiedoelstellingen en strategie voor deze teams • Deliverable : Identificatie van de voornaamste transformatieservices die de verbeterdoelstelling uit de transformatiedoelstellingen realiseren.
--	--

Scope van het project	Fase 1 De scope van het project zijn de deliverables uit het bestek 2021-018 met de weerhouden leverancier voor de invoering van een Agile werking in het KRIS team : • Bepalen van een organisatiestructuur (rollen en verantwoordelijkheden) voor het VLAIO team applicaties. • Bepalen van een programmastructuur binnen VLAIO en een VLAIO breed referentiekader bij het proces voor prioriteitsstelling en planning). • Bepalen van het proces voor software-ontwikkeling in KRIS Evaluatie van de gebruikte tools voor opvolging van issues, sprintplanning en communicatie en prioriteitsafstemming met de gebruikers (KRIS applicatie) Behoort <u>niet</u> tot de scope : • De effectieve invoering van nieuwe tools na evaluatie van de gebruikte tools voor opvolging van issues, sprintplanning en communicatie en prioriteitsafstemming met de gebruikers. Reden ; effectieve invoering is beter apart project (apart budget, resources en eventueel licenties €). Een aparte beslissing, goedkeuring en projectplan is hiervoor nodig. Fase 2 Behoort tot de scope van het project : • Betrekken van het hele KRIS team bij de ○ Implementatie van de organisatiestructuur ○ in het proces voor software ontwikkeling. ○ implementatie van de programmastructuur. • Opleiding & Coaching met externe partner (zie ook budget) vanaf implementatie in fase 2. Behoort <u>niet</u> tot de scope van het project in deze fase : • Betrekken van de VLAIO organisatie (Afdelingen) in het hele proces voor prioriteitsstelling en planning. • Effectieve invoering van nieuwe tools (zie fase 1). Fase 3 Behoort tot de scope van het project : • Evaluatie met een beperkte transformatiegroep primaire focus D&M van de voorstellen uit fase 1. • Opstellen met een beperkte transformatiegroep primaire focus D&M van Transformatiedoelstellingen & strategie. • Identificatie met een beperkte transformatiegroep primaire focus D&M van de voornaamste transformatieservices die de verbeterdoelstellingen uit de transformatiedoelstellingen het best kunnen helpen realiseren. Behoort <u>niet</u> tot de scope van het project :
------------------------------	---

	• Uitwerken & uitvoeren van de voornaamste transformatieservices voor Team Data-Monitoring en Team Data-Infrastructuur. Fase 4 Behoort <u>niet</u> tot de scope van het project : • Implementeren binnen de hele VLAIO organisatie van het hele proces voor prioriteitsstelling en planning. • Een voorstel van proces voor prioritetstelling en planning voor het KRIS Programma wordt opgesteld aan het einde van fase 1 en wordt ter goedkeuring aan de Stuurgroep voorgelegd. Pas na de beslissing van de stuurgroep kan gekeken worden of, wanneer en met welke middelen (timing en mensen) dit proces voor prio-stelling en planning met alle VLAIO afdelingen wordt opgenomen.
--	--

Rechtvaardigheidsniveau van de projecten	Fase 1: Data op de Afdeling Data & Deze fase wordt in co-creatie externe leverancier en intern VLAIO Transformatieteam uitgevoerd.
	Hoe Een transformatieplan wordt iteratief aangepakt in sprints van 2 weken. Met na iedere sprint een “inspect & adapt” moment. Hierbij gebeuren volgende zaken : • Implementatie plan en Implementatie back-log worden iteratief bijgewerkt en evolueren van draft naar finale versie op einde van fase 1. Fase 2 : De scope in deze fase wordt intern verder uitgewerkt met VLAIO medewerkers : KRIS Transformatieteam en KRIS team (+ waar nodig NetIT). Hoe • Het gefinaliseerd Implementatieplan uit fase 1 dient als leidraad voor de effectieve invoering • Gebruik van methodiek van sprints van 2 weken en “inspect & adapt” na iedere sprint. • Bijkomende (externe) opleiding & coaching. Fase 3 : De scope in deze fase wordt intern verder uitgewerkt met VLAIO medewerkers en een beperkte transformatiegroep D&M voor het Team Data-Monitoring en Team Data – Infrastructuur. Hoe • Met de transformatiegroep D&M voor het Team D-M en D-I wordt volgende onderdeel uit Fase 1 geëvalueerd en eventueel bijgestuurd of aangepast voor D&M : ○ Opmaken transformatiedoelstellingen en strategie ○ Identificatie belangrijkste transformatieservices om de verbeteringen uit de transformatiedoelstellingen realiseren. ○ Methodiek van sprints van 2 weken + “inspect & adapt”. • Bijkomende (externe) opleiding & coaching. Fase 4 : Implementeren binnen de VLAIO organisatie (alle afdelingen die werken met KRIS) van het hele proces voor prioriteitsstelling en planning, behoort niet tot de scope. Afhankelijk van de beslissing op de stuurgroep na Fase 1.

Belanghebbenden	Communicatiematrix.		
	Belanghebbenden	Intern	Extern
	KRIS kernteam	X	
	KRIS team	X	
	NetIT		X
	KRIS Werkgroepleden	X	
	Team Data & Infrastructuur + Data & Monit.	X	
Benodigd budget	• Externe begeleiding Cegeka: 50 keuro, vastgelegd op JP2021 • Opleiding & coaching in het implementatietraject: +- 10 dagen opleiding en +- 50 dagen coaching: raming 100 keuro • Externe kosten bij Net IT worden afgenomen van het budget voor Onderhoud KRIS		
Belangrijkste risico's	1. Onbekend aantal andere projecten in OP2022 die gebruik willen maken van dezelfde Project Resources. 2. Snelheid van verandering die we kunnen doorvoeren in de ganse organisatie bij de verschillende betrokken business Afdelingen). 3. Reorganisatie Afdeling D&I zal vermoedelijk lopen in periode 01/2022 tem 03/2022, redelijk tegelijk met opstart van dit "SD5_OP2022 Agile Werkwijze" 4. Mogelijks impact op de houding van de huidige externe leveranciers NetIT voor ontwikkelingen KRIS. 5. Werkdruk op het KRIS team door de continue flow aan dagdagelijks werk voor ondersteuning van nieuwe processen. 6. Mate waarin er door C-maatregelen online vergaderd wordt of fysiek samen vergaderen bij een transformatieproject.		

Digitale strategie ruimtelijke economie

Verwacht eindresultaat van het project	Een gedragen strategische visie op de digitale en datagedreven omkadering en ondersteuning van de werking ruimtelijke economie, zowel intern, als naar externe klanten (beleid, ondernemers, partnerorganisaties, ...).
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1: • Samenstelling projectteam • Ontmoetingsmoment projectteam • Afbakening scope van het project • Verfijning output en deliverables Q2: • Opstart eerste werkzaamheden • Scherpstellen verwachtingen en verantwoordelijkheden m.b.t. verschillende vestigingsmilieus en digitale strategie (bedrijventerreinen, detailhandel, incubatoren, ambulante handel (?), ...) • Inventarisatie bestaande digitale ondersteuning (vb. GIS-werking, locatus, bizlocator, ...) en het gebruik ervan • Inventarisatie verwachtingen digitale dienstverlening mbt vestigingsmilieus tav beleid, interne noden, partnerorganisaties, ondernemingen • Gespreksronde, capteren noden en verwachtingen intern (dienst ruimtelijke economie, GIS-werking, beleid, ...) met betrekking tot digitale en datagedreven werking ruimtelijke economie. • Aanzet van gap-analyse, bestaande werking vs verwachte werking Q3: • Omzetten gap analyse naar eerste vorm van strategische en operationele doelstellingen, tot op niveau van acties • Gespreksronde inzake deze aanzet van digitale strategie met beleid, partners, interne stakeholders Q4: • Definitieve strategie + actieplan • Vertaling van het actieplan naar een realisatietabel 2023-2025 • Opmaak van een projectfiche 2023
Scope van het project	• Het project betreft de opmaak van een gedragen strategie tot op niveau van uitvoeringsacties • Het opstarten van de uitvoering van deze strategie behoort niet meer tot de scope
Projectaanpak in grote lijnen	TBD

Relatie/raakvlakken met andere projecten	• Het project raakt aan de algemene werking ruimtelijke economie, bedrijvige kernen, detailhandel, ambulante handel, etc. • Het project raakt aan de ambities inzake ecosysteemontwikkeling • Het project raakt aan de ambitie om regisseur ondernemersdata te zijn (vb. kan er een deelproject dataregisseur detailhandel zijn, ...)
---	---

Vervolgtraject project “AI-ondersteunde mailverwerking voor het VLAIO Contact Center”

Verwacht eindresultaat van het project	Het verwachte eindresultaat van het AI-project is driedig en omvat 1. Een verbeterde dienstverlening t.o.v. de ondernemers die het VLAIO Contact Center een schriftelijke vraag stellen (per mail of via het contactformulier) waarbij de ondernemers sneller een mogelijk vollediger antwoord op maat zullen ontvangen. 2. Het bieden van inhoudelijke ondersteuning aan onze voorlichters wat dan resulteert in tijdswinst bij zowel de rapportering als bij het beantwoorden van de vragen. 3. Het bieden van een exhaustievere rapportering in KRIS voor VLAIO zelf.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	De gunningsprocedure werd eind 2021 opgestart, de effectieve gunning van het project is gepland in K1 2022. De implementatie van het project is gepland in K2 en zal in twee fasen verlopen: een ontwikkelingsfase en een integratiefase. Aansluitend volgt in K3 een uitgebreide testfase waarin o.a. user interviews zijn voorzien ter verdere optimalisering van de output. Rapportering op de VLAIO Stuurgroep Data & Digitaal.
Scope van het project	Dit project zal ingezet worden voor de verwerking van inkomende e-mailberichten en ingevulde contactformulieren op de website. In een eventuele volgende fase zouden ook de binnenkomende Whatsapp-berichten via deze AI-technologie kunnen worden verwerkt.
Projectaanpak in grote lijnen	Het concept werd intern uitgewerkt, de training van de AI-engine (met het opschonen en embedden van de ontvangen berichten, toewijzing thema, ondersteuning bij antwoordsuggesties) en de integratie in VLAIO's Microsoft Dynamics omgeving worden net als het onderhoud van de toepassing via de gunning uitbesteed. Voor de integratie in VLAIO's data lake zal intern eveneens beroep worden gedaan op de collega's van de afdeling Data & Interne Innovatie. Qua aanpak werkt de externe partner volgens een agile methodologie in sprints met een doorlooptijd van 2 tot 4 weken, regelmatige stand-ups met het core projectteam en feedbackmomenten met de sponsor en eindgebruikers aan het einde van iedere sprint.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Dit project heeft raakvlakken met het grotere PIO-project dat in samenwerking met Digitaal Vlaanderen wordt opgezet maar waarbij binnen een “Speech-to-text” opzet wordt gewerkt (vertrekkende bij de inkomende telefonische oproepen en gericht op telefonische

	beantwoording) waarbij weliswaar eveneens ondersteuning bij de CRM-rapportering en beantwoording wordt beoogd. Het grootste verschilpunt t.o.v. het PIO-project is dat er bij dit “AI-mailverwerking”-project meteen met tekstinput wordt gestart en ook de output volledig schriftelijk verloopt.
--	--

Service management

Verwacht eindresultaat van het project	• Invoering van Ticketing tool binnen VLAIO ○ Inproductiename TOPdesk op 1/2/2022 ○ Uitbreiding naar andere diensten ○ Gebruik maken van nieuwe functionaliteiten die nog niet actief zijn ○ Opzetten/afwerken processen in het gebruik van TOPdesk ○ Opleveren van management rapportering • Invoering van Service Management binnen D&II VLAIO Opleveren van een dienstenportfolio en diensten governance die realistisch en transparant afgestemd is op de klantbehoeften/verwachtingen.
Beknpte timing en mijlpalen per kwartaal	De verschillende grote stappen in het project in 2022: • 01/2022 tot 03/2022 – TOPdesk in productie brengen • 01/2022 tot 06/2022 – Processen binnen TOPdesk opzetten en afwerken (behandelen meldingen, toegangsbeheer in & tot de applicatie, kennisdatabank) • 04/2022 tot 06/2022 – opzetten management rapportage in PowerBI • 04/2022 tot 10/2022 – Definitie en implementatie Service Portfolio binnen D&II • 05/2022 tot 09/2022 – Definitie en implementatie Service Strategie en Service Governance binnen D&II • 01/2022 tot 06/2022 – Afspraken rond toepassing van het ITIL-kader en verder uitwerken van basis ITIL processen (incident mgt & toegangsbeheer reeds in 2021 uitgetekend) Bij het opleveren van elke dienst / proces zal deze “in productie” genomen worden. Bij de implementatie van het service management van elke dienst/proces zullen de acties die deel uit maken van de dienst uitgevoerd worden zoals beschreven bij het opzetten. Voorbeeld : bij het opleveren van dienst X, zal er vanaf dan een kwartaal “Service Review Meeting” plaats vinden om de werking van de dienst te evalueren. Zowel de inhoud als de frequentie van deze SRM wordt bepaald tijdens het opzetten van de dienst zelf en tijdens het opzetten van de Service Governance.
Scope van het project	Binnen toepassingsgebied (in SCOPE) Alle Services die geleverd worden door de afdeling D&II aan onze interne klanten / gebruikers. Overleg met stafdiensten over de mogelijkheden om TOPdesk te gebruiken voor hun diensten. Eventueel opstellen traject tot opname van die diensten en plan van aanpak daarvoor. Buiten toepassingsgebied (buiten SCOPE) • Interactie met Service Management Het Facilitair Bedrijf. • Interactie met Service Management DV.

	• Interactie met Service Management HB+ Externe klanten/ondernemingen bedienen
Projectaanpak in grote lijnen	Het ticketing systeem werd grotendeels in 2021 opgezet voor de diensten : systeembeheer, applicaties en informatiebeheer binnen de afdeling D&II. over welke dienstverlening we geven aan onze klanten. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de IT Service Delivery Manager van VLAIO. De volgorde van diensten die er in zullen worden gedefinieerd gebeurt op basis van 80/20 regel. Eerst de diensten waar de meeste meldingen op binnen komen. Het opzetten van Service Management en de componenten ervan zal geprioriteerd worden in functie van de vorderingen van de Ticketing tool zodanig dat er zo weinig mogelijk rework is. Normaal is er een topdown implementatie waarbij er gewerkt wordt van Governance naar operationeel beheer. Het opzetten van het Ticketing systeem maakt deel uit van het operationeel beheer en komt in theorie aan het einde van de implementatie van Service Management. Maar het ticketing systeem wordt in dit geval naar voor geschoven om zo snel mogelijk transparantie te geven en de werking van de medewerkers van D&II te verbeteren alsook de klantentevredenheid. Tijdens het project zal er bijzondere aandacht gegeven worden aan: • Een basisopleiding in Service Management binnen D&II. Zowel een inleiding tot Service Management van 2u voor de belanghebbende als de mogelijkheid voor geïnteresseerden om een basisopleiding Service Management te volgen. • Een track changemanagement binnen VLAIO zodanig dat de implementatie van Service Management en het gebruik van het ticketing systeem algemeen aanvaard en gedragen wordt door de organisatie. De klankbordgroep zal hierbij een sleutelrol hebben.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Dit project is het resultaat van de voorbereidende werkzaamheden door de projectwerkgroep “klant” in 2020 en het vervolg van het project “service management” in 2021..

SD5

Programma's

Een programma is in principe tijdelijk van aard en bedoeld om uiteindelijk over te gaan in recurrente werking of afgerond te worden. Anders dan bij een project is er geen helder eindpunt en kan de concrete invulling en planning grondig wijzigen. Een programma kan verschillende acties omvatten, waaronder projecten maar daarnaast ook kleinere acties en meer routinematige activiteiten.

Essentie is te waken over een degelijke invulling van het programma, in overeenstemming met de objectieven ervan. Om dat te doen voorzien we jaarlijks een aantal acties die bij aanvang prioritair en helder zijn, en voorzien we een afzonderlijke structurele opvolging voor de inhoud van het programma en de acties daarbinnen.

Al deze elementen worden in de programmafiche omschreven.

Informatieveiligheid

Doelstellingen van het programma	Alle acties uit het actieplan naar aanleiding van de Thema-audit IT veiligheid 2021 uitvoeren. Start implementatie van het vernieuwde Informatieveiligheidsbeleid VLAIO. Lopende en geplande verbeteringen realiseren dewelke gedetecteerd zijn bij de update van het veiligheidsbeleid.
Verwachte resultaten alvorens over te gaan naar recurrente werking of te beëindigen	Later te bepalen, in functie van de aanwerving van Security Officer en daarmee gepaard gaande invulling van de acties.
Grote lijnen actieplan voor dit jaar	<u>Jaarplan informatieveiligheid 2021 – 2022: Binnen huidige menskracht</u> 1. Aanwerving Security Officer (Aanbevelingentabel AV 12/2021) 2. Voorstelling update Informatieveiligheidsbeleid aan directiecomité & definiëren actieplan (Aanbevelingentabel AV 12/2021) 3. Opstart werkgroep informatieveiligheid 4. Communicatie update Informatieveiligheidsbeleid naar alle medewerkers via intranet 5. Aanpassen, documenteren en uitrol van het gewijzigde proces Toegangsbeheer 6. Documenteren proces Incidentbeheer 7. Documenteren proces Beheer van meldingen van anomalieën en incidenten i.v.m. informatieveiligheid inclusief opname in Topdesk 8. Externe veiligheidstest voor minstens 1 kritische applicatie (Aanbevelingentabel AV 6/2022) 9. Voor de applicaties in Amaas bij ICT-partners van de VO, expliciete opname vereisten VO informatieveiligheidsbeleid voor de geldende informatieklassie in exploitatieprocessen naar de ICT-partners van de VO (exploitatieoverleg en documentatie) (Aanbevelingentabel AV 6/2022) 10. Risico-analyse van systemen in eigen beheer (Aanbevelingentabel AV 12/2022) 11. Opnemen concrete actiepunten uit de Thema-audit voor de HOW-applicatie: documenteren procedure voor toegang, hernieuwde communicatie policy netwerkschijven, documenteren procedure patches, documenteren procedure

	incidentbeheer, documenteren backup proces. (Aanbeveling entabel AV 12/2022) <u>Jaarplan informatieveiligheid 2021-2022: prioritaire andere actiepunten bij aanwerving IT-Veiligheidsexpert</u> 1. Fit-the-gap analyse tussen Informatieveiligheidsbeleid VLAIO, de achtergrondinformatie op VO niveau en ISO 27001 Annex A 2. Update van de ICT-policy (PTOW afspraken, paswoordbeleid, clear screen policy (3.7.2.8.),...). 3. Update van de inventaris voor applicaties 4. Risico-analyse van ICT beveiligingsrisico's basisinformatica – in dialoog met Digitaal Vlaanderen (afhankelijkheid Digitaal Vlaanderen). (Aanbevelingentabel AV 12/2022) 5. Risico-analyse van ICT beveiligingsrisico's applicaties in Amaas – in dialoog met Digitaal Vlaanderen (afhankelijkheid Digitaal Vlaanderen). (Aanbevelingentabel AV 12/2022) 6. Opnemen concrete actiepunten uit de Thema-audit voor de VLAIO-systemen: documenteren procedure voor toegang, documenteren procedure patches, documenteren procedure incidentbeheer, documenteren backup proces. (Aanbevelingentabel AV 12/2022) 7. Jaarlijks Jaarplan Informatieveiligheid VLAIO (volgens de aanpak voor het Jaarplan Data & digitaal VLAIO) (Aanbevelingentabel AV 12/2022) <u>Andere acties</u> 1. BYOD-policy (Karel) 2. Paswoordbeleid (persoonlijk + systemuser) 3. Opleidingen VLAIO medewerkers 4. Phishing testen 5. Offline backup testen van Kris (beveiliging tegen ransomware) 6. Afwerken Dataregister voor VLAIO 7. Opvolging project tooling informatieclassificatie Digitaal Vlaanderen 8. Scan VLAIO website door Securitas-VITO, 3 medium opmerkingen, andere laag, opgenomen met Tobania. 9. Kmo-portefeuille/ecologiepremie: Impactanalyse overgang naar informatieklassie 4 i.p.v. 3 gevraagd (in kader van implementatie uitsluitingsmaatregel, wat klasse 4 data bevat)
--	---

	10. Hinderpremie Overgang naar informatieklasse 4 gepland bij migratie van VPC naar AWS, tegelijk met de aanpassingen van de Hinderpremie maatregel
Link met strategische doelstellingen van VLAIO	SD5
Relatie/raakvlakken met andere programma's en projecten	Proces- en risicomanagement VLAIO

Nieuwe ontwikkelingen KRIS

Doelstellingen van het programma	KRIS is het platform voor de digitale ondersteuning van een belangrijk deel van de activiteiten van VLAIO en Team Bedrijfstrajecten, met ongeveer 440 gebruikers in 7 afdelingen: • CRM (Customer Relationship Management) voor de Front office • Dossierbehandeling van subsidiedossiers en andere dossiers: 40-tal dossiertypes. • Specifieke modules gebruikt bij dossierbehandeling: financiële analyse van ondernemingen,... • Orafin hub: communicatie van vastleggingen en betalingen naar Orafin, het financieel systeem van de VO. • Evenementen • GIS bedrijventerreinen: gegevens over bedrijventerreinen en de bedrijven die er gevestigd zijn. De doelstelling van dit programma is de uitvoering van noodzakelijke of gewenste aanpassingen in de bestaande functionaliteit: • Toevoegen van nieuwe dossiertypes • Noodzakelijke aanpassingen voor bestaande processen • Verdere automatisering of verbeteringen voor bestaande processen Niet in scope: • Onderhoud: kleine aanpassingen, technische updates (opvolging via KRIS kernteam) • Grote projecten met impact op KRIS die apart als Strategisch project of Operationeel project gedefinieerd worden.
Verwachte resultaten alvorens over te gaan naar recurrente werking of te beëindigen	
Grote lijnen actieplan voor dit jaar	Zie Sharepoint dossierbehandelingssysteem > Documenten > Planning > Prioriteiten KRIS.xlsx en Overzicht oproepen en nieuwe instrumenten.xlsx. De prioriteiten worden na elke grote release of bij belangrijke bijsturingen bepaald met de werkgroep en stuurgroep. De prioriteiten voor ontwikkeling zijn op dit moment vastgelegd tot een release met streefdatum juli 2021. Ontwikkeling Onafhankelijk van release • Ingebruikname E-box voor ondernemingen • Migratie lopende dossiers ICAROS naar KRIS • RPA voor regressietesten digitale indiening • Uitwerking opleidingsprogramma Release mei 2021

	• Uniforme goedkeuringsflow (Operationeel project) • Gebruikersbeheer op digitale indiening STS-STRES • Automatisering ad hoc dossiers • Melding ivm het stopzetten van betalingen aan een onderneming op belangrijke formulieren • Rekeningnummer niet meer vragen bij indiening, alleen bij opvolging Volgende release (streefdatum juli 2021) • Doorverwijfsfiche (Operationeel project) • Nieuwe steekproefmethodiek verificatie • Automatisering overgang niet-opgerichte organisatie naar onderneming <u>Analyses</u> Lopend • Opschorting mandaten • Gebruik van KRIS als CRM voor NCP werking • STEM-activiteiten • STEM-partnerschappen • Brownfieldconvenanten met vooraanmelding • Vlotter archiveren van mails • Partners zonder steun • Aanpassing digitale aanvraag informatie Ondernemingen In Moelijkheden • EU staatssteun rapportering • Prioriteitenlijst integreren in Kristal • Power user met uitgebreide rechten, die geen systeembeheerder is • Aanpassing beslissingsboom financiële analyse • Monitoring impact – vervolg <u>Gepland, nog niet gestart</u> • Intekenen Brownfieldconvenanten • Gecombineerd zoeken op KRIS data en Sharepoint data en Sharepoint inhoud • Kadastergegevens Brownfieldconvenanten inlezen (pre-analyse) • Next generation CRM (Strategisch project) • Nieuw dossiertype "Compensatie Indirecte Emissiekosten (CIE)" • Cybersecurity digitale indiening • Voorbereiding KRIS voor AI mailverwerking • Rapportering bereik (VLAIO-Netwerk)
Link met strategische doelstellingen van VLAIO	SD 5
Relatie/raakvlakken met andere programma's en projecten	Strategische projecten: • Agile werkwijze • Next Generation CRM Operationele projecten:

	• Uniforme goedkeuring dossierbehandeling in KRIS • Doorverwijzingsfiche • Monitoring impact vervolg
--	--

Uitbouw VLAIO Lakehouse

Doelstellingen van het programma	Het betreft alle afspraken en spelregels waarmee u onder andere vastlegt hoe u van alle data gebruik wilt maken, wat uw doelen ermee zijn, hoe u de kwaliteit waarborgt en hoe de veiligheid van de data geregeld wordt. Het VLAIO-data domein verder ontwikkeling met opbouw van kennis en de verder ontsluiting van data. Hierbij moet verder ruimte geboden voor (geavanceerde) data toepassingen Dit wordt bereikt door het verder ontwikkelen van de Lakehouse en zijn randapplicaties.
Verwachte resultaten alvorens over te gaan naar recurrente werking of te beëindigen	• Geen verdere grote databronnen of significante verbeteringen aan het platform, de processen of de governance meer nodig. • Rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie duidelijk • Een aantal tools in gebruik genomen ter ondersteuning van een aantal relevante domeinen van data governance
Grote lijnen actieplan voor dit jaar	• Bekijken of een tenant migratie noodzakelijk is, en deze opstarten (Q1) Deze migratie is in het kader van de nieuwe beheersovereenkomst om de security beperkingen die we met de huidige tenant hebben op te lossen. • Verder ontsluiten van core databronnen zoals beschreven in dit overzicht (https://vlaamseoverheid.sharepoint.com/:x:/r/sites/VLAIO-DII-DataMonitoring/Gedeelde%20documenten/Team%20Monitoring/3.%20BI/aanpak%20en%20planning/Roadmap%20BI%20-%20werkdocument.xlsx?d=wb083ca679ced4ac1be0d0563b3f02f6c&csf=1&web=1&e=HKDW2A) • Verbeteringen in het data-framework • Security Audit/verbeteringen van het platform • Meer ontsluiten van de Lakehouse • Opleiding & Documentatie • Opstarten Data Portfolio Management
Link met strategische doelstellingen van VLAIO	SD5/SD4
Relatie/raakvlakken met andere programma's en projecten	Dit programma kan de volledige organisatie raken.

Decentraal medebeheer GIS bedrijventerreinen (DCM)

Doelstellingen van het programma	Het programma heeft als doel het GIS bedrijventerreinen kwalitatief te onderhouden door automatische integratie van decentraal aangeleverde data. Het belangrijkste onderdeel van dit programma omvat de data uitwisseling met ontwikkelaars en beheerders van bedrijventerreinen volgens de OSLO bedrijventerrein standaard.
Verwachte resultaten alvorens over te gaan naar recurrente werking of te beëindigen	1. Oprichten van een medebeheerdersgroep Het OSLO implementatiemodel en de hieraan gekoppelde uitwisselingsformaten liggen grotendeels vast, maar kunnen onderhevig zijn aan kleinere aanpassingen/evoluties. Om hierover te waken dient er een stuurgroep te worden opgezet met vertegenwoordiging van de aangesloten partners. 2. In productie stellen van verschillende ETL modellen: • Generiek kwaliteitscontrolemodel: eens dit model volledig op punt staat kan het verhuizen naar de recurrente kwaliteitscontrole. • Integratiemodel: kan naar recurrente werking wanneer minstens 1 levering volgens file geodatabase en 1 levering volgens geopackage volgens de verwachtingen is verwerkt. • Updatemodel: stabiel gedurende een onafgebroken periode van 3 maanden. • Exportmodel: is een vereiste om data terug te sturen naar de partners 3. In productie stellen van een data uitwisselingsplatform Er zijn twee types opslag nodig: • Opslag voor data van partners: enkel toegankelijk voor VLAIO en de partner zelf (bilateraal). • Opslag voor het data van VLAIO: het GIS bedrijventerreinen voor heel Vlaanderen volgens het OSLO geodatabasemodel. 4. Aansluiting partners: Dit omvat het ondertekenen van de nodige documenten en een eerste levering volgens het deelproces. Om naar recurrente werking over te kunnen gaan moet hier voldoende ervaring worden rond opgebouwd en streven we naar minimaal volgende aansluitingen: • VLINTER: 5 partners van de POC + 2 VLINTER leden die geen deel uitmaken van de POC • LRM

	• 1 POM • 5 gemeenten • Oprichten van een werkgroep en uitwerken van een POC met een aantal havenbesturen. • 2 private partners 5. Afspraken rond nieuwe vormen van gebruikspcelen Momenteel bevat het GIS bedrijventerreinen enkel gebruikspcelen in beheer van VLAIO. Naarmate het programma vordert, zullen er nieuwe types van gebruikspcelen moeten geïntegreerd worden (bv. concessies, landbouwpercelen, vervuilingspcelen...). Hier rond is een afsprakenkader nodig met de beheerder van deze types gebruikspcelen. 6. Digitaliseringsproces uitgiftebeleid partners VLAIO zal als beheerder van dit programma ook ondersteuning moeten bieden rond de digitalisering van data van partners. Dit kan door financiële ondersteuning of door het opzetten van ondersteunende projecten. Vooraleer over te kunnen gaan naar recurrente werking, zal er duidelijkheid moeten zijn rond het digitalisatieproces bij de verschillende partners. 7. Data buiten scope OSLO bedrijventerrein De bovenstaande voorwaarden hebben allen betrekking op de data uitwisseling volgens de OSLO bedrijventerrein standaard. Daarnaast moet er ook een afsprakenkader komen voor relevante data buiten de scope van OSLO bedrijventerrein: • Data in beheer van VLAIO die bovenop de data van partners komen te liggen (bv. reservegronden). • Bedrijven op digitaal beheerde zones actueel houden zonder terreinwerk.
Grote lijnen actieplan voor dit jaar	Volgende acties maken deel uit van de uitrol DCM: 1. Oprichten van een medebeheerdersgroep 2. In productie stellen van verschillende ETL modellen 3. In productie stellen van een data uitwisselingsplatform 4. Aansluiten 5 partners POC 5. Verkennende gesprekken opzetten met beheerders van watergeboden bedrijventerreinen (havens en de waterweg). Acties die geen deel uitmaken van de uitrol DCM maar er wel een link mee hebben:

	1. Subsidieregeling voor DCM in voege (trekker is DRE) 2. Bedrijven op beheerde zones: actie in samenwerking met het team GIS data inspectie. Dit beperkt zich in eerste instantie tot de digitaal beheerde zones van de POC partners. 3. Digitalisering uitgiftebeleid partners: trekker is hier DRE, opvolging is nodig vanuit team GIS monitoring 4. Optimalisatie DSI model 5. Bulk levering van eigenaarsgegevens vanuit CSPI 6. Optimaliseren koppeling data Bizlocator
Link met strategische doelstellingen van VLAIO	SD5: Datagedreven en digitale bedrijfsvoering
Relatie/raakvlakken met andere programma's en projecten	Dit raakt aan volgende lijnen uit de digitaliseringsstrategie: 1.2/Governance data- en informatiebeheer 9.1/Efficiëntere GIS-data-inwinning - Digitalisering terreinwerk 9.2/Samenwerkings-en actieplan met Dienst Ruimtelijke Economie (DRE) opzetten Project GIS data infrastructuur

Deel 2 – beleidsprioriteiten



Herijking steuninstrumentarium

Bijsturing ecologiesteun (STRES en EP-PLUS)

Verwacht eindresultaat van het project	Doel is een aanpassing van de huidige ecologiesteun. Dit omvat de ecologiepremie+ en de strategische ecologiesteun (STRES). Afhankelijk van het van kracht worden van de vernieuwde GBER (tijdstip X) dienen één of twee nieuwe BVR's aangenomen te worden, samen met de bijhorende MB's (tijdstip X+6 maanden).
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Begindatum: januari 2022 Einddatum X+6maanden (zie hoger). Er zijn geen mijlpalen voorzien per kwartaal.
Scope van het project	Het doel is het kader van de ecologiesteun te heroverwegen met bijzondere aandacht voor de integratie van de vereiste van een klimaatroadmap bij STRES en het aanscherpen van de strategische impact van EP-PLUS. Het bestuderen van technologieën of projecten op zich is voorlopig niet aan de orde.
Projectaanpak in grote lijnen	Alles wordt intern uitgewerkt. Er is samenwerking voorzien met VITO, en overleg met departement omgeving en VEKA.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Nvt

Vernieuwing steunmaatregel indirect carbon leakage (ICL)

Verwacht eindresultaat van het project	• Nieuw BVR en eventueel (indien nodig) een nieuw MB ter verlenging van het huidige ICL-compensatiesysteem. • Nieuwe excel ter berekening van de compensatie. • Indiening mogelijk via KRIS.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	• Q1 2022: ontwerpregeling klaar • Q2 2022: ontwerpregeling principieel goedgekeurd en in aanmelding. • Verdere timing hangt af van tijd die EC nodig heeft om goed te keuren.
Scope van het project	Scope is duidelijk afgebakend; opstellen van nieuw BVR en evt. MB alsook alle systemen die een indiening in KRIS mogelijk moeten maken.
Projectaanpak in grote lijnen	BVR en MB worden opgemaakt in overleg met VEKA en VBBV.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	/

Bijsturing kmo-portefeuille

Verwacht eindresultaat van het project	De kmo-portefeuille wordt bijgestuurd zodat er meer toezicht is op de kwaliteit en de relevantie van het aanbod van subsidiabele opleidingen. Hiervoor wordt inhoudelijk gekozen voor meer focus op enkele cruciale domeinen (digitalisering, financiële geletterdheid, verduurzaming, ...).
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	• Q1 2022: opmaak conceptnota (bepaling scope) • T: goedkeuring conceptnota door kabinet • T+ 3 maanden: ○ Opmaak BVR (bijsturing of nieuw?) en principiële goedkeuring VR ○ Technische en functionele analyse applicatie-aanpassing KMOP • T+6 maanden : ○ wettelijk kader gefinaliseerd na advies SERV, RvS en VTC ○ ontwikkeling en testtraject applicatie-aanpassing KMOP afgerond • T+9 maanden: ○ communicatie ○ in werkingtreding bijsturing ○ release aangepaste applicatie KMOP
Scope van het project	Het project is beperkt tot de inhoudelijke bijsturing van kmo-portefeuille .
Projectaanpak in grote lijnen	• Conceptuele uitwerking in overleg met het kabinet • Juridisch traject wordt zelf opgenomen • Technische ontwikkeling van de applicatie-aanpassing wordt uitgevoerd door de IT-leverancier (DXC-Cegeka)
Relatie/raakvlakken met andere projecten	/

Duurzaamheidstoets

Verwacht eindresultaat van het project	Bij de behandeling van projecten in VLAIO spelen duurzaamheidsaspecten een steeds belangrijker rol. Dit wordt ook bevestigd in de BBT EWI 2022. Hier wordt ook aangekondigd dat voor ecologiesteun (EP+, STRES) en strategische transformatiesteun (STS) een duidelijke impact richting duurzaamheid wordt verwacht. In de visienota rond de bijkomende maatregelen klimaat van 25/11/2021 wordt gesteld: We verwachten dat bedrijven op bredere schaal bedrijfsroadmaps opstellen met een doorkijk naar een duurzame toekomst, en de resultaten integreren in de bedrijfsvoering. Het beschikken van een roadmap wordt een voorwaarde voor een aantal steunmaatregelen; voor O&O-steun geldt dit met name voor grotere bedrijven en grote energieverbruikers. De deliverables voor dit project zijn: • aanpak om een klimaatplan te behandelen in VLAIO in bedrijfssteun bij VLAIO • aanpak voor een duurzaamheidstoets te behandelen in bedrijfssteun bij VLAIO Deze aanpak moet passen binnen de bredere behandeling van duurzaamheid in het agentschap. Het project loopt in samenwerking met de trajecten binnen de reguliere werking van de Afdeling STEUN, die ook instaat voor de uitrol van de resultaten.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	<i>Begindatum:</i> het project is opgestart in december 2021 <i>Einddatum:</i> 30 juni 2022 Q1: de aanpak voor het klimaatplan voor STS en de beoordeling van de verduurzaming is uitgewerkt Q1: de trajecten voor ecologiesteun en voor O&O-steun zijn opgestart Q2: de aanpak voor ecologiesteun en voor O&O-steun is uitgewerkt
Scope van het project	Behoren tot het project: • voorstudie van bestaande praktijken binnen het agentschap, bij andere innovatie-agentschappen (incl. buitenland) en bij andere instanties met dezelfde vragen (klimaatplannen, ESG-rapportering, MVO, ...) • analyse van de vragen en vastleggen van de behoeften voor de verschillende instrumenten • een keuze uit mogelijke alternatieve scenario's en een aanpak voor de algemene vraagstelling rond duurzaamheid en voor de betrokken instrumenten, in overleg met de afdeling steun en het beleid, rekening houdend met de impact op de aanvragers, de processen en het personeel van VLAIO

	• valideren van deze aanpak bij externe stakeholders en eventueel bijsturen • begeleiden van de praktische uitwerking door de Afdeling STEUN en TBT Behoort niet tot het project: • uitrollen van de aanpak behoort niet tot het project maar is de verantwoordelijkheid van de Afdeling STEUN
Projectaanpak in grote lijnen	De voorstudie, de behoeftenanalyse en de selectie en uitwerking van de aanpak worden in hoofdzaak intern uitgevoerd door de werkgroep hiervoor aangeduid. Ad hoc wordt de inbreng van andere adviseurs gevraagd, o.a. voor de validatie en concrete uitwerking van de keuzes. De interactie met externen en de begeleiding van de praktische uitwerking gebeuren ook vanuit de werkgroep; de praktische uitwerking door de meest betrokken adviseurs. Indien nuttig wordt in beperkte mate externe consultancy ingeschakeld voor specifieke analysetaken.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	• Labeling van projecten (benoemen van de kernwoorden) • Kernindicatoren (alleszins wat de maatschappelijke impact betreft) • Sustainable Development Goals (SDG's)

Ontwikkeling aanpak terugvorderbare voorschotten voor grote projecten

Verwacht eindresultaat van het project	UitvoeringsMB met modaliteiten terugvorderbare voorschotten. Concrete procedures voor gebruik terugvorderbare voorschotten bij onze steuninstrumenten (toekenning en opvolging) Aangepaste communicatiedocumenten
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1: uitvoeringsMB Q3: procedures klaar Q4: communicatie Q1 2023: procedures operationeel
Scope van het project	De implementatie van aanpassingen aan de IT-systemen vallen buiten de scope van dit project (bv aanpassingen aan KRIS, boekhouding, ...).
Projectaanpak in grote lijnen	Een eerste aanzet voor MB werd al aan onze juristen overgemaakt, in de loop van Q1 zal dit resulteren in een eerste draft MB voor bespreking met kabinet en HBC. In eerste instantie wordt gekeken naar concrete toepassing bij STS, STRES en IPCEI-investeringsprojecten (maar rekening houdend met eventuele invoering bij O&O). In overleg met verificatie, boekhouding en inspectie zal een procedure uitgewerkt worden voor de opvolging van projecten die deze modaliteit gebruiken. In overleg met de betrokken programmabeheerders (Steun, Clusters) zullen de modaliteiten van het MB in concrete procedures omgezet worden (bv. hoe bepalen we succescriteria, wat is overmatig succes, ...?) Overleg met externe stakeholders wordt voorzien in de loop van het traject.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Modaliteit kan in al onze instrumenten geactiveerd worden en kan bijkomend werk opleveren voor oa. IT, boekhouding, inspectie, ...

Digitalisering

Uitvoering beleidsagenda's AI en CS

Verwacht eindresultaat van het project	Met de ambitieuze beleidsagenda's wil Vlaanderen een sterke positie innemen voor AI en CS. VLAIO vervult daarin een belangrijke coördinerende rol, voor de programma's in totaal (samen met dept EWI) en in het bijzonder voor de activiteiten in het implementatienetwerk en het flankerend beleid. De doelstellingen werden vastgelegd in de respectievelijke nota's VR (2019). Voor VLAIO is de belangrijkste doelstelling om zowel bij de koplopers als de innovatievolgers zoveel mogelijk Vlaamse ondernemingen te activeren rond AI en of CS. Jaarlijks worden de acties bijgestuurd in functie van de noden en opportuniteiten. Binnen dit project organiseren we ons om dit zo efficiënt en effectief mogelijk in te vullen.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Het project startte in 2020 en zal de volgende jaren doorlopen. Focus ligt vooral op governance (incl. beleidsagenda), monitoring en uitrol/consolidatie van acties in de context van de beleidsagenda's. Naast de verdere uitrol en consolidatie van de acties, zijn specifieke targets voor 2022: Q1: jaarverslag 2021 afgewerkt Q1: inhoudelijke en budgettaire planning 2022 beschikbaar (go/no go over eventuele nieuwe/bijsturing initiatieven) Q1: communicatie rond AI/CS beschikbaar zowel op website als via social media in de ruime context van de VLAIO-communicatie Q1: AI/CS-barometer is operationeel (lead bij dept EWI) Q1-Q2: bijdrage aan bredere positionering Vlaams AI-programma (lead bij dept EWI) Q2-Q3: uitrol eventuele nieuwe/bijgestuurde initiatieven/oproepen Q4: bestemde middelen binnen VLAIO voor 2022 voor AI en CS toegewezen
Scope van het project	Binnen dit project worden de coördinatie-activiteiten voor AI/CS verder ontwikkeld en uitgevoerd. Belangrijke delen daarvan zijn: • interne coördinatie en coördinatie met dept EWI • co-organiseren van de stuurgroepen en deelnemen aan horizontale werkgroepen (AI/CS-barometer, internationalisering, PR-plan) en stuurgroepen (VAIA, KD&M) • overleg met federaal niveau (in samenspraak met dept EWI) • kennisverwerving en -verspreiding rond AI/CS (inclusief evoluties bij EC en Federaal) • interne en externe communicatie over de beleidsagenda's

	Daarnaast is er de inzet van middelen, gecoördineerd binnen het Team M&T en concreet ingevuld binnen de betrokken afdelingen: • middelen binnen VLAIO voor het implementatieluik in de beleidsagenda's AI en CS en uitrol van de projecten/initiatieven: ○ AI/CS-ICON en/of eventuele nieuwe initiatieven richting bedrijven (onder voorbehoud) ○ oproepen digitalisering binnen kmo-groeisubsidie ○ instrument CS-verbetertrajecten ○ AI/CS aanbod binnen contract ondernemerschap ○ TETRA AI • middelen binnen VLAIO voor flankerend beleid (opleiding) die in de beleidsagenda's AI en CS zijn toegekend: ○ Vormgeving en uitrol oproepen gericht op opleiding van werknemers in samenwerking met ESF (onder voorbehoud) ○ Opvolging besteding voorzien middelen (secundair) onderwijs
Projectaanpak in grote lijnen	Het project omvat een aantal taken die in parallel worden uitgevoerd: • Governance van de beleidsagenda's (stuurgroepen en werkgroepen in samenwerking met EWI) • Monitoring van de beleidsagenda's (kpi's, labeling, financieel) • Voorbereiding en uitrol van specifieke initiatieven met link naar de beleidsagenda's • Interactie met de stakeholders • Communicatie
Relatie/raakvlakken met andere projecten	• Bijdragen aan het Vlaams geïntegreerd beleidsplan digitalisering & Ondersteuning digitalisering andere beleidsdomeinen • Industrie 4.0 • Smart Cities

Uitrol slimme regio Vlaanderen

Verwacht eindresultaat van het project	Smart Region Office Dit project omvat de bijdrage van VLAIO aan de Smart Region Office (SRO), die de uitbouw van de Slimme Regio Vlaanderen ondersteunt door het samenbrengen van de innovatiecapaciteit van ondernemingen, het opzetten van het programma-management en het stimuleren van implementatie en kennisopbouw bij lokale besturen, met inzet van relancemiddelen. De doelstellingen van deelname aan de SRO zijn: • Een betere doorstroming van informatie voorzien over aankomende en lopende initiatieven voor Vlaamse bedrijven via Slimme Regio Vlaanderen en elders. • Uitkomsten van projecten (positief en negatief) beter laten doorstromen naar Vlaamse bedrijven, aangezien deze vaak opportuniteiten inhouden. • Een betere koppeling maken tussen de inhoudelijke uitdagingen bij bedrijven en lokale besturen en de instrumenten die beschikbaar zijn, om hen zo naar de juiste instrumenten te leiden, maar deze laatste ook beter op elkaar af te stemmen. • De vertaling maken van de smart city-initiatieven bij entiteiten van de Vlaamse Overheid naar de Vlaamse bedrijven, om deze meer gedragen en geïmplementeerd te krijgen (bvb VLOCA, OSLO, de bouwstenen van Agentschap Digitaal Vlaanderen...). • Een verdere inhoudelijke ontwikkeling van het thema opzetten, die inspirerend kan werken en geconcretiseerd kan worden binnen bestaande of eventuele nieuwe instrumenten. Om dit mogelijk te maken wordt samen met Digitaal Vlaanderen en Agentschap Binnenlands Bestuur een strategisch plan opgesteld voor de SRO dat een aantal concrete acties bevat die erop gericht zijn Vlaanderen te positioneren als Slimme Regio. <u>Stimuleren van implementatie en kennisopbouw bij lokale besturen</u> VLAIO zal het komend jaar de relance-middelen gecombineerd inzetten met EFRO-middelen om een bijkomende impuls te geven tot implementatie en opschaling van smart city-projecten. De doelstelling is een markt-creërende werking voor innovatieve projecten, die ver genoeg gevorderd zijn om op te schalen na een eerste testfase (POC) of MVP. VLAIO zal daartoe oproepen lanceren binnen de thema's Smart Mobility, Smart Environment, Smart Living, Smart People, Smart Government en Smart Economy, met als doelstelling om marktklare initiatieven te laten implementeren door lokale besturen. Een ondersteuningstraject wordt voorzien om lokale besturen tot sterke projectaanvragen te doen komen, die aandacht hebben voor een realistische schaal en scope, implementeerbaarheid, haalbaarheid etc.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1: ontwerp van strategisch plan voor de SRO, inclusief acties Q1: uitwerking governance smart city ecosysteem (inventaris en eventuele bijsturing overlegmomenten en interacties) Q2: bekrachtiging plan + governance door Smart Region Board

	Q2: ontwerp van projectoproep, ideeënwedstrijd, interactie met kabinet, start lanceren procedure projectoproep Q3: ingediende projecten Q4: eerste jurering en goedkeuring van projecten Q4: opzetten/uitvoering eerste acties strategisch plan SRO
Scope van het project	Smart Region Office • Strategisch plan rond de opzet van Vlaanderen als Slimme Regio • Opvolgen en adviseren van initiatieven binnen het thema • Aanspreekpunt rond smart cities binnen en buiten de VO in de vorm van SRO • Binnen VLAIO is de taakstelling van de vertegenwoordiger van de SRO: • Identificeren van (internationale) trends en nieuwe concepten die relevant kunnen zijn voor het domein en de Vlaamse actoren. • Aanspreekpunt binnen VLAIO (en EWI) voor inspiratie of uitwisseling rond smart city en digitaliseringsprojecten. Stimuleren van implementatie en kennisopbouw bij lokale besturen • Oproepen smart cities gericht op lokale besturen met relancemiddelen. • Co-creatief traject tot kennisopbouw en kennisdeling met gemeenten en het verrijken van initiële projectvoorstellen zowel inhoudelijk als in aantal deelnemende gemeenten.
Projectaanpak in grote lijnen	Het project omvat een aantal taken die in parallel worden uitgevoerd: • Governance en strategische uitwerking van de Smart Region Office • Monitoring van lopende initiatieven en inhoudelijke evoluties • Voorbereiding en uitrol van specifieke initiatieven (bijvoorbeeld projectoproepen rond smart cities) • Interactie met de stakeholders (bijvoorbeeld andere beleidsdomeinen, Slimme Regio Vlaanderen, lokale besturen enzovoort) • Communicatie
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Mogelijke raakvlakken met alle transitiedomeinen binnen M&T worden opgevolgd, in het bijzonder: • Bijdragen aan het Vlaams geïntegreerd beleidsplan digitalisering & Ondersteuning digitalisering andere beleidsdomeinen). • Beleidsagenda's AI en CS.

Industrie 4.0

Verwacht eindresultaat van het project	De transitie naar industrie 4.0 is een langlopend project in de context van Visie 2050 van de Vlaamse Regering, dat eind 2021 een doorstart kende. Het doel is Vlaamse bedrijven voor te bereiden op en te ondersteunen bij hun duurzame, mensgerichte en productieve transformatie naar een datagedreven werking. Centrale doelstellingen zijn ten eerste (bijdragen aan) een verbetering van de hefboomen voor de transformatie van bedrijven naar industrie 4.0 op het vlak van kennis, competenties en ondersteuning; ten tweede zoveel mogelijk bedrijven substantiële stappen doen zetten naar industrie 4.0; en ten derde de visibiliteit van industrie 4.0 in Vlaanderen verhogen. In 2022 voorzien we in het kader van de doorstart van de transitie de volgende bijkomende invullingen: 1. Naast de klassiek technologische focus, wordt nadrukkelijk ingezet op menselijk kapitaal en duurzaamheid, met als concrete acties de opstart van de nieuwe Proeftuin Industrie 4.0 'Technologie voor Werkbaar werk' en zes nieuwe begeleidingstrajecten menselijk kapitaal in januari 2022. 2. De koppeling tussen industrie 4.0, circulaire maakindustrie en duurzame energie en energie-efficiëntie wordt versterkt, o.a. via de werkagenda circulaire maakindustrie
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1: inhoudelijke planning voor 2022 afgewerkt Q1: opstart nieuwe projecten menselijk kapitaal/werkbaar werk en ondersteuning met communicatie-campagne Q1: doorstart industrie 4.0-kerngroep Q1: doorstart industrie 4.0-netwerking met uitvoerders en stakeholders uit de nieuwe projecten en het contract ondernemerschap: sociale partners, WSE, (sectorale) opleidingscentra, actoren rond duurzaamheid ... Q2: bijdragen aan zichtbaarheid industrie 4.0 via lerende netwerken ondernemerschap en VLAIO themadossiers. Q2: integratie industrie 4.0-website in VLAIO.be Q2: bepalen aanpak van nieuwe acties in functie steunbudget Q3: voorbereiden einde gesubsidieerde periode lopende proeftuinen industrie 4.0 Q4: bestemde middelen voor industrie 4.0 toegewezen
Scope van het project	Industrie 4.0 is een van de zeven transitie binnen Visie 2050 en de vierde Vlaamse strategie duurzame ontwikkeling. Hier rond zijn in Vlaanderen diverse actoren actief. Vanuit VLAIO geven we impulsen via onze platformwerking en verbindende initiatieven. Waar nodig zetten we met specifieke acties thema's op de agenda. Dit in samenspraak met intermediaire

	actoren én gelinkt aan de VLAIO-domeinen van onderzoek en ontwikkeling en technologische innovatie. De technologische link blijft een onderscheidende component in interacties met andere overheidsdomeinen. Verder richten we ons primair op domeinen waarop we vanuit Vlaanderen een zekere slagkracht hebben. We blijven onze richten op de brede groep bedrijven die iets 'maken', zowel de klassieke maakindustrie als de chemische en farmaceutische nijverheid, de bouw- en landbouwactiviteiten en ondersteunende activiteiten zoals logistiek. In de context van de verschuiving naar product/dienst-combinaties nemen we ook de digitalisering van dienstverlening mee.
Projectaanpak in grote lijnen	• Governance op basis van geregelde bijeenkomsten van de industrie 4.0-kerngroep, met daarin onderzoeksactoren, collectieve centra, speerpuntclusters en vertegenwoordigers van de bedrijven. De meerwaarde van de transitiecoördinatie zit in een afstemming met de stakeholders en de ruimere trajecten rond digitalisering (o.a. artificiële intelligentie en cybersecurity) van de Vlaamse overheid. • Operationeel programma volgens, met invulling van de vijf actielijnen: 1. Platformwerking ○ afstemming met Flanders Make, Sirris, imec, WSE en andere betrokkenen in verband met de acties rond werkbaar werk. ○ uitbreiding van het industrie 4.0-netwerk met 'niet-technologische' actoren uit de ecosystemen rond duurzaamheid en menselijk kapitaal/werkbaar werk, zoals de sociale partners van de SERV, sectorale opleidingsfondsen, het netwerk van de VDAB, HR-specialisten en netwerkorganisaties. 2. Stimuleren van de kennisbasis ○ versterken van de samenwerking met Flanders Make, Sirris en imec ○ onderzoeksinspanning in de proeftuin werkbaar werk 3. Stimuleren van de toepassing ○ verder inzetten van de steunmaatregelen van VLAIO en de dienstenportfolio van VLAIO en VLAIO-netwerk ○ opstart van de nieuwe Proeftuin Industrie 4.0 'Technologie voor Werkbaar werk' ○ doorstart van de lopende proeftuinen industrie 4.0 4. Omgevingsvoorwaarden verbeteren ○ - opvolgen van de ontwikkelingen op het vlak van de connectiviteit ○ - ondersteunen van de acties rond competenties en werkbaar werk 5. Internationale werking

	• opvolging met de aanpak binnen de Europese programma's (o.a. DEP), de Green Deal en de Industriestrategie.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	• Bijdragen aan het Vlaams geïntegreerd beleidsplan digitalisering & Ondersteuning digitalisering andere beleidsdomeinen • Uitvoering beleidsagenda AI/CS • Project Circulaire economie

Bijdragen aan het Vlaams geïntegreerd beleidsplan digitalisering & Ondersteuning digitalisering andere beleidsdomeinen

Verwacht eindresultaat van het project	Het doel is een integratie en onderlinge versterking van acties inzake digitalisering zowel binnen VLAIO als waar VLAIO bij betrokken is binnen en buiten het beleidsdomein EWI.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Dit project is een verderzetting van 2021 en loopt het hele jaar. Naast de algemene coördinatie met betrekking tot digitalisering door M&T, zijn er volgende specifieke mijlpalen: Q1: uitvoering actieplan versterking en internationalisering Vlaams EdTech ecosysteem is opgestart Q1: projecten rond acceleratoren Media en Gaming in het kader van Vlaamse Veerkracht zijn ingediend bij de Vlaamse Regering Q1: communicatie-materiaal rond aanbod van VLAIO inzake digitalisering is beschikbaar Q2: call voor proeftuinen Media (tbc) in het kader van Vlaamse Veerkracht is uitgerold Q2: projecten TETRA Media beslist Q4: projecten ICON Media beslist Verdere mijlpalen zullen in functie van de opportuniteiten/vragen tijdens de loop van het jaar aangevuld worden.
Scope van het project	Binnen zijn recurrente activiteiten werkt het team M&T de concepten uit en volgt het op strategisch niveau de uitrol op van digitaliseringsinitiatieven. Naast AI/CS, industrie 4.0 en smart cities (zie afzonderlijke fiches) zijn de specifieke projecten in 2022: 1. Digitalisering binnen VLAIO ○ opvolging initiatieven rond digitalisering bij partners in het VLAIO-netwerk ○ integreren van het communicatiemateriaal VLAIO m.b.t. digitalisering 2. Digitalisering binnen het beleidsdomein EWI ○ meewerken aan acties binnen het beleidsdomein rond bijv. datastrategie ○ bijdrage aan het beleidsmatig gedragen 'Geïntegreerd beleidsplan digitalisering' (lead bij dept EWI)

	○ bijdrage tot de invulling van het Digital Europe Programme, incl. Digital Innovation Hubs 3. Digitalisering over de beleidsdomeinen ○ bijdrage van het beleidsdomein EWI tot de inzet van de middelen voor de Media-sector uit het plan Vlaamse Veerkracht: ▪ uitrol accelerator/incubator Media en Gaming ▪ proeftuinen voor de media (go/ no go) ▪ uitrol ICON/MEDIA (lead bij IMEC) ○ opstart van het Vlaams EdTech-ecosysteem (zie beslissing VR van 17 december 2021)
Projectaanpak in grote lijnen	Naast de recurrente activiteiten worden doorheen het jaar specifieke deelprojecten opgestart in functie van de noden • behandelen van het aandeel voor VLAIO binnen het digitaal transformatieprogramma media, onderdeel van het relanceplan • eventuele andere opportuniteiten/vragen waar een deelname van VLAIO een meerwaarde betekent.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Beleidsagenda AI en CS Industrie 4.0 Smart Cities

Duurzaamheid

Klimaatneutrale industrie

Verwacht eindresultaat van het project	Dit project overkoepelt de acties binnen VLAIO, die hoofdzakelijk gericht zijn op het bereiken van een klimaat neutrale industrie op de langere termijn en zich in belangrijke mate richten op de energie-intensieve bedrijven. Alle vermelde initiatieven hebben eigen doelstellingen, maar ondersteunen deze lange termijn doelstelling. Het huidige project focust op de acties in 2022, maar bouwt verder op de acties van de voorbije jaren en zal aanleiding geven tot verdere acties na 2022. Er zijn drie grote lijnen: • invullen van het project 'Klimaatsprong' i.s.m. consultant • flankerende maatregelen voor het faciliteren en stimuleren van een koolstofarme industrie • beslissing tot bedrijfsinvesteringen in milieuprojecten met het oog op een koolstofarme industrie en de uitbouw van een waardeketen voor waterstof
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1 • Opstart project 'Klimaatsprong': eerste overleg met het Permanent Overlegorgaan • Opstart van een One Stop Shop voor CCUS (Ref. VR 2021 2611 MED.0413/1) Deze One Stop Shop zal in samenwerking met VEKA de verschillende aspecten die betrekking hebben op de investering in een CCUS installatie behandelen, gaande van eventuele subsidiëring tot regelgeving. • Start prenotificatie IPCEI-projecten in de golven <i>Infrastructure, Capacity en Mobility</i> Q2 • Goedkeuring door de EU van de aangemelde IPCEI-projecten in de golven <i>Industry en Technology</i> • Start van de prenotificatie voor decarbonisatie projecten onder CEEAG kader • Rapport mogelijke aanpak OPEX en risico beheersing grote klimaatinvesteringen. Q3 • Programma nota voor het project 'Klimaatsprong' • Vlaamse steuntoekenning aan IPCEI-projecten in de golven <i>Industry en Technology</i>. • Implementatie maatregel vertaling resultaten Moonshot naar hogere TRL niveaus. Q4 • Goedkeuring door de EU en Vlaamse steuntoekenning aan IPCEI-projecten in de golven <i>Infrastructure, Capacity en Mobility</i>

	• Notificatie van de decarbonisatie-projecten in het CEEAG-kader • Beslissingen ingediende ETS IF Vlaamse klimaatprojecten
Scope van het project	Het project beoogt de uitvoering van maatregelen om de Vlaamse industrie te ondersteunen bij het streven naar koolstofneutraliteit en om bij te dragen aan verlaging van koolstofuitstoot in diverse sectoren. Bijzondere aandacht gaat naar de basisindustrie, overwegend ETS, met een focus op de chemie- en de staalsector en de raffinaderijen, maar ook naar de uitbouw van een waardeketen voor waterstof voor de realisatie van een transitie naar een waterstof-economie. De tijdshorizon is 2050. De doelgroep van dit project bestaat hoofdzakelijk uit grote bedrijven uit de chemiesector, de staalnijverheid en de sector van de raffinaderijen. De maatregelen die bestudeerd zullen worden hebben te maken met strategische keuzes van de betrokken bedrijven. De bestudeerde maatregelen zijn over het algemeen hoogtechnologisch, overwegend duur en specifiek gericht op het klimaat en komen algemeen in aanmerking voor Europese steun.
Projectaanpak in grote lijnen	In 2022 zal de nadruk liggen op: • Het opstarten en uitvoeren van het project 'Klimaatsprong'. Belangrijke onderliggende acties: opzetten governance met Permanent Overlegorgaan, Programma nota. • Analyseren aanpak "contracts for difference" als mogelijk instrument voor het stimuleren van klimaatinvesteringen. • Bijdrage tot doorstroming onderzoeksresultaten Moonshot naar industrie. • Ondersteuning van bedrijven bij projectaanvragen ETS IF • Bijdrage beleidsprogramma Waterstofeconomie i.s.m. EWI, door deelname aan IPCEI-waterstof met het oog op de financiering van bedrijfsprojecten voor de uitbouw van waardeketens voor waterstof • One stop shop CCUS projecten ism VEKA • Begeleiding op maat voor grote milieuprojecten • Nagaan optimale inzet van het (VLAIO) instrumentarium
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Sterke band met de beleidsprojecten realisatie van het Vlaamse Energie en Klimaat beleidsplan en IPCEI

Realiseren van de Vlaams klimaat en energie beleidsplan 2030 doelstellingen

Verwacht eindresultaat van het project	Dit project behandelt de bijdrage in 2022 van VLAIO aan de realisatie van het VEKP en maakt deel uit van het traject richting 2030. De belangrijkste resultaten verwacht in 2022 zijn: 1. Uitvoering VLAIO maatregelen VEKP a. Rapport studie vergroening energiedragers. b. Benutting restwarmte, demonstratieproject Varende Warmte als eerste implementatie in het kader van de acties voor de benutting van de restwarmte in de industrie. 2. Aangepaste set maatregelen VLAIO in VEKP n.a.v. Fit for 55 en hernieuwde doelstellingen. (De toepasselijke (additionele) Vlaamse doelstelling tegen 2030 is 10% extra reductie van de uitstoot in de niet ETS industrie.) 3. Functionele rapportering VEKP 4. Beslissingen IPCEI-batterijen geïmplementeerd en gerapporteerd naar de EC Rapportering implementatie beslissingen naar Commissie
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1: Voltooien studie 'Vergroening energiedragers', basis verdere acties Q2: Opstarten vervolg "vergroening energiedragers". Q2: Implementatie beslissingen IPCEI batterijen, rapportering projectuitvoering naar Commissie. Q3: Goedkeuring demoproject Varende Warmte (warmtetransport lage temperatuur warmte) Q4: Automatisatie rapportering VEKP: basis analyse op basis van rapporteringen
Scope van het project	De klemtoon ligt op de concrete realisatie van maatregelen in de niet ETS industrie, met een maximale horizon 2030. • De verantwoordelijkheden voor de realisatie van het VEKP 2021-2030 werden toegewezen in een nota aan de VR (VR 2020 0304 DOC.0294/4TER) en <nieuwe nota> • VLAIO zal een rol opnemen bij het formuleren en uitvoeren van nieuwe maatregelen om het VEKP aan te passen aan de verhoogde doelstellingen (Fit for 55). • Een specifieke taak van VLAIO bestaat uit het uitvoeren van de beslissingen betreffende de IPCEI batterijen. Batterijen vormen een geschikt instrument voor tijdelijke energieopslag De doelgroep van dit project bestaat hoofdzakelijk uit kleinere bedrijven uit de voedingsnijverheid, de textiel- de hout- en de meubelsector en een groep van kleinere bedrijven uit de

	chemiesector. Er wordt een specifieke stuurgroep opgericht. De verwachte maatregelen zijn overwegend gericht op minder hoogtechnologische maatregelen en op de korte tot middellange termijn. Algemeen wordt er verwacht dat er minder mogelijkheden zullen zijn om een beroep te doen op Europese steunkanalen.
Projectaanpak in grote lijnen	Belangrijkste projectstappen: • Vergroening warmtevraag niet ETS industrie: afwerken studie 'Vergroening energiedragers' en opstarten vervolgtraject zoals nagaan implicaties van de studie op de Vlaamse instrumenten • Benutting restwarmte industrie (o.a. studie voedingssector, behandelen demonstratieproject groene warmte) • Uitvoeren van de rapportering van de toegewezen VEKP taken (in overleg met VEKA) inclusief een systeem om de VLAIO taken geautomatiseerd op te volgen, in samenwerking met de Afdeling D&II. • Aanwenden van de rapportering VEKP om maatregelen te optimaliseren • Uitvoeren van de beslissingen in het kader van de IPCEI-batterijen
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Sterke band met de beleidsprojecten koolstofarme industrie 2050.

Aanpak circulaire economie vanuit VLAIO

Verwacht eindresultaat van het project	Binnen dit project organiseren we het co-trekkerschap en de bijdragen van VLAIO in het transversale programma van Vlaanderen Circulair. We onderschrijven en dragen bij aan de lange termijn doelstelling van dit transitieprogramma, namelijk streven naar een maximale circulaire economie om zo in onze samenleving beter in onze behoeften aan grondstoffen en water te kunnen voorzien en ons welzijn te maximaliseren met een kleinere ecologische voetafdruk. We doen dit in partnerschap tussen bedrijven, kennisinstellingen, middenveld en overheden. Eind 2022 moeten de acties van VLAIO op de 3 hoofdopdrachten (governance, werkagenda's en hefboomen) bijdragen aan de werking en het engagement op langere termijn. In het bijzonder houdt dit een actief intern en extern netwerk (EWI, LV, WSE) in dat substantieel bijdraagt tot de uitrol van de ambities van het platform Vlaanderen Circulair Voor de werkagenda 'circulaire maakindustrie' waar VLAIO co-trekker is, de werkagenda 'bio-economie', met het departement EWI als co-trekker en de werkagenda 'circulaire bouw' staat VLAIO in voor de aanwending van de hieraan toegewezen Europese Relancemiddelen en moeten deze middelen tegen eind 2022 toegewezen zijn. Om dit te kunnen ondersteunen is een kennisnetwerk circulaire economie actief binnen VLAIO.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Het project is een verderzetting, loopt over heel 2022 en gaat daarna verder. Specifieke milestones voor 2022 zijn: Q1: twee nieuwe projectoproepen gelanceerd en externe dienstverlener ter begeleiding van de projectaanvragers voor living labs ingeschakeld • gerichte oproep levensduurverlenging voor de maakindustrie • living labs circulair bouwen en circulaire maakindustrie Q1: trekkersrol van VLAIO voor de hefboomen 'ondernemerschap en innovatie' gedefinieerd en opgestart Q1: intern kennisnetwerk circulaire economie is opgestart Q1: eerste call van de KMO groeisubsidie is gelanceerd Q1: ondertekening engagementsverklaring werkagenda maakindustrie en verder concretiseren van de acties/projecten Q2: twee nieuwe projectoproepen: projecten ingediend en opdracht van dienstverlener om projecten te begeleiden bij indiening afgerond. Q2: bijdrage is geleverd voor tussentijdse evaluatie van het lopende contract ondernemerschap. Q2: bestekken voor ondersteuning van lerende netwerken bij de twee nieuwe projectoproepen zijn gelanceerd

	Q3: er is afgestemd en concrete afspraken zijn gemaakt met NCP en EEN werking over toeleiding naar Europese middelen specifiek voor circulaire economie Q3: tweede call kmo-groeisubsidie is gelanceerd Q4: trekkersrol van VLAIO voor de hefboomen 'ondernemerschap en innovatie' loopt Q4: derde call kmo-groeisubsidie is gelanceerd Q4: relancemiddelen aan de projecten uit de twee nieuwe projectoproepen zijn toegewezen en de projecten starten op Q4: externe dienstverleners geselecteerd voor de ondersteuning van de twee lerende netwerken bij de twee nieuwe projectoproepen Q4: relancemiddelen bio-economie zijn toegewezen
Scope van het project	Ministers Crevits en Demir trekken samen het transitieprogramma CE. VLAIO levert samen met andere entiteiten van de beleidsdomeinen EWI, WSE en L&V een belangrijke inbreng. De wijze waarop EWI/VLAIO deelneemt aan Vlaanderen Circulair is beschreven in de mededeling aan de Vlaamse Regering. In zijn uitrol heeft dit project een impact op verschillende afdelingen en diensten van VLAIO, in het bijzonder Steun, Netwerk, EFRO, Communicatie en Monitoring. M.b.t. de 3 grote opdrachten binnen Vlaanderen Circulair betekent dit: • deelnemen aan de governance en de coördinatie binnen Vlaanderen Circulair, inclusief de ondersteuning van de meer horizontale activiteiten binnen de projectgroep • bijdragen tot de 6 thematische werkagenda's • bijdragen tot de 7 hefboomen, en in het bijzonder een trekkersrol opnemen voor de hefboom 'innovatie en ondernemerschap' en 'financiering' Voor 3 thematische werkagenda's vervult VLAIO een specifieke rol: • voor de werkagenda circulaire maakindustrie is VLAIO co-trekker en staat het samen met Agoria in voor de concrete invulling en uitvoering, onder andere via het toekennen van steun via de extra middelen uit het Europese relancefonds • voor de werkagenda bouw staat VLAIO in voor het toekennen van steun via de extra middelen uit het Europese relancefonds • voor de werkagenda bio-economie wordt in belangrijke mate beroep gedaan op de instrumenten van VLAIO (opvolging binnen het beleidsdomein EWI)
Projectaanpak in grote lijnen	governance • deelname aan Stuurgroep Vlaanderen Circulair, de projectgroep e.a. werkgroepen • uitrol van een intern kennisnetwerk om kennis te delen en af te stemmen, om de uitvoering van het transversaal programma op te volgen en om input te leveren m.b.t. de

	inzet van onze instrumenten, communicatie en beleidsvoorbereiding. • operationele afstemming met de betrokken afdelingen die wel een verantwoordelijk zijn voor de inzet van onze instrumenten werkagenda's 'kunststof', 'water', 'voeding' • bijdrage volgens de planning die binnen die agenda's wordt uitgewerkt • werkagenda 'bouw' • opvolgen van de werkagenda binnen Vlaanderen Circulair • inzet van de relancemiddelen voor circulaire bouw werkagenda 'circulaire maakindustrie' • na de studieopdracht om de werkagenda voor te bereiden ligt in 2022 de nadruk op het stimuleren van en meewerken aan concrete projecten en acties en aan de uitbouw van een ecosysteem om dat mogelijk te maken • ter ondersteuning van de uitrol worden twee nieuwe projectoproepen met middelen van het Europese Relancefonds uitgerold en worden bestaande instrumenten thematisch ingezet. werkagenda "bio-economie" • VLAIO werkt verder mee aan de uitvoering van pijlers 'ontwikkeling en innovatie' en 'samenwerking tussen industrie en landbouw' in het actieplan bio-economie en de inzet van relancemiddelen via ○ (inter)clusterprojecten bio-economie ter uitvoering van de actie 'interactie met de speerpuntclusters en het moonshotprogramma' ○ de oproep 'piloottrajecten bio-gebaseerde toepassingen' ter uitvoering van de actie 'toegankelijkheid van kwaliteitsvolle pilootinfrastructuur' ○ het stimuleren van innovatieve samenwerkingen tussen industriële actoren, landbouwers, en intermediaire partners voor de creatie van nieuwe waardeketens door het Team Bedrijfstrajecten (2 extra bedrijfsadviseurs) ○ de inzet van generieke instrumenten hefbomen • VLAIO zet zijn volledig instrumentarium in voor de verschillende hefbomen, in functie van de nood in de werkagenda's; waar nuttig worden instrumenten bijgestuurd • binnen de hefboom 'innovatie en ondernemerschap' worden nieuwe projecttypes ontwikkeld voor de inzet van de relancemiddelen voor circulaire bouw, circulaire maakindustrie en bio-economie
--	--

	• opportuniteiten in het kader van de Green Deals voor het stimuleren van de circulaire economie in Vlaanderen worden opgenomen
Relatie/raakvlakken met andere projecten	projecten die bestaande instrumenten optimaliseren of nieuwe instrumenten ontwikkelen projecten uit de afdeling Data en Interne Innovatie over labeling en monitoring van projecten. Communicatieplan.

Zorg

Impulsprogramma Health & Care

Verwacht eindresultaat van het project	Opzet coördinatie impulsprogramma Health&Care : Governance (stuurgroep) en acties uitwerken om de samenwerking tussen de drie actielijnen te bevorderen: • Academische onderzoek: basis kennis opbouw • Speerpuntcluster: bedrijfsgestuurde initiatieven voor samenwerking (bedrijven, KI, overheden) • FlandersCare: doorstromen van nieuwe kennis en technologie naar grote groep bedrijven en zorgactoren
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	1/1/2022 – 31/12/2022 Q1: interne afstemming samenstelling stuurgroep Q1: afstemming met EWI Q1: selectie projecten TETRA uit oproep impulsprogramma 2021 Q2: afstemming WVG/kabinet stuurgroep impulsprogramma + eerste samenkomst organiseren
Scope van het project	Scope: • Koppeling tussen de drie actielijnen • interactie voorzien naar andere nuttige initiatieven (EU/VL/BE) Horen niet tot de scope van het project: • Academische onderzoek sturen/financieren • Coördinatie van alle health-initiatieven in Vlaanderen • Regelgeving en beleid zorg en gezondheid (BE/VL)
Projectaanpak in grote lijnen	Vanuit VLAIO initiatief nemen tot coördinatie en interactie tussen de actielijnen.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Speerpuntcluster: een 7^{de} speerpuntcluster te verbinden aan de andere zes en interclusterprojecten stimuleren. Afdeling steun: projectevaluatie in samenwerking met steunafdeling (SPC-projecten, Tetra en Coock oproepen). Afdeling ARO: relatie naar Flanders Care

Crisisbeheer en relance

Uitrol maatregelen ter ondersteuning van ondernemingen in de COVID-19 crisis

Verwacht eindresultaat van het project	De Vlaamse Regering heeft zich geëngageerd om de economie in Vlaanderen in 2022 te blijven ondersteunen zolang de coronacrisis duurt en deze een zware impact heeft op het ondernemingsleven in Vlaanderen: • Overbruggingslening ism PMV • Vlaamse Beschermingsmechanisme voor omzetsdaling van minstens 60% en verplichte sluitingen in de periode van 20 november – 31 december 2021 • Vlaamse Beschermingsmechanisme voor omzetsdaling van minstens 60% en verplichte sluitingen in de periode van 1 januari 2022 tot 31 maart 2022 • Globalisatiepremie voor ondernemingen die in 2021 zware omzetsdalingen van minstens 60 % gekend hebben • ... Naast het opzetten van nieuwe steunmaatregelen, wordt verder ingezet op het operationeel beheer en worden er controles door de dienst Inspectie uitgevoerd op de coronamaatregelen. De nazorg bestaat uit verwerking inspectieverslagen, uitsturen terugvorderingen, behandeling bezwaren (administratief en via rechtbanken), opvolging terugvorderingen en terugbetalingen (via aanmaningen en vorderingen door CIC), ... Er zal in 2022 eveneens een impactevaluatie gebeuren over de steunmaatregelen voor de subsidieperiode 2021.
Beknpte timing en mijlpalen per kwartaal	• Overbruggingslening: voorziene implementatie eind februari 2022 • Vlaamse Beschermingsmechanisme voor omzetsdaling van minstens 60% en verplichte sluitingen in de periode van 20 november – 31 december 2021: voorziene implementatie 14 februari 2022 • Vlaamse Beschermingsmechanisme voor omzetsdaling van minstens 60% en verplichte sluitingen in de periode van 1 januari 2022 tot 31 maart 2022: voorziene implementatie medio april 2022 • Globalisatiemechanisme voor ondernemingen die in 2021 zware omzetsdalingen van minstens 60 % gekend hebben: voorziene implementatie 2^{de} kwartaal 2022 • ...
Scope van het project	Nvt
Projectaanpak in grote lijnen	• Uitwerking van wettelijk kader nieuwe steunmaatregelen • Applicatieontwikkelingen (worden uitbesteed aan IT-leverancier en opgevolgd door VLAIO-applicatiebeheerders afdeling Steun)

	• Verdere inzet van RPA bij de dossierbehandeling (steuntoekenning en inspectie) • Communicatie en informatieverstrekking
Relatie/raakvlakken met andere projecten	De Coronasteunmaatregelen raken rechtstreeks de werking van vele andere diensten: • Contactcenter • Dienst Boekhouding & Financiën • Dienst Inspectie • Dienst Communicatie • Dienst Data • Juridische ondersteuning • Klachtencoördinator

Uitrol van de Beheersautoriteit van de Brexit Adjustment Reserve (BAR)

Verwacht eindresultaat van het project	Na 31/12/2023 moet er een eindrapportering ingediend worden bij de Europese Commissie om de financiering van de BAR projecten in Vlaanderen te verantwoorden en een integrale terugbetaling te bekomen van de enveloppe die hier voor Vlaanderen is toegewezen
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	Programmaperiode: 1/1/2022 tot en met 31/12/2023 • Eerste kwartaal: opzet van alle nodige tools voor de implementatie; verdere opvolging van reeds geïnitieerde projecten • Tweede kwartaal: lanceren van specifieke oproep voor eventuele nieuwe projecten en evaluatie van indieningen • Volgende kwartalen: monitoring van de BAR projecten • Laatste semester 2023: voorbereiding van eindrapportering
Scope van het project	Dit project omhelst het beheer van het tijdelijk financieringsfonds BAR (Brexit Adjustment Reserve) van de EU
Projectaanpak in grote lijnen	Alles wordt volledig intern uitgewerkt. Het team wordt ondergebracht in de afdeling Europese Projecten zodat maximaal kan gebruik gemaakt worden van de tools en goed praktijken van EFRO/INTERREG. Bedoeling is om op een transparante maar efficiënte ("lean") wijze de beheerscontrole over dit instrument op te zetten en de betrokken projecten te kunnen monitoren.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	VLAIO kreeg het mandaat om de beheersautoriteit van de BAR te vervullen naar analogie met EFRO/Interreg. VLAIO heeft zelf ook eigen projecten die onder deze BAR worden gefinancierd (afd Steun en afd VLAIO Netwerk). Er zijn ook raakvlakken met RFF Relance.

Relancebeleid: Vlaamse Veerkracht en RRF

Verwacht eindresultaat van het project	In het plan Vlaamse Veerkracht werd in totaal 561 miljoen euro voorzien voor maatregelen binnen het beleidsdomein EWI. Voor een groot deel van deze middelen werden maatregelen voorzien binnen het Belgische plan voor Herstel en Veerkracht (RRF). Doel van dit project is de coördinatie van de uitrol van de maatregelen, opzetten van rapportering over de uitvoering en het opzetten en uitrollen van een beheers- en controlesysteem voor de maatregelen die gefinancierd worden via RRF.
Beknorte timing en mijlpalen per kwartaal	Het project loopt van 1/1/2021 tot en met 31/12/2026. De voorziene middelen moeten ten laatste vastgelegd zijn eind 2022. Rapportering over de uitvoering loopt tot eind 2026. • Eerste kwartaal: ○ Doorvertalen afspraken operational agreement naar maatregelen beleidsdomein EWI ○ Verdere uitrol maatregelen ○ Opzetten rapporteringen op basis van afspraken met DKBuZA en de Europese commissie ○ Oplevering BCS aan VAA ○ opmaak van sharepoint omgeving rond RRF • Tweede kwartaal: ○ Definitie goedkeuring BCS en start uitvoering ○ Verdere uitrol maatregelen ○ Begeleiding Audits door de VAA ○ Opmaak tussentijdse stand van zaken & nood aan bijsturingen • Derde kwartaal: ○ Tussentijdse rapportering over uitvoering EWI-maatregelen aan EC • Vierde kwartaal: ○ Einde Q4: vastlegging van alle projecten RRF en Vlaamse Veerkracht ○ Voorbereiding rapportering betaalaanvraag maatregelen EWI • Recurrent: ○ Maandelijkse rapportering over stand van zaken aan directiecomité ○ Opvolging bijeenkomsten SPOC Vlaamse Veerkracht, GOM RRF en bilaterales met de EC ○ Financiële rapportering RRF (elk kwartaal) ○ Rapportering uitvoering Vlaamse Veerkracht (april, september, december) ○ Rapportering over generieke indicatoren
Scope van het project	Het project heeft betrekking op globaal beheer, de coördinatie van rapportering over de relancemiddelen en de controle op de correcte aanwending van de middelen (BCS-RRF), de concrete uitvoering van de maatregelen en projectoproepen is de verantwoordelijkheid van de projectleiders Vlaamse Veerkracht en de afdelingen.

Projectaanpak in grote lijnen	Voor rapportering wordt grotendeels gebruik gemaakt van tools die door andere organisaties ter beschikking gesteld worden. (DKBuZA, FOD BOSA, EC). Voor automatisering van de aanlevering van gegevens aan deze tools is mogelijk capaciteit vereist bij de afdeling Data en interne innovatie.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Het project heeft raakpunten met alle andere projecten die gebruik maken van relancemiddelen.

Overige projecten

Bedrijvige kernen

Verwacht eindresultaat van het project	Behoud van werklocaties en handelsactiviteiten in de kernen van het woonwerkweefsel. Eventuele indicator: heringebruikname van leeggekomen handelspanden en andere bedrijfsruimten in de kern met nieuwe economische activiteiten, m.i.v. leisure, zorg,....
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	De Mededeling VR d.d. 4 september 2020 kan als beginpunt worden beschouwd. Einddatum van het project valt samen met het einde van de legislatuur. Timing per kwartaal, zie projectaanpak.
Scope van het project	Het project bestaat uit 4 hoofdonderdelen: 1. Aanpassing van het regelgevend kader voor het handelsvestigingsbeleid, meer bepaald: a. Voorstellen tot wijzigingen aan het decreet integraal handelsvestigingsbeleid; b. Doorvoeren wijziging rol Comité voor Kleinhandel en vernieuwing adviespraktijk omgevingsvergunningsaanvragen handelsactiviteiten c. Voorbereiden Vlaams beleidskader integraal handelsvestigingsbeleid 2. Ondersteuning capaciteitsopbouw bij gemeenten om een beleid rond bedrijvige kernen te kunnen voeren: a. Organisatie individuele en collectieve begeleiding van gemeenten en disseminatie van goede praktijken (via de 'profploeg' , de 'vitrine', 'van leegstaande naar verweven werklocaties' en de thematische overlegtafels VVSG rond detailhandel en bedrijfshuisvesting); b. Ex post evaluatie van de 'verweefcoaches' en desgevallend nieuwe oproep naar gemeenten c. Ex ante evaluatie maatregel rond leegstandsbeheerorganisaties en desgevallend nieuwe oproep 3. Subsidiëren van lokale investeringen om het lokaal ondernemerschap te bevorderen. a. Uitvoeren maatregel 'subsidie voor de aankoop en transformatie van (leegstaande) handelspanden en bedrijfsruimten in de kern b. Uitwerken en uitvoeren maatregel rond cofinanciering van gemeentelijke subsidiereglementen gericht op de

	ondernemers/handelaars en eigenaars in de kernen c. Uitwerken en uitvoeren subsidiemaatregel voor projecten die een duurzamere mobiliteit naar en in kernen tot doel hebben. 4. VLAIO als dataregisseur detailhandel (Smart Retail Dashboard) Wat behoort niet tot het project? • Aanpassing handelshuurwetgeving (federale bevoegdheid); • Acties in het kader van spoor 2 Mededeling VR 4/9/2020 over bewerkstelligen van innovatie in de sector; • Realisatie van het data-uitwisselingsplatform m.b.t. leegstand (= bevoegdheid dep. Omgeving) • Initiatieven in het kader van ambulante handel.
Projectaanpak in grote lijnen	1.1 Intern en in overleg met dep. Omgeving, opstart formeel proces wijzigingsvoorstellen decreet IHB in Q1; interne verwerking adviezen Serv, Mina en RvST in Q2. 1.2 Herziening aanpak adviespraktijk omgevingsvergunningsaanvragen: • Verfijning afwegingscriteria in het bijzonder m.b.t. mobiliteit en de ladder voor duurzame stedelijke ontwikkeling en aanpassen beslissingsboom (nog te beslissen of intern dan wel met externe ondersteuning (uitbesteding) in Q1 -Q2 • Onderzoek naar mogelijkheden 'automatisch advies', m.m.v. Digitaal Vlaanderen, start Q3 1.3 Vlaams beleidskader: • Fase 1 m.b.t. detailhandel op bedrijventerreinen: uitbesteed onderzoek Q1-Q3 • Start incorporeren gemeentelijke visies na fiat CvK, Q3-Q4 • Fase 2 m.b.t. detailhandel in woongebied (diverse types): organisatie uitbesteding Q4 2.1 Capaciteitsopbouw bij gemeenten. • Organisatie overheidsopdracht en start 'de vitrine' in Q1; • organisatie studiedag rond verweving en verzamelen relevante info voor op de vitrine in Q1; • organisatie overheidsopdracht collectieve begeleiding in Q2; • opvolging profploeg en organisatie meerwerken in Q3; 2.2/2.3 interne evaluatie 'verweefcoaches' in Q2 en voorbereiden nieuwe oproep naar gemeenten rond verweefcoaching en leegstandsbeheer in Q3 met selectie en vastlegging voor eind Q4.

	3.1 afhandeling dossiers en communicatie-initiatief in Q2 3.2/3.3 voorbereiden en lanceren oproepen (KRIS, handleiding, lanceringsfeest in Q1), jurering begin Q2 voor oproep cofinanciering gemeentelijke subsidiereglementen en eind Q2 voor projecten die een duurzamere mobiliteit naar en in kernen tot doel hebben. 4 Inventarisatie nood aan data n.a.v. profploeg e.a. in Q1; opvolging Smart Retail Dashboards en opmaak actieplan afdeling Data en II in Q1.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Lokaal ondernemerschap.

IPCEI

Verwacht eindresultaat van het project	• Steuntoekenning projecten IPCEI-micro-elektronica • Steuntoekenning projecten IPCEI-cloud • Start prenotificatie bij EU IPCEI-gezondheid • Visie integratie IPCEI in agentschap • Oplevering TSI-project (technical support initiative): instrumenten in IPCEI • Opstart klankbordgroep voor informatiedeling IPCEI in TAFTIE
Beknpte timing en mijlpalen per kwartaal	Q1: • Aanzet visie integratie IPCEI in agentschap • Bundeling projecten IPCEI-cloud • Lancering oproep expression of interest IPCEI-gezondheid • Opnemen projecten IPCEI-micro-elektronica • Opstart TSI-project: instrumenten in IPCEI Q2: • Selectie Vlaamse portfolio IPCEI-gezondheid • Start prenotificatie IPCEI cloud • Opstart klankbordgroep voor informatiedeling IPCEI in TAFTIE Q3: • Notificatie IPCEI cloud • Prenotificatie IPCEI gezondheid Q4 • Steuntoekenning IPCEI-micro-elektronica • Steuntoekenning IPCEI-cloud • Uitbouw visie integratie IPCEI in agentschap • Oplevering TSI: instrumenten in IPCEI
Scope van het project	IPCEI (Important Projects of Common European Interest) is een initiatief dat tot doel heeft om de lidstaten te stimuleren krachten te bundelen in projecten gericht naar grote maatschappelijke uitdagingen of het ondersteunen van de concurrentiepositie van de Unie in zijn geheel met inbegrip van het vermijden van afhankelijkheid (strategische soevereiniteit). Deelname aan Batterijen en waterstof zijn opgenomen in de fiches klimaataanpak. Het huidige OP-project betreft de deelname aan IPCEI-micro-elektronica, IPCEI-cloud en IPCEI-gezondheid en beheer van IPCEI in het algemeen. Hier zal een beslissing genomen worden voor eventuele toetreding tot nieuwe IPCEIs indien van toepassing en zal de positionering van IPCEI in het agentschap in het algemeen uitgewerkt worden.
Projectaanpak in grote lijnen	De aanpak betreft de uitwerking van integratie van Vlaamse projecten in de drie IPCEIs waar VLAIO aan deelneemt en steuntoekenning aan die projecten. Dit volgt volgende stappen: rekrutering projecten in Vlaanderen en selectie portfolio, bundeling

	in een geïntegreerd project met andere lidstaten, aanmelding bij EU-steuntoekenning na goedkeuring van de aanmelding. Drie IPCEIs bevinden zich in een verschillend stadium in deze aanpak. Deze aanpak wordt uitgerold voor de drie IPCEIs met een verschillende fasering. Hiernaast is er aandacht voor de uitwerking van een project i.v.m. instrumenten in IPCEI, informatie-uitwisseling met andere lidstaten in een klankbordgroep en het uitwerken van een visie op de positionering van IPCEI in het agentschap?
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Sterke band met de beleidsprojecten klimaat.

Beleid rond ruimtevaart en luchtvaart en defensie

Verwacht eindresultaat van het project	• Flanders Space – Impulsprogramma Ruimtevaart ○ Flanders Space activiteiten opvolgen en bijsturen ○ VLAIO-instrumenten voorbereiden en koppelen aan de doelstellingen van Flanders Space (IM Frank De Winne, ICON, Innovatieve starterssteun, ...) ○ Voorbereidende projecten ten einde de Vlaamse stakeholders beter te positioneren in de ESA programma's. ○ SPA©E – The Human Quest succesvol laten plaatsvinden • Overleggroep Luchtvaart & Defensie: ○ Stimuleren van activiteiten in het domein van Luchtvaart en Defensie, zowel op Vlaams niveau als deelname aan Europese programma's
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	• Flanders Space – Impulsprogramma Ruimtevaart ○ Q1-Q2: IM Frank De Winne promoten en 4 mandaten toekennen ○ Q1-Q3: SPA©E – The Human Quest: opvolgen en bijsturen ○ Q4: SPA©E – The Human Quest afsluiting ○ Q4: Projecten Flanders Space ifv budgetten 2022 opgezet ○ Q4: Voorbereiding voor projecten Flanders Space ifv budgetten 2023. • Overleggroep Luchtvaart & Defensie ○ Q1: werkgroep Innovatie en EDF organiseren ○ Q2: Overleggroep Luchtvaart & Defensie ○ Q2-Q3: Verder uitwerken van voorstellen tot activatie sectoren ○ Q1-Q4: monitoren van EDF ontwikkelingen en communicatie naar stakeholders in Vlaanderen ○ Q1-Q2: NAVO DIANE programma en innovatiefonds verder opvolgen van de ontwikkelingen
Scope van het project	• Flanders Space – Impulsprogramma Ruimtevaart ○ Flanders Space triple helix beheerstructuur volgen als observeerder ○ Flanders Space cluster initiatief opvolgen (vanuit clusters team) ○ SPA©E – The Human Quest: stuurgroep via VLAIO + subsidieschijven opvolgen • Overleggroep Luchtvaart & Defensie ○ Vanuit VLAIO de stakeholders in Vlaanderen helpen faciliteren in de uitbouw van de hun activiteiten, zowel Vlaams, Belgisch als Europees.
Projectaanpak in grote lijnen	• Flanders Space zal opgevolgd worden vanuit de afdeling clusterbeleid en de Triple Helix beheersstructuur door Mark Antonissen

	• SPA©E – The Human Quest zal uitgevoerd worden door de groep rond Jürgen Ingels en opgevolgd worden vanuit VLAIO, EWI en het kabinet Crevits. • Overleggroep Luchtvaart & Defensie ○ Activiteiten in functie van de werkgroepen en overleggroep opvolgen en faciliteren, ism EWI, kabinet Crevits en AGORIA
Relatie/raakvlakken met andere projecten	Draagt bij tot het verhogen van de succesvolle deelname van Vlaamse actoren aan de Europese programma's. (ESA, EUSPA, HEU SPACE, ...)

Deel 3 - Efficiënte uitrol van de recurrente opdrachten



Afdeling Steun

Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Steun Ondernemingen
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	Innovatie en ondernemerschap dragen in belangrijke mate bij tot onze welvaart en ons welzijn. Wij stimuleren onze ondernemingen via laagdrempelige steuninstrumenten om meer te innoveren en te ondernemen. Door de efficiënte verwerking van steunaanvragen dragen wij bij tot een ondernemingsvriendelijk en innoverend Vlaanderen met een duurzame verankering van ondernemingen en maatschappelijke valorisatie in Vlaanderen met bijzondere aandacht voor de impact van onze steun voor de samenleving

Per deelaspect van de werking

Deelaspect van de werking	Blue Deal waterbesparende investeringen
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Na de oproep van oktober 2021 volgt in het voorjaar van 2022 een nieuwe analoge tweede oproep voor waterbesparende investeringen. VLAIO bereidt i.s.m. VLAKWA de uitrol van een waterscan voor (najaar 2022), i.e. een eerstelijns-scan van de waterbalans voor kmo's die de mogelijke waterbesparende maatregelen in kaart brengt. Ecologiepremie+ en Strategische Ecologiesteun blijven open staan voor eventuele bijkomende, waterbesparende projecten.

Deelaspect van de werking	Compensatie Indirecte Emissiekosten
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Vertalen naar Vlaamse regelgeving en voorbereiden van de aanvraagprocedure voor de volgende periode nu de CO₂-emissiefactor en de benchmarkwaarden van de nieuwe Europese Richtsnoeren voor de verderzetting van de Compensatie zijn gepubliceerd.

Deelaspect van de werking	Ecologiepremie Plus (EP Plus) en Strategische Ecologiesteun (STRES)
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Bijsturing van de maatregelen obv. de beleidsprioriteiten en het relanceplan. Uitwerken van een kader om de voorziene middelen mbt. waterbesparing uit het relanceplan optimaal te benutten. Optimaal benutten van de mogelijkheden van de KRIS-dossiermodule. Interne en externe communicatie over de gewijzigde steunmogelijkheden.

	Integratie van en (interne en externe) communicatie mbt. het uniforme kostenmodel.
--	--

Deelaspect van de werking	Screen Flanders
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Sectorcommunicatie met herhaling en verduidelijking voorwaarden bij opvragen van schijven en eventueel andere aandachtspunten. Opvolgen noodzaak coronaMB en indien relevant opheffing ervan. Uitvoeren van onderzoek door extern bureau over de verschuldigde terugbetalingen in de voorbije jaren.

Deelaspect van de werking	Strategische Transformatiesteun (STS)
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Implementatie bijsturing van de maatregel obv. de beleidsprioriteiten en de IDEA-studie. Interne en externe communicatie over het gewijzigde beoordelingskader, verplichte bijlagen bij de steunaanvraag en de ontvankelijkheidscriteria. Interne en externe communicatie over de regionale steunzones van zodra de steunkaart door Europa is beslist. Optimaal benutten van de mogelijkheden van de VLAIO-werkplek.

Deelaspect van de werking	Kmo-groeisubsidie
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Het programma wordt gecontinueerd. Indien nodig kan gekeken worden op de 4 bestaande thema's uit te breiden met één of meerdere bijkomende thema's.

Deelaspect van de werking	O&O-steun
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Voor O&O en ICON-projecten ingediend in 2022 wordt een nieuw scorerooster ingevoerd. De maatschappelijke meerwaarde voor bepaalde doelgroepen wordt verder geïntegreerd in de evaluatie Er wordt een interne werkgroep (met collega's uit afdeling steun, clusterentiteit, M&T, TBT, Internationaal) samengesteld om cases te onderzoeken en expertise te verankeren. Indien nodig zal bijkomende expertise ingeschakeld worden via raamcontract. Naast deze valorisatiefactoren moeten de projecten ook gepositioneerd worden tov de beleidsdoelstellingen. De methodiek hiervoor moet ontwikkeld worden (taak M&T) Van zodra er gemiddeld over de duur van het programma meer dan 150 miljoen EUR op basis van een van de besluiten gealloceerd wordt, moet een evaluatieschema (econometrische studie)

	voorgelegd worden aan de EU. Het ziet er niet naar uit dat dit volgend jaar nodig zal zijn. Dit wordt nauwlettend opgevolgd. De selectiecriteria worden scherper gesteld om te komen tot een verhoogde selectiviteit ikv budgetbeheersing. Verder zullen de inspanningen om de doorlooptijden te verkorten onverminderd worden voortgezet. De gegroepeerde aanpak van grote O&O spelers wordt verder onderzocht. Een proefproject wordt opgestart met een evaluatie in november 2022
--	---

Deelaspect van de werking	Landbouwtrajecten
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Het programma wordt gecontinueerd zonder specifieke bijstellingen. Indien nodig zal gekeken worden hoe het programma verder kan ingezet worden ikv de beleidsdoelstellingen rond bio-economie, droogteresistente gewassen en waterbeheersing.

Deelaspect van de werking	COOCK
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Projecten voor 'Collectief Onderzoek & Ontwikkeling en Collectieve Kennisverspreiding/-transfer', kortweg 'COOCK-projecten', hebben tot doel het valoriseren van (basis)onderzoeksresultaten door het versnellen van de introductie van technologie en/of kennis bij een ruime groep ondernemingen. Om te remediëren aan het beperkte thematische bereik en de afnemende instroom zal in overleg met de belanghebbende onderzocht worden hoe toegangsdrempels kunnen verminderd worden en een ruimere doelgroep kan bereikt worden. In het kader van het OP-project kennisdiffusie zal COOCK duidelijker gepositioneerd worden in het kennisdiffusie-instrumentarium en zullen modaliteiten eventueel aangepast worden. In het kader van het relanceplan wordt bekeken of bijkomende oproepen zinvol zijn (CE, Zorg).

Deelaspect van de werking	TETRA
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	TETRA-projecten hebben tot doel om recent beschikbare kennis (nieuwe technologie, recent afgewerkt onderzoek of bestaande kennis uit een ander domein of sector) te vertalen naar gevalideerde en direct bruikbare concepten of prototypes, die inspelen op de noden van en/of nieuwe markt-opportunities bieden aan een ruime groep ondernemingen (kmo's) en/of non profit-organisaties. In het kader van het relanceplan en beleidsacties wordt bekeken of bijkomende oproepen zinvol zijn (AI, Media, Zorg).

	Ikv het OP-project “kennisdiffusie” zal gekeken worden hoe TETRA met een breder bereik kan ingezet worden.
--	--

Deelaspect van de werking	ICON
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	ICON beoogt een intensieve, multidisciplinaire O&O samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven. In 2021 werd de studie “ICON in de praktijk” opgeleverd. Met deze studie wou VLAIO inzicht verwerven in de mate waarin de initiatie, evaluatie, uitvoering, opvolging en valorisatie van ICON-projecten in de praktijk in lijn is met de ICON-processen en de ICON-regelgeving. De instroom in ICON, zowel bij de SOC als thematische calls, is teruggelopen, ook de slaagkans van de projecten is in verhouding tot O&O-projecten relatief laag. In 2022 zullen op basis van de studie en in overleg met de betrokken actoren (SOCs, kennisinstellingen, speerpuntclusters, TBT) een aantal bijsturingen uitgewerkt worden om het bereik van het instrument te vergroten. Bijzondere aandacht zal hierbij gaan naar het bereiken van kmo's en minder onderzoeksgedreven bedrijven. Er worden ook acties ondernomen om het aantal betrokken onderzoeksgroepen te verruimen.

Deelaspect van de werking	Operationalisering van de steunmodaliteit “terugbetaalbare voorschotten” in onze ondernemingsgerichte steun
Beknorte omschrijving	In 2021 werd het BVR om terugbetaalbare voorschotten te kunnen implementeren in al onze ondernemingsgerichte instrumenten, gepubliceerd. Op basis van dit BVR kunnen de steunmodaliteiten aangepast worden indien het beleid deze optie wenst te activeren. Er wordt hiervoor een uitvoeringsMB voorbereid. Indien deze modaliteit geactiveerd wordt, zullen de nodige processen verder gedefinieerd worden.

Deelaspect van de werking	O&O-Haalbaarheidsstudies
Beknorte omschrijving	O&O Haalbaarheidsstudies werden in 2021 (opnieuw) in het leven geroepen als drempelverlagend instrument om bedrijven met een innovatief project de mogelijkheid te geven een voorbereide voorstudie uit te voeren om openstaande onderzoeksvragen te onderzoeken. Na de haalbaarheidsstudie wordt een verder innovatief natraject verwacht. Het instrument werd in Mei 2021 opengesteld.
Doelstellingen en	De verderzetting van het instrument met aandacht voor: Voldoende LEAN evaluatieaanpak

Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Heldere criteria voor ontvankelijkheid, die in lijn liggen met de piloottrajecten oproep. Positionering van het instrument (i.e. geen vrijblijvende studie, geen marktklaar prototype ontwikkeling) In mei 2022 de evaluatie van het eerste jaar van het instrument. Hierbij zal in het bijzonder de impact van reeds afgelopen projecten worden bekijken, in welke mate een natraject uit een afgeronde studie is gevolgd.
---	--

Deelaspect van de werking	Ontwikkelingsprojecten : Seal of Excellence
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Het programma wordt gecontinueerd. In het kader van Horizon Europe, zal SoE worden vervangen door een nieuw initiatief. Er zal een workflow ontwikkeld worden voor de ondersteuning van Projecten met het nieuwe excellentiekeurmerk met Vlaamse middelen. Er zijn relatief weinig projecten die hiervan gebruik maken. Het is bovendien vrij omslachtig om de Vlaamse inhoud van deze projecten in de reguliere steunkaders op te vangen. We volgen de ontwikkelingen verder op en onderzoeken met de collega's van internationaal of een eenvoudigere aanpak mogelijk is..

Projecttitel	Capaciteitsplanning
Beknopte omschrijving	Implementatie en uitrol van een tool die toelaat om de capaciteitsbelasting binnen de afdeling in kaart te brengen.
Doelstelling	Komen tot een optimale spreiding van de werklast over de afdeling steun en ruimere inzet medewerkers op meerdere instrumenten.
Deliverables	Capaciteitsplanningstool

Projecttitel	Verdere optimalisatie financiële analyse en verificatie
Beknopte omschrijving	In 2021 werden al een aantal vereenvoudigingen doorgevoerd om de werklast bij financiële analyse te verminderen. In 2022 wordt verder onderzocht hoe onderdelen van deze taak verder kunnen geautomatiseerd worden door interne/externe databronnen optimaal te ontsluiten. Mbt verificatie zal de samenwerking met de inspectiediensten verder opgedreven worden. (zie ook afdelingseigen project).

Afdelingseigen projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)

Titel	Actieplan Steun Ondernemingen
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Eind 2020 werd het actieplan Steun gelanceerd. Het actieplan had 2 doelstellingen: 1. Acties ondernemen om de acute werkdruk te verminderen 2. Het uitwerken van een aangepast werkingsmodel om te komen tot een meer toekomstbestendige afdeling. Er werd hierbij beroep gedaan op een externe consultant en collega's van organisatiebeheersing. In de loop van 2022 zullen beide acties verder gaan en zullen bijkomende transitieprojecten opgestart worden om het werkingsmodel ook effectief te implementeren. Hiervoor zullen bijkomende werkingsmiddelen nodig zijn (schatting 65k voor begeleiding van workshops). Begin 2022 zal ook het nieuwe werkingsmodel ingevoerd worden.
Deliverables	Nieuw werkingsmodel en verbetertrajecten
Mijlpalen per kwartaal	Q1: invoering nieuw werkingsmodel Q1-4: opstart specifieke transitieprojecten

Projecttitel	Implementatie RPA in het verificatieproces
Beknopte omschrijving	Om capaciteitswinst te creëren binnen de verificatiedienst wordt via RPA (i) een aantal criteria gecheckt, (ii) bepaalde velden in KRIS ingevuld en (iii) automatisch een brief aangemaakt in de handtekenmap waardoor de uitbetaling van het openstaand saldo in no time kan uitgevoerd worden.
Doelstelling	Streefdoel is om op langere termijn minstens 25% van de binnenkomende eindverslagen in aanmerking te laten komen voor behandeling via RPA zodat er meer ruimte vrijkomt voor verificatiewerk dat er echt toe doet.
Mijlpalen per kwartaal	Q1: uitwerken analyse met DXC Q2: implementatie handtekenmap/ontwikkeling extra velden in KRIS Q3: uitrol RPA in het verificatieproces

Afdeling relatiebeheer ondernemingen

Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Afdeling Relatiebeheer Ondernemingen (ARO)
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	We profileren VLAIO bij ondernemingen als een overheidsagentschap dat toegankelijk, klantvriendelijk en oplossingsgericht is. Een laagdrempelige en klantvriendelijke overheid voor bedrijven waar ze terecht kunnen met hun vragen en die hen ondersteunt in hun toekomstambities. Front-office werking We willen de toegang tot de steun- en dienstverlening van de Vlaamse overheid voor bedrijven zo eenvoudig mogelijk organiseren. Daarom neemt het VLAIO in samenwerking met partners en andere overheden de rol op van geïntegreerde frontoffice voor ondernemersvragen aan de overheid en voor specifieke vragen over het overheidsinstrumentarium.

Titel	Afdelingsmanagement
Beknopte omschrijving	Organisatiestructuur, Projectmanagement en Risicomanagement
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	- OGSM (Objectives, Goals, Strategies en Measures) - tabel met strategische blokken en onderliggende acties. - Maandelijkse staf. - Strategisch Blok 1: klantvriendelijke informatieverlening en advisering van de Vlaamse ondernemer (klant centraal, gepersonaliseerd, streven naar 'faster than real time', enthousiaste persoonlijke contactname, neutraal, only once, no single door no wrong door, klantentevredenheidsmetingen) - Strategisch Blok 2: Top of Mind (inzet communicatiekanalen VLAIO) - Strategisch Blok 3 Partnerwerking (infodeling / afspraken met partners) - Strategisch Blok 4: Innovatie door marktkennis (kenniscentra, klantentevredenheidsanalyse, antennefunctie, opvolging actualiteit) - Strategisch Blok 5: Teamwerking en menselijk kapitaal (VLAIO : warme organisatie, samenwerking, collegialiteit, inzet technologische ondersteuning)

Per deelaspect van de werking

2.1.

Deelaspect van de werking	Opvolging recurrente werking VLAIO Contact Center
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Ondernemers klantvriendelijke informatieverlening en advisering bieden mbt overheidsmaatregelen. • Klantvriendelijke beantwoording vraagtrajecten • Klantentevredenheidsmeting • Opleveren nieuwe & up-to-date brochures & instrumenten • Assistentie verlenen bij zitdagen & campagnes (vb. Startersgids, Week v/d Bedrijfsoverdracht • Subsidiedatabank actueel houden. Aandachtspunten: - Overleg/goede afspraken met interne partners/backoffice diensten - Overleg met andere actoren in het veld (LRM, PMV, VDAB,...) - Goede samenwerking met de Vlaamse infolijn.

2.1.1. Afdelingseigen projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)

Titel	
Beknorte omschrijving	Door de inzet van innovatieve technologieën/instrumenten: • de dienstverlening bespoedigen t.o.v. ondernemers • het comfort/gebruikersvriendelijkheid verbeteren voor de medewerkers • de kwaliteit én kwantiteit van de rapportering verbeteren
Deliverables	• verdere uitbouw Chatbot • vervolgtraject AI-mailverwerking • PIO-project AI-ondersteuning bij telefonische oproepen • Experiment spraaktechnologie • Starterskompas omzetten van Excel in een interactief tool • Nieuwe Financieringswijzer
Timing	2022

2.1.2

IT	KRIS, Teams, Snapper, Power BI, Trengo, performante hardware
Personeel	Voldoende gekwalificeerde medewerkers

Communicatie	Vlotte samenwerking met Communicatiedienst i.f.v. website, nieuwsbrief, publicaties
Vorming	Klantvriendelijkheid

2.2

Deelaspect van de werking	Relatiebeheer vzw Team bedrijfstrajecten
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Opvolging van • globale uitvoering van de opgelegde werking conform het afgesloten convenant met aandacht voor (tijdige) aanlevering van alle formele elementen (jaarrapport, jaarrekeningen, jaarplan,...) • faciliteren van de samenwerkingsgovernance VLAIO – vzw TB met het accent op het aligneren van specifieke gemeenschappelijk uit te rollen projecten i.h.k. de realisatie van de resp. jaarplannen • opvolging op afstand van de adviesraden en (voorstellen tot) gebruik en inzet van de geoormerkte middelen • afronding van de evaluatie van TB vzw onder aansturing van departement EWI, met oplevering van het eindrapport eind februari • opstart van de uitwerking van een nieuw convenant voor de periode 2023- 2027, met streven naar goedkeuring door de VR tegen begin juli ifv tijdige voorbereiding van invulling van een vernieuwde aanpak en bijhorend eerste jaarplan 2023 tegen eind november

2.3

Deelaspect van de werking	Relatiebeheer Flanders DC
Beknopte omschrijving	Het stimuleren en ondersteunen van ondernemerschap in de Mode en design sector
Doelstelling	De overeenkomst met Flanders DC wordt afgestemd op de werking van Agentschap Innoveren en Ondernemen, het team bedrijfstrajecten, de projecten uit de oproep ondernemerschap, en de tenders ondernemingsvorming. Globale uitvoering van de opgelegde werking conform het afgesloten convenant met aandacht voor (tijdige) aanlevering van alle formele elementen (jaarrapport, jaarrekeningen, jaarplan,...). De strategische doelstellingen worden gedefinieerd door Agentschap Innoveren en Ondernemen waarna in een proces van co-creatie wordt getreden met betrokken actoren om te komen tot concrete acties en resultaatsverbintenissen. We bekijken welke organisaties de af te stoten taken overnemen

Deliverables	• Opstellen van een subsidiebesluit voor 2022 voor Flanders DC als centrum voor ondernemen in design en mode • Opstellen van het nieuwe convenant voor de periode 2023-2027 voor Flanders DC • Uitvoeren van de overdracht van taken van Flanders DC . We bekijken tijdens de overgangsperiode wat we kunnen opvangen binnen VLAIO of andere bestaande organisaties zodat er geen versnippering komt van kennis en projecten rond ondernemerschap in de culturele en creatieve sectoren. • We denken daarbij aan finmix, intellectuele eigendom, de doorstroming van de meer op groei en op innovatie gerichte bedrijven uit de culturele en creatieve sectoren naar VLAIO, • We denken aan organisaties zoals cultuurloket, team bedrijfstrajecten, VAF en de eventuele gamehub, de eventuele mediahub, ... •
--------------	---

2.3.1

Projecttitel	Relatiebeheer de culturele en creatieve sectoren.
Beknopte omschrijving	Netwerkafstemming met stakeholders rond ondernemerschap binnen de culturele en creatieve sectoren (ecosysteem)
Doelstelling	Het stimuleren en ondersteunen van ondernemerschap in de culturele en creatieve sectoren door samenwerkingen met organisaties en projecten uit/met de culturele en creatieve sectoren. •
Deliverables	• De impactstudie culturele en creatieve sectoren tweejaarlijks updaten. De impactstudie culturele en creatieve sectoren wordt verder uitgevoerd door departement EWI en VLAIO, zodat we niet alleen de cijfers voor de culturele en creatieve sectoren hebben, maar we ook het potentieel binnen de mode- en designsector in kaart kunnen brengen. Deze cijfers zijn belangrijk om het bereik van Flanders DC als centrum voor ondernemen design en mode te evalueren, zowel tussentijds als bij afloop van het convenant. Ook de monitoring van de economische activiteit van de Vlaamse gamesector wordt hierin verder opgevolgd en aangescherpt. Dit in het kader van de evaluatie van de gamehub. Bij ewi past dit in een oefening waarin ze de economie herverdelen op een gelijkaardige manier voor de Europese Ecosystemen , voor de clusters,... . De tijdsinvestering binnen ewi is beperkt (zeker indien het om de 2 jaar is) en in de toekomst zou dit (relatief) eenvoudig in onze

	systemen automatisch berekend kunnen worden zodra het project “master-data” de jaarrekeningen binnen krijgt. • Tijdelijke samenwerkingen en deelname aan delegaties opnemen, bijvoorbeeld met het departement cultuur, EEN, Internationaal Vlaanderen, ... (partnerprojecten Departement Cultuur, Jeugd en Media, ...). • Kopiloot: communicatie gebeurt door Flanders DC en cultuurloket. Beheer budget zit bij VLAIO.
--	---

2.4

Deelaspect van de werking	Themagroep Intellectuele Eigendom
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Periodiek samenroepen van de themagroep (bestaande uit medewerkers van oa team bedrijfstrajecten, afdeling steun, afdeling relatiebeheer ondernemingen, FDC) • Opvolging en bekendmaking van het VLAIO aanbod van eerder ontwikkelde publicaties, tools, en webpagina's bij zowel bedrijven, kennisinstellingen als de VLAIO netwerkpartners • Bewaking van het jaarprogramma van zitdagen en infosessies • Periodiek overleg met het VIEP platform organiseren, verzorgen van deelname aan RIE en IE-forum • Lancering van een nieuwe tool (voorlopige werknaam 'IPpreneur') na soft launch eind december 2021 en verdere afwerking begin 2022 met de 5 partners die de ontwikkeling hebben opgenomen. • Voorbereiding en eerste vormgeving van een cijfermatig overzicht van IE registraties in Vlaanderen (België) en trends ter zake als achtergrond bij de VLAIO IE activiteiten.

2.5.

Deelaspect van de werking	e-loket voor ondernemers – beheer en exploitatie
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Kosten voor exploitatie in kaart brengen ifv VRD II: • Exploitatie e-loketondernemers.be: ○ Onderhoud software en regressietesten productie-omgeving = 20% van DEV + PM + ARCH ○ Onderhoud software en regressietesten van integratie-omgevingen : 5% DEV + PM + ARCH ○ Hosting ○ Penetration testing ○ KMS (en PAM): aanvraag opzetten KMS ingediend in 2021 – implementatie 2022 • Exploitatie DOSIS voor doelgroep ondernemingen (samenwerkingsakkoord DV-VLAIO)

	• Exploitatie global header voor doelgroep ondernemingen (samenwerkingsakkoord DV-VLAIO)
--	--

2.5.1 Afdelingseigen projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)

Titel	e-loket voor ondernemers – uitbreidingen en doorontwikkelingen
Beknopte omschrijving	Onder het motto 'Digitaal Eerst' zetten we in op de vereenvoudiging en digitalisering van de toegang tot de dienst- en steunverlening. Daartoe wordt onder andere het digitaal loket gericht op ondernemingen uitgebouwd.
Deliverables	• Uitbreiden e-loketondernemers met producten van Vlaamse agentschappen en lokale besturen voor aanvragen en opvolgen / aanbevelingen op maat • Implementatie gemeenschappelijk voorstel e-loketondernemers.be – ACM/IDM voor een gebruiksvriendelijk mandatenbeheer 2.0 tegen eind 2022 • E-loketondernemers afstemmen op vereisten ikv Single Digital Gateway tegen eind 2022 (moet nog gevalideerd worden) • Onderzoek APP ELO, onderzoek aansluiting op KBC-app • Onderzoek integratie SDB, CAD en aanbod e-loketondernemers • MVP-versie ikv aanbevelingen op maat voor Agoria-leden • Toevoegen nieuwe functionaliteiten ○ Integreren met nieuwe AIV-bouwstenen zoals IPDC v3, aanvraagmodule, register vergunningen/erkenningen of DOSIS +, subsidieregister ○ Tonen detailinformatie ikv DUO • Organiseren van periodieke gebruikerstesten voor optimalisaties en uitbreidingen functionaliteiten ifv feedback en SD5 • Uitbouwen platform e-loketondernemers ikv vraag V-loket om ons platform te gebruiken voor exploitatie en beheer en ontwikkeling van V-loket • Communicatie-acties ism Cel Communicatie ○ Releasenotes ○ Communicatie-actieplan
Timing	Waar willen we staan op het einde van Q1, Q2, Q3, Q4: Einde Q1: • Nieuwe aansluitingen • Aanpassingen 'Zoek in het aanbod' en 'Aanbevelingen op maat' op basis van gebruikersfeedback • Architectuur SDG • Behoeften productieveersie V-loket zijn aangeleverd en aanvaard Einde Q2: • Nieuwe aansluitingen Einde Q3: • Nieuwe aansluitingen Einde Q4:

	• Nieuwe aansluitingen (indicatief) • Implementatie met MVP-oplossing voor mandatenbeheer • Implementatie met nieuwe AIV-bouwstenen zoals aanvraagmodule en register vergunningen/erkenningen of DOSIS +, subsidieregister • Oplevering SDG 16c • Oplevering productieversie V-loket
--	--

2.6. Enterprise Europe Network

Deelaspect van de werking	Enterprise Europe Network
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	De Europese Commissie verlengde het raamcontract voor EEN tot eind juni 2023 met een financiering. De co-financiering vanuit Vlaanderen werd toegewezen op 17/12. Aandachtspunten voor 2022 in de EEN werking zijn de drie EU beleidsthema's relance, duurzaamheid en digitale transformatie, en de uitrol van activiteiten terzake voor KMO's in aansluiting op de reguliere werking van VLAIO. Daarnaast wordt er gewerkt aan de verdere verdieping van de samenwerking met FIT.

2.6.1 Specifieke behoeften

IT	Aansluiting EU IT platform op IT systemen van VLAIO (rapportering en CRM) – overleg lopende
Personeel	Aanwerving van duurzaamheidsadviseur en vervanging van Consortiumleider (beide reeds in PEP); verlenging contract 1VTE
Communicatie	N/A
Vorming	Wordt vooral door Europese Commissie voorzien

2.7 Acquisitie

Deelaspect van de werking	Dienst Acquisitie
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Het aantrekken en klantgericht begeleiden van nieuwe buitenlandse investeringen is een belangrijke opdracht. Het Team Acquisitie vormt het front office van VLAIO voor deze kandidaat-buitenlandse investeerders. Het betreft zowel projecten van nog niet in Vlaanderen aanwezige buitenlandse bedrijven, als van reeds hier gevestigde. In nauwe samenwerking met Flanders Investment & Trade verzorgen wij specifiek ondersteuning rond subsidies en locatiekeuze. Daarnaast verzamelen en bundelen wij tailor-made informatie rond diverse thema's van het ecosysteem (kenniscentra, arbeidsmarkt, vergunningen, toeleveranciers, ..)

2.8 Inspectie

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.

Deelaspect van de werking	Organiseren van controles op de correcte aanwending van de steunmaatregelen. 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 dekkingsgraad per maatregel te bepalen wordt rekening gehouden met allerhande parameters: complexiteit dossier, grootte subsidiebedrag, complexiteit maatregel, indicatoren uit het verleden, Nadat de dekkingsgraad 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	Uitvouwen van een controlesysteem op de dossiers innovatiesteun. Inspectie heeft in de loop van 2021 als pilootproject een aantal controles van innovatiesteundossiers uitgevoerd. Bij uitvoering van de op het DC van 17/12 goedgekeurde inspectiestrategie zal de controlestrategie voor de dossiers innovatiesteun in 2022 volledig ontvouwd worden. Hiertoe zullen in samenwerking met de afdeling Steun dekkingsgraden bepaald en risicoanalyses ontwikkeld worden.
Aandachtspunten / incrementele bijstellingen	De uitbouw over het ganse universum is slechts mogelijk indien vanuit Innovatie alle nodige medewerking verleend wordt.

Deelaspect van de werking	Uitbreiden van het gebruik van de fraudetool. VLAIO zet actief in op een anti-fraudebeleid en een efficiënte en effectieve controle van haar steunmaatregelen. Personen of organisaties
---------------------------	--

	die onterecht subsidies verworven hebben detecteren en terugvorderen, en/of voorkomen dat ze subsidies zullen ontvangen. We zetten in op een efficiënt proces van controle en terugvordering van bij het ontwerp van de maatregel tot de controle op de naleving van de voorwaarden en de afhandeling van bezwaren en terugvorderingen. Bij vaststelling van fraude schakelen we gerechtelijke diensten in. De dienst Inspectie zal de fraudetool waar mogelijk mee inzetten voor het bepalen van de parameters van zijn risicoanalyses, de tool gebruiken voor netwerkanalyse en algemeen onderzoek van mogelijke frauduleuze aangevraagde/ontvangen steun.
Aandachtspunten / incrementele bijsturingen	

2.9 Efficiënte uitrol van de recurrente opdrachten inzake projectwerking en relatiebeheer

Deelaspect van de werking	Uitrol van e-Box Enterprise bij Vlaamse overheden
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	De e-Box Enterprise (een product van de federale overheidsdienst RSZ) is een beveiligde en gecentraliseerde elektronische brievenbus voor digitale aangetekende zendingen aan ondernemers. Het is het veilige kanaal voor officiële overheidscommunicatie naar ondernemingen. Een SPOC binnen de afdeling ARO zal de begeleiding organiseren aan Vlaamse overheden om de 'onboarding' van document senders te realiseren, in samenspraak met Digitaal Vlaanderen en RSZ. De SPOC zal de communicatie naar ondernemingen opzetten en coördineren ism de partners. De SPOC zal ook drijvende kracht zijn om de eigen steunmaatregelen van VLAIO te ontsluiten via de eBox Enterprise. De SPOC onderhoudt goede relaties met de betrokken partners: RSZ en Digitaal Vlaanderen.

Deelaspect van de werking	Relatiebeheer Vlaamse en federale overheden
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Het relatiebeheer binnen de Vlaamse en federale overheid via het afsluiten van samenwerkingsovereenkomsten creëert armslag en synergie om ondernemersgerichte initiatieven te kunnen nemen die tot een win-win situatie leiden voor ondernemingen en agentschappen. Met de overheidspartners FIT – Flanders Investment and Trade is een samenwerkingsovereenkomst met bijhorend actieplan in werking, onder beheer van een SPOC en stuurgroep. Er is ook een werking met LRM en VDAB; de laatste overeenkomst zal in 2022 herzien worden. In het kader van de transfer van data voor inspectie werd een relationele werking opgezet met de FOD Financiën, RIZIV, RSVZ en KSZ.

Afdeling VLAIO-netwerkmanagement

Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Afdeling VLAIO Netwerk
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	• visievorming, inclusief evaluatie, data/monitoring en gebruikersfeedback, over elementen die kunnen bijdragen tot het bevorderen van ondernemen en innoveren en het stimuleren van omgevingsfactoren vanuit partnerschapsmodellen; • het organiseren en oriënteren van een performant netwerk van dienstverleners die handelen als een samenwerkend ecosysteem op deze uitdaging; • voeren van relatiebeheer met aangestelde dienstverleners en andere overheden; • ontwikkelen, onderhouden en aanbieden van tools en instrumenten aan het netwerk van dienstverleners om hen te helpen bij de realisatie van hun doelstellingen; • 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; • actief inzetten op productontwikkeling en strategievorming en het initiëren van projecten om de brede werking te vervolmaken.

Per deelaspect van de werking

Deelaspect van de werking	Coördinatie VLAIO Netwerk
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Het 'VLAIO Netwerk' vertolkt onze ambitie om van het Vlaamse begeleidings- en ondersteuningslandschap een goed werkend ecosysteem te maken, dat als één geheel ten dienste staat van de ondernemer. Door de verschillende actoren in innovatie en ondernemerschap met elkaar te verbinden, creëren we een omgeving waarin Vlaamse bedrijven optimaal kunnen groeien. De coördinatie van het VLAIO Netwerk behelst het doordachte engageren van onze netwerkpartners om de bovenstaande doelstelling te bereiken. Concreet gaat het om de organisatiebrede afstemming van alle acties en opleveringen waarmee we onze partnerorganisaties verenigen in een hecht netwerk en waarin zij aangespoord worden om: • complementaire rollen op te nemen • met elkaar samen te werken en naar elkaar door te verwijzen • elkaar te inspireren en kennis uit te wisselen over elkaars producten, diensten en expertises • hun eigen doelstellingen te realiseren met behulp van het VLAIO Netwerk De concrete acties en opleveringen die ingezet worden om bovenstaande doelstellingen te realiseren, zijn van diverse aard:

	• communicatie: nieuwsbrief, storytelling, themadossiers, website, LinkedIn, enz. • tools: doorverwijsfiche, visualisatie VLAIO Netwerk, Expertisedatank, Subsidiedatabank, Startkompas, enz. • events: infomomenten, netwerkevents, kennismakingssessies, matchmaking, enz. • lerende netwerken: clusters, partners ondernemerschap, ecosystemen studentensteden, STEM-academies, incubatoren, Industrie 4.0, enz. In 2022 bestaan deze uitdagingen voor het VLAIO Netwerk: 1) Een werking die zich hoofdzakelijk digitaal, virtueel en 'op afstand' afspeelt. De coronamaatregelen hebben nog steeds een sterke impact op de manier waarop er in en mét het VLAIO Netwerk samengewerkt wordt. Fysische ontmoetingen zijn nog altijd moeilijk en ook in 2022 – en nog daarna – zal er nog steeds gebruikgemaakt worden van digitale tools. 2) Het aanhalen van de banden met specifieke partners die een nieuwe of een meer uitgesproken rol zullen opnemen in het VLAIO Netwerk, zoals de SYNTRA's. 3) Een digitale verankering van het VLAIO Netwerk (zie aparte projectfiche): thans worden vele digitale tools gebruikt en ontwikkeld ter ondersteuning van het VLAIO Netwerk. Eind 2022 streven we ernaar hierop een overkoepelende visie te ontwikkelen, als opmaat naar de ontwikkeling van een volwaardig "partner community platform" (i.s.m. Data & Interne innovatie). 4) Een relatiebeheer met sleutelactoren of belangrijke ecosystemen vanuit strategisch oogpunt (zie aparte projectfiche, trekker: Annie Renders). Een belangrijk onderdeel hiervan bestaat uit het dichter bij elkaar brengen van de actoren in ondernemerschap enerzijds en die in innovatie anderzijds. 5) Ontwikkeling van VLAIO als een volwaardige netwerkorganisatie: deze rol vergt specifieke competenties van VLAIO-werknemers die horizontale projecten realiseren, transities beheren, ecosystemen opbouwen en netwerken aansturen. Samen met Team Organisatie-ontwikkeling moet gekeken worden welke competenties relevant zijn, of een specifiek vormingsplan nodig is, en hoe we aan kennisopbouw doen rond dit topic.
--	--

Deelaspect van de werking	Jong Ondernemen
Deelaspect van de werking	Jong ondernemerschap <u>Opdracht/kerntaken:</u> Bevorderen, ondersteunen en ontwikkelen van ondernemende intenties, ondernemend gedrag en ondernemerschaps-competenties van een zo breed mogelijke groep jongeren in Vlaanderen (scholieren, studenten, werkzoekenden, werkenden, Neet jongeren,...) door

	1) in te zetten op het verhogen van het ondernemend leergehalte van bestaande formele, non-formele en informele leeromgevingen (ongeacht de leerinhoud); 2) de creatie van nieuwe ondernemende leeromgevingen waar nodig; 3) de ontwikkeling van ecosystemen als voedingsbodem voor jong ondernemerschap 4) jongeren met de ambitie een eigen ondernemend project op te starten te begeleiden naar het professionele (pre)start aanbod van het VLAIO netwerk en breder. Ondernemerschap wordt hierbij benaderd als een competentie zoals omschreven door de Europese Commissie (ENTRECOMP), zijnde het vermogen om kansen te zien en ideeën om te zetten in waarde-creërende acties (ondernemerschap in brede en smalle zin).
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	• Uitbouw van een expertisenetwerk gericht op verzamelen, ontwikkelen, delen en benutten van methodische kennis m.b.t. de ontwikkeling van ondernemerschap als belangrijke 21ste eeuw vaardigheid bij jongeren. Gezien de integratie van de ondernemerschapsgespecialiseerde diensten van SYNTRA Vlaanderen in VLAIO wordt tevens binnen VLAIO zelf de intern aanwezige expertise inzake ondernemerschapsontwikkeling in kaart gebracht, geïntegreerd en verder uitgebouwd. • Werken aan een verhoogde wetenschappelijke onderbouw van de ondernemerschapsgespecialiseerde onderwijs- en leerpraktijken van de VLAIO-gesubsidieerde partners. Doelstelling 2022: oprichting van een 'community of practice' bestaande uit Vlaamse wetenschappelijke onderzoekers en programma-verantwoordelijken/ontwikkelaars uit het VLAIO partnernetwerk. • De organisatie van een SOHO!leerdag, 3 maart 2022 voor onderwijsprofessionals en leercoaches uit het hoger onderwijs met als thema 'ondernemend leren over disciplines heen'. • Bijdrage aan de realisatie van de doelstellingen in het JKP in bijzonder de actielijn 'Jeugdwerk als hefboom van het ondernemende potentieel van jongeren én buurt' (trekker: departement Jeugd) VLAIO engageert zich om de doelstelling van de actielijn mee te specificeren, de bijhorende subsidieoproep voor 2022 mee voor te bereiden en de uitvoering ervan mee te ondersteunen. Recurrente werking • Opvolgen en evt. bijsturen werking Vlajo vzw, Unizo O&O, My Machine vzw, Haven coop • Opvolgen en eventueel bijsturen van de ecosysteeprojecten voor jong ondernemen in de studentensteden Brugge, Kortrijk, Gent, Aalst, Antwerpen, Geel, Hasselt-Genk. Voortzetting post-EFRO/VLAIO-projectsubsidie van de ecosystemen voor jong ondernemerschap in studentensteden Leuven en Mechelen. • Organiseren van 4 platformbijeenkomsten voor de ecosystemen Studentensteden met 'leren van elkaar' als hoofddoel.

	• Organiseren van 4 bijeenkomsten van het Forum Ondernemend Hoger Onderwijs, met als hoofddoel de verdere realisatie van de nieuwe invoegingen in de Codex Hoger Onderwijs m.b.t. ondernemend handelen en de beroepskeuze voor ondernemer in de werking van de hoger onderwijsinstellingen.
--	--

Deelaspect van de werking	Toekomstgerichte vaardigheden
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Focus van de werking is het versterken van noodzakelijke competenties die de missies en transformaties van de bedrijven en de ruimere maatschappij ondersteunen. Voor deze werking wordt ingezet op volgende projecten: 1) STEM-agenda 2030 STEM-agenda verder concretiseren en uitdragen als ankerpunt voor competentieversterkende initiatieven in het kader van een missiegedreven beleid. Opvolging gebeurt via de samenwerking tussen beleidsdomeinen zoals voorgesteld in de STEM-agenda. 2) Aanspreekpunt voor bedrijven Uitwerking van een directe bedrijfsgerichte dienstverlening in het kader van STEM en ruimer 'toegang tot talent'. Om deze bedrijfsgerichte werking vorm te geven en een voldoende inbedding te geven binnen het stakeholderveld wordt een overheidsopdracht uitgeschreven die via een co-creatieve, service designgerichte aanpak de eerste vormgeving en uitrol doet van een dienstverlening gericht op bedrijven. 3) School of the future: Digitale school Versterken van digitale competenties van de leerlingen via ondersteunde initiatieven voor de realisatie van de 'digitale school': • Activeren en ondersteunen van de structurele partners onderwijs, Vlajo en Unizo onderwijs en ondernemen binnen dit thema; • Opvolgstructuur uitwerken in samenwerking met departement onderwijs voor de verschillende 'Digitale school' projecten; • Nieuwe initiatieven die zich richten op, complementair aan het bestaande, binnenbrengen van praktijkcases en innovatie in alle Vlaamse scholen en klassen. 4) Human capital versterken bij bedrijven in digitale transformatie Vanuit de beleidsagenda's Artificiële Intelligentie en Cybersecurity ondersteunende initiatieven uitrollen die focussen op het versterken van de digitale competenties binnen ondernemingen. • Bepalen focus steunverlening in samenwerking met beleidsdomein WSE. • Steuntoekenning op basis van het afgesproken kader. 5) Relatiebeheer andere beleidsdomeinen

	Algemeen wordt vanuit deze werking ingezet op relatiebeheer naar de andere beleidsdomeinen in het bijzonder het beleidsdomein WSE en O&V. Zo zetten we in op gerichte initiatieven om nieuwe competentienoden te versterken in het kader van de missie- en transitiewerking.
--	--

Deelaspect van de werking	‘STEM-academie in iedere gemeente’
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Versterken van STEM in de vrije tijd via de beleidslijn een ‘STEM-academie in iedere gemeente’. Relatiebeheer Vlaamse STEM-spelers met een structurele financiering van de Vlaamse overheid in het breder kader van STEM. Voor 2022 wordt ingezet op: • Opvolging en begeleiding van de 17 lopende projecten STEM-partnerschappen; • Verder bouwen aan een biotoop om het ecosysteem van STEM in de vrije tijd te versterken en verbinden met andere (STEM-)netwerken; • Erkennen en financieel ondersteunen van STEM-academies; • Kennisdeling bevorderen tussen de STEM-academies; • Analyse van een toekomstgericht organisatiemodel van STEM in de vrije tijd; • Verder uitbouwen van (online) communicatie over STEM-activiteiten in de vrije tijd.

Deelaspect van de werking	Ambitieuze ondernemen
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Financiering, verificatie en selectie partners ondernemerschap De partners die in 2020 via de overheidsopdracht “meer en ambitieuzer ondernemerschap” werden geselecteerd, ronden in juni 2022 hun tweede werkingsjaar af. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat het agentschap hun opdracht na een evaluatie verlengt en daarvoor de nodige middelen vastlegt. Waar nodig wordt de uitvoering van de opdracht bijgestuurd als gevolg van gewijzigde marktomstandigheden of beleidsprioriteiten. Met de partners die een subsidie vragen, wordt deze cyclus doorlopen: evaluatie van de projectaanvraag, toekenning van een subsidie door de minister gekoppeld aan prestatie-indicatoren, opvolging van de partners, betaling van de subsidies op basis van de aangetoonde prestaties. In 2022 besteedt VLAIO specifieke aandacht aan het vernieuwen van de rol en functie van de partners toegang tot financiering, met specifiek een vernieuwing van de overeenkomsten met PMV/z-Leningen en -Waarborgen, Microstart en Hefboom op basis van een vernieuwde visie op microkredietverschaffing en BAN-Vlaanderen op basis van een evaluatie van business angelfinanciering in het huidige financieringslandschap. Daarnaast verlengt VLAIO de partnerschappen met Dyzo, Sociale Innovatiefabriek, e.d.

	<u>Relatiebeheer met de partners ondernemerschap</u> Tijdens de uitvoering van hun opdracht worden de partners begeleid door een team van relatiebeheerders. Het relatiebeheer situeert zich op drie niveaus. Minstens drie keer per jaar is er een formele stuurgroep waar de voortgang van de uitvoering wordt besproken met de coördinator van de partners. Tussentijds is er informeel overleg van de relatiebeheerders met de coördinatoren en projectuitvoerders op het terrein. Daarnaast is er collectief overleg om warme doorverwijzingen en samenwerking beter te organiseren en om het aanbod op elkaar af te stemmen. In 2022 organiseren we 2 bijeenkomsten voor de coördinatoren van de consortia en 7 thematische bijeenkomsten voor de begeleiders op het terrein. De thematische thema's gaan over circulair ondernemen, digitalisering (Smart Cities), toegang tot kapitaal, kennisdiffusie (2x), werkbaar werk en de dag van de bedrijfscoach. <u>Systeemevaluatie contract ondernemerschap en innovatieversnelling</u> In 2022 zal VLAIO een systeemevaluatie opstarten om het contract ondernemerschap en innovatieversnelling te evalueren, als aanzet naar een traject tot vernieuwing van de dienstverlening vanaf 2023. <u>Opvolgen van de overbruggingslening</u> Om de liquiditeit van de door de pandemie getroffen ondernemingen te ondersteunen werd de Overbruggingslening opgestart. Het partnerschap met PMV/z-Leningen en de overbruggingslening zelf zal verder beheerd worden in 2022.
--	--

Deelaspect van de werking	Lokaal ondernemen
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Vernieuwing van het partnerschap met VVSG, aansluitend op de aflopende periode, vanaf februari 2022. • Halfjaarlijks overleg VVSG - UNIZO – VOKA - VLAIO Lerend Netwerk lokale besturen, focus verbreden met smart cities. • De nieuwe organisatiestructuur van VVSG vanaf maart 2022 • Intern overleg en afstemming stimuleren rond Lokaal Ondernemen • Beter zicht krijgen op de verwachtingen van de centrumsteden rond de wisselwerking met VLAIO en hoe daar op in te spelen als hefboom om de stedelijke dynamiek inzake ondernemen en innoveren te ondersteunen • Versterken rechtstreekse communicatie van VLAIO naar lokale besturen - bijzondere aandacht wetswijzigingen ambulante handel

Deelaspect van de werking	Ondernemersvorming
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	1) Gesloten oproep ondernemerschapstrajecten SYNTRA • De gesloten oproep ging van start op 1/9/21 en zal tijdens het cursusjaar 21-22 voor het eerst hebben gelopen.

	Aan het einde van dit cursusjaar zal een evaluatie gemaakt worden van de 2 KPI's die in het dossier werden opgenomen, nl bereik en attestering, waarvoor referentiewaarden werden meegegeven. Het al dan niet bereiken van de KPI's kan gevolgen hebben voor de eerste kwartaalrapportering van de financiering 2022. We zullen bij de afronding van cursusjaar 21-22 ook een evaluatie opmaken van de realisatie van de productontwikkelingsagenda en het kwantitatief jaarplan. Midden mei 2022 dienen de SYNTRA opnieuw hun jaarlijks dossier in dat bestaat uit een kwalitatief-, kwantitatief jaarplan en een productontwikkelingsagenda. VLAIO zal deze in overleg met SYNTRA beoordelen en ter goedkeuring voorleggen aan de minister. VLAIO houdt rekening met een voldoende behandelingstermijn voor de minister (minstens twee weken). In de POA 2022 moet voldoende aandacht besteed worden aan innovatie, STEM en knelpuntberoepen, vooral mbt de technische profielen. • Het relatiebeheer wordt verder vormgegeven : Voor het strategisch overleg zal gewerkt worden met een jaarkalender, waarbij informatieve – en interactieve vergaderingen worden georganiseerd. Maandelijks is er het overleg met de directeurs van SYNTRA om de operationele uitvoering van het dossier gesloten oproep vorm te geven. Op het niveau van de productontwikkeling werken de projectadviseurs nauw samen met de innovatiemanagers van SYNTRA. Hun rol is er één van connecteren, faciliteren en ondersteunen. Deze rollen worden verder vorm gegeven in 2022 in overleg met de SYNTRA. 2) Open oproep • In 2022 wordt ingezet op het beleidsmatig belangrijk thema duurzaamheid. De projectadviseurs organiseren een marktverkenning bij de belangrijkste stakeholders (unizo, voka, vloot, clusters,...) om input te krijgen voor ideeën voor tenders uitgaande van noden en behoeften aan competenties. Het programma met de concrete tenders zelf zal afgetoetst worden intern binnen VLAIO om de complementariteit met andere dienstverlening na te gaan, maar ook extern met o.m. WSE/ESF om ook daar de complementariteit in kaart te brengen. 3) Uitbouw lerend netwerk ondernemersvorming SYNTRA worden in contact gebracht met de belangrijkste partners van het VLAIO netwerk teneinde mekaar te leren kennen en samenwerking tot stand te brengen. Zo worden er in het voorjaar 2022 een aantal workshops georganiseerd met de hogescholen rond 3 thema's : nieuwe waardenketens, kennisdiffusie vanuit onderzoek en de begeleidingstrajecten van de hogescholen verbinden met opleidingen, voornamelijk voor KMO medewerkers.
--	--

	4) Data en monitoring COOSY is het datauitwisselingssysteem met SYNTRA. Deze tool is echter uitdovend. Toch moeten we vanuit COOSY een aantal rapporten kunnen genereren om de uitvoering van het dossier gesloten oproep te kunnen opvolgen en financieren, maar voornamelijk ook om de 2 verplichte KPI's op te volgen. De SYNTRA bouwen een eigen IT-platform, waarvoor VLAIO een aantal milestones heeft bepaald ivm de ontsluiting van data. Gelet op de streefdatum maart '23 dat het nieuwe platform operationeel zou zijn, wordt de opvolging van deze milestones in 2022 een belangrijk aandachtspunt.
--	--

Deelaspect van de werking	Kennisdiffusie hogescholen
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Verder inbedding in het VLAIO Netwerk, hier kan verdiepend gewerkt worden naar specifieke actoren zoals bijvoorbeeld actoren uit bestek ondernemerschap en sectoren betrokken in sectorconvenanten, in samenspraak met departement WSE. • Ondersteuning in positionering van de hogescholen in kader van al de maatschappelijke thema's (duurzaamheid, digitalisering, zorg). • Goedkeuring en administratieve afhandeling van de vervolg financiering voor het instrument Blikopener. Indien noodzakelijk worden bijsturing opgenomen in het opvolgingskader. • Opvolging onderzoeksopdracht IMPACT, instrument ontwikkeling voor het meten en bevorderen van het praktijkgericht onderzoek aan de hogescholen.

Deelaspect van de werking	Ruimtelijke Economie en Vestigingsmilieus
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Werkpakket verwevingsbeleid/bedrijvige kern handelsvestigingsbeleid Bijsturingen via beleidsprioriteit "bedrijvige kernen". Aandachtspunten: • verdere kennisopbouw rond verwevingsbeleid (opvolging toolbox en segmentatiestudies en aanzet doorvertaling naar planningsinstrumenten); • opvolging vernieuwing leegstandsbeleid (bedrijfsruimten); • opmaak handhavingsplan? • Volwaardige aandacht voor ambulante handel in de beleidsprioriteit Bedrijvige Kernen, met veel aandacht voor het digitale beheer van markten en kermessen en rechtszekerheid voor ambulante handelaars. Werkpakket accountmanagement vestiging en ruimtelijke ordening Aandachtspunten: • stroomlijnen van de VLAIO-rol m.b.t. te herlokaliseren bedrijven;

	- herwerking inhoud vestigingsmilieus en ruimtelijke economie gericht op ondernemingen en partners in het VLAIO Netwerk voor VLAIO-website. Werkpakket bovenlokaal aanbodbeheer vestigingsmilieus, o.a. via formeel geregelde adviesbevoegdheden Specifieke projecten: - toplocatiebeleid; - onderbouwend studiewerk Lage Keer. Werkpakket co-regisseren/faciliteren van de herinvulling van werklocaties, o.a. via het brownfieldconvenantenbeleid Aandachtspunten: - actievare opvolging voortrajecten en knelpuntterreinen; - uitwerken organisatorisch kader voor bovenlokaal uitgiftebeleid en gebiedsregie; - beleid inzake incubatoren (i.s.m. EFRO, clusters, ambitieus ondernemen). Werkpakket subsidiëren inrichting en verduurzaming bedrijventerreinen, o.a. uitvoering BVR subsidiëring bedrijventerreinen Aandachtspunten: - dynamiseren kennisnetwerk bedrijventerreinmanagement en projectoproep rond circulaire economie ook als hefboom aanwenden voor de verduurzaming van bedrijventerreinen - opstart leerplatform ontwikkelaars (publiek en privaat)
--	---

Deelaspect van de werking	Organisatieondersteunende werking
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	- Verder afwerken van de in 2021 in kaart gebrachte processen in het project Proces@Work en aanvullen van de procesdocumentatie - Het gebruik van de procestool Enterprise Architect introduceren en gangbaar maken binnen de afdeling - Verder opnemen van de rol als pilootafdeling in het project Docs@Work: input geven voor de uitbouw van de Sharepoint-omgeving voor de afdeling, validatie hiervan en geleidelijke uitbouw van de nieuwe omgeving en het gebruik ervan - De ingebruikname van nieuwe dossiertypes die in het najaar van 2021 voor de afdeling werden geïmplementeerd (oproepen, project- en werkingssubsidies) in KRIS, gekoppeld aan de nodige demo's en ondersteuning van de collega's hierin. Dit zowel bij invoer van dossiers als bij de opvolging ervan, wat ook het opzetten van views en dashboards omvat - Analyse en eventuele ontwikkeling voor bijkomende dossiertypes voor de instrumenten van de afdeling in KRIS, rekening houdend met de prioriteiten die via regelmatig overleg met de IT-dienst worden bepaald. Input geven voor de

	op te stellen draaiboeken, gedegen uittesten van de nieuwe dossiertypes alvorens ze in KRIS worden geïmplementeerd • Opzetten van visualisaties in Power BI voor de dossiertypes in KRIS van de afdeling, de eerste ontwikkeling wordt uitgevoerd door de dienst Data en monitoring, maar de bedoeling is hier ook binnen de afdeling expertise rond op te bouwen • Goede vooruitgang boeken op vlak van het Archiefbeheer, door het zo maximaal mogelijk verder aanvullen van de inventaris en de concrete uitvoering ervan • Ondersteuning bieden op vlak van de toepassing van het kostenmodel van VLAIO en de controlerichtlijnen en het begrotingssjabloon dat op basis hiervan werd ontwikkeld. Dit omvat ook interpretatie van projectbegrotingen en aanvragen tot wijzigingen ervan • Verzamelen van de nodige cijfers en input vanuit de afdeling voor de begrotingscyclus en opmaak van de synthese ervan met begeleidende duiding voor de begrotingscoördinator • 'vertegenwoordigen van de afdeling in diverse werkgroepen binnen het agentschap en als brugfiguur naar bijvoorbeeld de begrotingscoördinator, de IT-dienst, het project Proces@Work.' • Het voorzien van een adequate juridische ondersteuning binnen de afdeling op vlak van opstelling nieuwe regelgeving en juridische vragen die zich stellen.
--	---

Afdelingseigen projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)

Titel	Vereenvoudiging regelgeving ambulante handel
Beknopte omschrijving	Doelstelling is om markten en kermessen een vernieuwde volwaardige plaats te geven binnen de Bedrijvige Kernen van onze gemeenten door de verouderde regelgeving te actualisering of op te heffen met het oog op administratieve vereenvoudiging en een versterking van de gemeentelijke autonomie. • Opheffen van de regelgeving rond leurkaarten, kermiskaarten en vergunningen niet-commerciële verkopen. Bij de opheffing van de regelgeving is de overname van de databank machtigingen ambulante en kermisactiviteiten naar aanleiding van de hervorming van de KBO bij de FOD Economie niet nodig. Afstemming van de timing van het regelgevend traject op de stopzetting van deze databank bij de FOD Economie. • Bekendmaking van de wijzigingen in de regelgeving bij ambulante handenlaars, foorreizigers, gemeenten en ondernemingsloketten. Hierdoor zal de rol van VLAIO zich beperken tot een ondersteunende faciliterende werking zoals kennisdeling, ervaringsuitwisseling en een wervend verhaal voor digitalisering. • Ondersteuning van het gemeentelijk beleid rond betere markten en kermessen bij het bewerkstelligen van bedrijvige kernen.

	• Aanbevelingen m.b.t. digitale toepassingen ter ondersteuning van het gemeentelijk beleid rond markten en kermissen. • Verderzetting van sensibiliseringsacties en ervaringsuitwisseling van goede praktijken qua gemeentelijk beleid op vlak van ambulante handel, markten en kermissen. • Sensibilisering van ervaringsuitwisseling rond ambulante handel, markten en kermissen tussen gemeenten en beroepsfederaties.
Deliverables	Q1: • Ontwerp juridische teksten vereenvoudiging regelgeving ambulante handel • Tijdslijn regelgevend traject en bijhorend procesverloop • Voorstel aanpak procesverloop en overleg met VVSG, markt- en kermisbonden, gemeentelijke ambtenaren, ondernemingsloketten • Voorstel prioriteiten in digitalisering (te subsidiëren en op te schalen projecten smart cities, verbreding marktbereik specifieke aanbieders, ...) Q2: • Doorlopen formele procedure regelgeving (1^{ste} en definitieve beslissing Vlaamse Regering, adviezen SERV en Raad van State, ...) • Voorzien van brochure/handleiding voor wie het nodig heeft 'het leven na de leurkaart', zodat alle betrokkenen hun werkwijze kunnen aanpassen • Nagaan welke aandacht ambulante handel moet krijgen in nieuwe oproepen smart cities Q3: • Opvolgen inwerkingtreding nieuwe wetgeving • Nagaan waar bijkomende begeleiding nodig is om de inwerkingtreding van de nieuwe regelgeving vlot te laten verlopen.
Timing	supra

Titel	Bizlocator
Beknopte omschrijving	Bizlocator is een tool die de ruimtevragerende ondernemer helpt om een geschikt terrein of pand te vinden. Deze tool werd ontwikkeld door Oris met een subsidie van VLAIO. In de loop van 2021 werd door de dienst Ruimtelijke Economie een begin van evaluatie-oefening en strategische visie op deze tool ontwikkeld, die door het directiecomité van VLAIO werd aanvaard als uitgangspunt voor een project.
Deliverables	Januari 2021: • Afstemming tussen dit afdelingseigen project en het strategische project op niveau VLAIO inzake het organisatiemodel en de doelstellingen achter alle strategische tools van VLAIO • Oplijsting governance van het afdelingseigen project en tijdslijn van werkzaamheden, samenstelling werkgroep voor het afdelingseigen project Q1:

	- Opstarten juridische traject, verduidelijken huidige samenwerkingsvorm met Oris, verduidelijken huidige eigenaarschap van de tool, uitwerken scenario's mogelijke toekomstige samenwerkingen - Samenbrengen en eerste bespreking, toelichting aan de werkgroep van de bestaande documenten inzake service design, gebruikerservaring, IT-roadmap, accountmanagement bij de tool, ... - Eerste workshops en bespreking, intern en met Oris om tot verbetering van de tool te komen - Aanzet van uitgeschreven projectaanpak Q2: - Uitgeschreven volwaardige projectmatige aanpak voor het verdere traject (bereik bij aanbieders en vragers, IT-roadmap, dataroadmap, juridische verankering, stakeholderbenadering, ...) - Validatie van het project binnen PMO-werking VLAIO Q3: - Start uitvoering project
Timing	supra

Titel	Vernieuwing juridische basis werking structurele partnerschappen en projectoproepen ondernemerschap en ruimtelijke economie
Beknopte omschrijving	Om tegemoet te komen aan de uitgebreide rol van steun verlening vanuit de afdeling VLAIO-netwerk wordt ingezet op het vernieuwen van het BVR 'toekenning van steun aan projecten ter bevordering van het ondernemerschap' en wordt een specifiek BVR gecreëerd ter ondersteuning van ruimtelijk economische en gebiedsgerichte projecten. De doelstelling is om met deze basis de volledige werking inzake structurele partnerschappen, projectoproepen en ad hoc projecten zoals ze voortkomen uit de werking van de afdeling, inclusief de projectoproepen vanuit Missies & Transities en ad hoc projecten gekoppeld aan de clusterentiteit te kunnen bedienen. De BVR's moeten steunmogelijkheden bieden voor projecten DAB, niet economische steun, en de artikelen 26, 27 en 28 van de groepsvrijstellingsverordening, en deze verschillende mogelijkheden in combinatie met elkaar. Daarnaast zal specifieke aandacht gaan naar het creëren van een voldoende wettelijke basis om de rol van VLAIO op vlak van datagedreven agentschap en evidence based werking te ondersteunen. Dat wil zeggen dat de op te maken BVR's GDPR-bestendig moeten zijn.
Deliverables	Q2: - Samenstelling en opstart projectgroep - Uitwerken vereisten conceptuele nota voor beide BVR's, welke functies moeten deze BVR's afdekken - Start opmaak conceptuele nota Q3: - Uitwerking steunkader voor de specifieke steun toekenning met name volgens oproep, structureel partnerschap of ad hoc

	• Vertaling van het steunkader in een BVR en doorlopen van het legistiek proces • Terugkoppeling met kabinet/minister • Opstart formele procedure Q4: • Doorlopen formele procedure
Timing	Supra

Afdeling Europese programma's

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Afdeling Europese programma's
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

Deelaspect van de werking	Inhoudelijk en financieel beheer van het EFRO VLAANDEREN programma 2014-2020
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Aandachtspunten • Continue input en operationalisering EU regelgeving post2020, React EU, Brexit adjustment reserve(inhoud, regelgeving, governance, financieel kader) • Maximalisatie EFRO budget benutting in functie van te behalen indicatoren OP en Vlaamse prioriteiten • Verzekeren geprojecteerd fouten% <2% • Behalen N+3 doelstellingen • Communicatie realisaties en successen EFRO projecten in functie van prioriteiten van het VL en EU beleid • Start impactevaluatie EFRO Vlaanderen 2014-2020 • Uitbreiding en uitvoering React EU-prioriteit in OP 2014-2020 incrementele bijsturingen • Verdere uitrol kwaliteitsmanagement doorheen processen • Implementeren vereenvoudiging naar aanleiding van Omnibus verordening • Up do date houden Programma beheersysteem Specifieke projecten Opmaak en afwerken 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	Aandachtspunten • Continue input en operationalisering EU regelgeving 21-27, React EU, Brexit adjustment reserve (inhoud, regelgeving, governance, financieel kader)

	• Maximalisatie EFRO budget benutting in functie van te behalen indicatoren van de OP's en Vlaamse prioriteiten • Verzekeren geprojecteerd fouten% <2% en beheren van >2% cases afgelopen jaar • Communicatie realisaties en successen Interreg projecten in functie van prioriteiten van het VL en EU beleid en ter inspiratie van nieuwe 21-27 projecten incrementele bijstellingen • Verhoogde VTE inzet op Programmabeheer Interreg (in functie van uitvoering nieuwe OPs vanaf 2022) • Voorbereiden en opzetten controlesysteem 21-27 programma's (zie ook afdelingseigen projecten)
--	---

3. Afdelingseigen projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)

Titel	EFRO VLAANDEREN OP 2021-2027
Beknopte omschrijving	Gedurende 2022 wordt een nieuw EFRO VLAANDEREN OP ingediend bij de Europese Commissie. Dit gebeurt stapsgewijs en aan de hand van 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. De afdeling Europese programma's fungeert als Beheersautoriteit en is trekker van dit proces/gebeuren. De afdeling Europese programma's zal mee de inhoud bepalen in afstemming met andere Vlaamse domeinen, provincies/streken en stakeholders. In 2022 zal ook het werk uit 2021 worden verdergezet m.b.t. het evalueren en aanpassen van de diverse processen (projectoproepen, selectieprocedure, subsidiabiliteit, ...).
Deliverables	• Ingediend Operationeel Programma EFRO Vlaanderen 2021-2027 • Vlaamse bijdrage aan het ingediende Partnerschapsakkoord tussen de EU en België • Uitgewerkt beheersmodel voor EFRO 2021-2027 • lanceringsevent + infosessies ter lancering EFRO 2021-2027 • EFRO Beheersysteem 2021-2027
Timing	Timing vooral afhankelijk van indiening Belgisch Partnerschapsakkoord. Verwachte indiening OP EFRO Vlaanderen 2021-2027: eerste jaarhelft 2022.

Titel	EFRO INTERREG OP 2021-2027
Beknopte omschrijving	Gedurende 2022 worden 8 nieuwe EFRO Interreg OP's opgestart na validatie van de ontwerp werkprogramma's door de Vlaamse Regering en goedkeuring door de Europese Commissie.

	Voor VLAIO veronderstelt dit het onderhandelen en afsluiten van de nodige beheersovereenkomsten en praktische afspraken rond uitvoering met de Management Autoriteiten van elk programma. Het model inzake controle van uitgaven in Vlaanderen wordt parallel hieraan geactualiseerd met o.m. de hernieuwde aanbesteding van de VLAIO raamovereenkomst inzake 1^e lijn controle 21-27. De 1^e projectoproepen worden gelanceerd en afgesloten gedurende 1^e helft 2022 met verwachte goedkeuring van de 1^e projectvoorstellen in de 2^e helft van 2022. Effectieve opstart van projecten is wellicht te situeren vanaf 1/1/2023.
Deliverables	• 8 concept OP's goedgekeurd door de EC en opgestart.. • 8 definitieve beheer- en uitvoeringsovereenkomsten tussen VLAIO en Interreg MA's afgesloten en ondertekend voor 2021-2027 • Geactualiseerd model inzake controle van EFRO Interreg uitgaven in Vlaanderen. • "Ronde van Vlaanderen" voor projectwerving en lancering EFRO Interreg 21-27 • 1^e oproep periode EFRO Interreg 21-27 gelanceerd, behandeld en afgesloten
Timing	Timing afhankelijk van diverse externe factoren (evoluties EU-regelgeving, politieke prioriteiten Vlaamse Regering, interne doorlooptijden Europese Commissie, onderhandelingen tussen lidstaten en Interreg MA's rond beheer- en uitvoering van programma's)

Afdeling Data en interne innovatie

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Data & Interne innovatie
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	In 2021 werd de digitaliseringsstrategie van VLAIO vernieuwd. Om die volop invulling te geven zal de afdeling Data en Interne Innovatie binnen VLAIO de rol van regisseur van de brede uitrol van data, digitalisering en innovatie opnemen. Daarbij zetten we zeer sterk in op VLAIO-brede samenwerking om maximaal meerwaarde te creëren bij het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. We werken proactief en klantgericht en blijven innoveren terwijl we onze standaard dienstverlening kwalitatief op peil houden: • Het agentschap ondersteunen met ICT-infrastructuur en -toepassingen die plaats- en tijdsonafhankelijk werken en interageren maximaal faciliteren • Het agentschap ondersteunen met ICT-toepassingen en (digitale) rapporten die betrouwbaar, gebruiksvriendelijk, toegankelijk en intuïtief (voor externen) zijn • Proactief, en onder maximale afstemming met alle klanten en belanghebbenden, op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden om de werking van VLAIO te verbeteren en het beleid te ondersteunen • Een kader voor projectgedreven werking aanbieden dat VLAIO toelaat om innovatieve projecten efficiënt, effectief en tijdig te realiseren • Via samenwerking binnen het netwerk van relevante (overheids-)organisaties zoveel mogelijk relevante eigen en andere data over en voor ondernemers inzetten en die ook maximaal en toegankelijk ontsluiten In 2022 wordt ook aandacht besteed aan de implementatie van een nieuwe organisatiestructuur voor de afdeling. De nieuwe structuur zal ons toelaten om: • beter in te spelen op de inhoudelijke lijnen van de vernieuwde digitaliseringsstrategie • een klantgerichtere dienstverlening op de recurrente opdrachten aan te bieden • de werking van de afdeling om te vormen tot een service-gericht operationeel model om op langere termijn door te groeien naar een waarde-creërend operationeel model

2. Per deelaspect van de werking

Deelaspect van de werking	Systeembeheer
---------------------------	---------------

Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Specifieke projecten • Overgang naar ICT-raamcontracten 2022 • Afbouw VLAIO-datacenter
--	---

Deelaspect van de werking	Informatiebeheer
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Geen aandachtspunten of specifieke projecten, naast het OP-project “Naar een volledig digitaal informatiebeheer”.

Deelaspect van de werking	Ontwikkeling en beheer van applicaties
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Geen aandachtspunten of specifieke projecten, naast de OP-projecten: • “Agile werkwijze” • “Next generation CRM” • “Governance data- en informatiebeheer” • Programma “Informatieveiligheid” • Programma “Uitbouw data lake” • Programma “Nieuwe ontwikkelingen KRIS” en de afdelingseigen projecten: • Doorverwijzingsfiche • Monitoring impact tool ontwikkeling • Uniforme goedkeuringsflow dossierbehandeling in KRIS

Deelaspect van de werking	Ondersteuning van interne gebruikers
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	De resultaten van het strategische project “Service Management” zullen gradueel in de werking van de afdeling ingebed worden. Dat omvat in eerste instantie de invoering van het ticketing systeem ‘VLAIO’s VRAAGdesk’ met inbegrip van een adequate helpdesk-werking en de nodige borging van kennis in tools en documenten. Aansluitend zullen een aantal acties opgezet worden die de overgang naar een meer service-gericht operationeel model gaan faciliteren: • Het voorzien in de nodige communicatie over en het effectief implementeren van de nieuwe werking in een meer service-gericht operationeel model • Het verder stimuleren van een klantgerichte mindset binnen de afdeling (opleidingen/ trainingen / tevredenheidsbevragingen / ...)

Deelaspect van de werking	Faciliteren van verbeteringen en vernieuwingen in het Agentschap
---------------------------	---

Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	De resultaten van het strategisch project “PROJECTsWORK” worden volop verder uitgerold in 2022 o.v.v. de verdere uitbouw van een Project Management Office (PMO). In 2021 werd in het kader van het OP2021 een strategisch project “naar een innoverende organisatie” opgestart. Dit project was voorzien een doorlooptijd te hebben van 18 maanden en wordt nu ook in 2022 overeenkomstig verder gecontinueerd. De tussentijdse resultaten in dit project worden stelselmatig ingebed in de recurrente werking van het team interne innovatie om een creatieve en innoverende cultuur in het agentschap te bevorderen. Ondersteuning bij ideeëngeneratie en -uitwerking in projecten en/of experimenten wordt geboden. Teams (Office 365) kreeg in 2021 een plaats in de VLAIO-brede informatie-architectuur. Ook in 2022 wordt de nodige gebruikersondersteuning voorzien en worden goede praktijken breder verspreid in de organisatie. Ondersteuning van de collega's blijft behouden via de ambassadeurswerking en de kanalen van de afdeling. De mogelijkheden voor automatisering van (deel)processen worden verder geëxploreerd. Dit kan zowel door specifieke RPA-ontwikkelingen op te zetten alsook door ondersteuning te bieden aan VLAIO-medewerkers in het zelf doorvoeren van kleinere automatisaties (Citizen Development RPA). In dit ondernemingsplan is ook een strategisch project voorzien om een RPA-dienstverlening binnen VLAIO op te zetten. In 2021 werd, na uitvoering door TB en Afdeling Steun, het proces van de eerste oproep “Innovatieve Starterssteun” geëvalueerd. De optimalisatie van het proces voor de 2^e oproep loopt verder in 2022. Het proces van de 2^e oproep en van het bereik + korte termijn effect van beide oproepen wordt gezamenlijk met TB en Afdeling Steun geëvalueerd.
---	---

Deelaspect van de werking	Ondersteuning van het agentschap met rapportering
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Naast de strategische projecten in dit ondernemingsplan, zal er vooral aandacht gaan naar het afwerken van de huidige ondernemingsfoto en het verder uitbouwen van een geautomatiseerde rapportering, onder andere rond klimaat en energie. De recurrente werking om ad hoc vragen te beantwoorden wordt verder geoptimaliseerd. In een vervolg op acties van vorig jaar besteden we de nodige aandacht aan gebruikers-interactie en -opleiding rond Power-BI.

Deelaspect van de werking	GIS-werking
---------------------------	--------------------

Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Aandachtspunt bij de GIS-data-inspectie is om het wegvallen van een aantal collega's op te vangen en nieuwe collega's in te werken met zo weinig mogelijk impact op de recurrente werking. Op termijn maken we via een project werk van een meer gedigitaliseerde inwinning van gegevens op het terrein. Dit project wordt omwille van tijdelijke onbeschikbaarheid van collega's echter niet opgestart bij aanvang van het jaar. Voor het uitbouwen van de GIS-dienstverlening zal er, naast het programma rond DCM en het project rond de infrastructuur, vooral werk gemaakt worden van een andere operationele werking. Focus zal daarbij, conform de vernieuwde digitaliseringsstrategie, liggen op meer proces-breed en in samenwerking met de business de noden analyseren en van daaruit oplossingen ontwikkelen.
---	---

Deelaspect van de werking	Bundelen van alle initiatieven van samenwerking met andere organisaties op vlak van data en ICT.
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Geen aandachtspunten, verdere uitbouw en lopend houden van deze werking, die als actielijn is opgenomen in de vernieuwde digitaliseringsstrategie.

3. Afdelingseigen projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)

Titel	Doorverwijzingsfiche
Beknorte omschrijving	Partners in het VLAIO-Netwerk wijzen ondernemingen die begeleid worden aan elkaar door. Op dit moment gebeurt dit niet digitaal ondersteund. Doel van dit project is de ontwikkeling van een doorverwijzingsfiche tool. De tool zorgt voor een digitale en geautomatiseerde doorverwijzing. Voordelen zijn: • Het proces inzichtelijk maken -> partners sneller en beter laten doorverwijzen • Only once -> het verhaal (basis) niet altijd opnieuw laten vertellen • Sneller -> sneller bij de juiste persoon • Opvolging -> probleem moet opgelost zijn => vraag afsluiten

Titel	Monitoring impact tool ontwikkeling
Beknorte omschrijving	Voortbouwend op de resultaten van OP2021 project "monitoringsysteem voor het gestructureerd capteren van valorisatiedata m.b.t bedrijfsprojecten": • Een gedigitaliseerd proces om de voor de indicatoren benodigde data te verzamelen via een gestructureerde bevraging van de begunstigten op geëigende momenten. • Een rapporteringssysteem: uitwerking van een datamodel en indicatoren-dashboard (Power BI)

Titel	Uniforme goedkeuring dossierbehandeling in KRIS
Beknopte omschrijving	Nieuwe functionaliteit beslissingsproces in KRIS ter vervanging van de nota KRIS-gebruikers kunnen het beslissingsproces van een steundossier opstarten, goedkeuren en opvolgen in KRIS. De werkwijze is intuïtief, sluit aan bij de processen van het instrument, bevordert kennisdeling en zorgt voor administratieve vereenvoudiging. Integratie tussen KRIS en de digitale handtekenmap Beslisdocumenten worden ter ondertekening aangeboden in de digitale handtekenmap. De ondertekening is onderdeel van het beslissingsproces in KRIS en de status kan steeds worden opgevolgd. Uitrol en opleiding voor KRIS-instrumenten We voorzien een opleiding voor KRIS-gebruikers en werken nauw samen met de sub-werkgroep van KRIS voor een vlotte uitrol in de organisatie.

Afdeling stafdiensten

1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Naam afdeling
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	Efficiënte ondersteuning van de organisatie en het beleid op het vlak van: HR Financiën & Facility Communicatie Organisatiebeheersing en -ontwikkeling Internationale Samenwerking Juridische dienstverlening Beleid- en begroting

2. Per deelaspect van de werking

Human Resources

Dienst	Stafdienst – HR-team
Missie HR	We streven naar een ondersteunende en open werkomgeving waar mensen worden gewaardeerd voor hun collegialiteit, betrokkenheid, inzetbaarheid en de specifieke bijdrage die ze leveren aan de organisatiedoelstellingen. Een omgeving die oog heeft voor het welzijn en werkplezier van haar personeelsleden waarbinnen mensen vanuit een basisvertrouwen worden aangemoedigd om zich op een duurzame en innovatieve manier verder te ontwikkelen, verantwoordelijkheid op te nemen en zich in te zetten daar waar ze de meeste positieve impact kunnen genereren.

Doelstellingen

Titel	Warme organisatie
Beknopte omschrijving	Een 'warme organisatie' bestaat uit volgende 4 elementen: • Mensen zijn fier om medewerker bij het VLAIO te zijn. • Medewerkers kunnen duidelijk uitleggen waar het VLAIO voor staat. • Medewerkers voelen zich door de organisatie gewaardeerd en ondersteund in de uitoefening van hun job. • VLAIO-collega's kennen elkaar en beschouwen elkaar ook als collega's.
Aandachtspunt	Het project 'Warme organisatie' viel de afgelopen jaren onder de gelijknamige strategische doelstelling in het ondernemingsplan. Voor 2022 is dit evenwel

	niet meer het geval. Het project moet nu de uitvoering van het actieplan ten einde is, afgerond worden.
Deliverables	• Het afsluiten van het project. • Het verankeren van een aantal impactvolle / succesvolle acties in de reguliere werking. • Het garanderen van aandacht voor de elementen van een 'warme organisatie' zonder dat deze projectnaam per se hoeft te blijven voortbestaan.
Timing	Afrondings- en implementatiefase → Timing = vanaf Q1 en Q2 2022 (deze timing is Corona-afhankelijk – deze afsluiting van het project gebeurt immers bij voorkeur on site)

Titel	VLAIO-talentwerking
Beknopte omschrijving	Sinds enkele jaren wordt sterk ingezet op talent- en loopbaanbeleid: TIBE-project (2017-2019) en de implementatie van de projectresultaten (2020-2021). Talentwerking is een middel om de sterktes van onze medewerkers optimaler te benutten, hen maximale ontplooiingskansen te bieden en het intern potentieel zo effectief mogelijk in te zetten om de gezamenlijke agentschapsdoelen te verwezenlijken. De bevordering van meer interne samenwerking en een toename van het welbevinden zijn hier onlosmakelijk mee verbonden. • Om de inspanningen van de afgelopen jaren verder te bestendigen, zal in 2022 blijvend ingezet worden op: • Het verbeteren van het TalentPunt-platform, de zoekertjespagina (onder meer i.s.m. communicatie) en de werking van de 7 talentcontactpunten. • Het evalueren van de in 2021 gevoerde talent- en loopbaangesprekken binnen VLAIO (bij zowel medewerkers als leidinggevend) en het bijsturen ervan op basis van de feedback (incl. eventuele ondersteuningsnoden). • Het evalueren van de in 2021 georganiseerde talentenworkshops voor teams (pilootfase), het bijsturen ervan op basis van de feedback en het eventueel breder uitrollen ervan binnen VLAIO. • Het structureel integreren van talent- en loopbaanwerking binnen andere lopende initiatieven (leercultuur, innovatiecultuur, expertenorganisatie, prestatie management, competentie management, ...) binnen VLAIO (onder meer i.s.m. team Organisatieontwikkeling en communicatie).
Deliverables	• Evaluatieresultaten en bijsturingsplan voor talent- en loopbaangesprekken, incl. ondersteunend materiaal. • Evaluatieresultaten en bijsturingsplan voor talentenworkshops voor teams. • Scherpere rol-/taakverdeling en verhoogde bekendheid van de 7 talentcontactpunten. • Beslissing rond en eventuele bijsturing van het TalentPunt-platform en zoekertjespagina.

	• Geïdentificeerde raakvlakken en synergiën met andere lopende initiatieven binnen VLAIO.
Timing	Q1-Q2 2022: • Evalueren talent- en loopbaangesprekken; • Evalueren talentenworkshops voor teams (pilootfase); • Verbeteren TalentPunt-platform en zoekertjespagina; • Verder uitwerken werking 7 talentcontactpunten; • Afstemmen van talentwerking met andere lopende initiatieven. Q3-Q4 2022: • Bijsturen talent- en loopbaangesprekken, incl. ondersteunend materiaal; • Bijsturen en/of breder uitrollen talentenworkshops voor teams; • Stroomlijnen van talentwerking met andere lopende initiatieven.

Titel	Onthaalbeleid
Beknopte omschrijving	Het onthaalproces werd in 2020 onder de loep genomen en waar nodig geoptimaliseerd. Op dat moment focuste het onthaal zich sterk op de technische kant (IT, facility, personeelssysteem). In 2021 werd dan ook ingezet op het ontwikkelen van een ondersteunend kader voor de zachtere en menselijke kant van onthaal, waarbij dit kader zich ook richtte op de ontwikkeling van nieuwe personeelsleden. In 2022 zal er een evaluatie gebeuren van dit nieuwe onthaalbeleid.
Deliverables	Mensen die starten binnen de organisatie • voelen zich welkom; • weten bij wie ze voor wat terecht kunnen; • worden op een proactieve manier ondersteund bij hun onboarding. Er is hierbij zowel aandacht voor: • het sociale, collegiale aspect; • de ontwikkeling en inzet van competenties/talenten ; • de creatie van een netwerk. Bedoeling is om op een gestructureerde, duidelijke en geïntegreerde manier het onboardingproces te ondersteunen op organisatieniveau. Dit opdat het welkome gevoel minder afhankelijk zou zijn van de manier waarop de betrokken leidinggevende en collega's dit onthaaltraject vormgeven en uitvoeren (al blijft dit natuurlijk erg belangrijk). Op basis van de evaluatie kan bekeken worden of er bijstellingen nodig zijn.
Timing	2022

Titel	VTO-plan
Beknopte omschrijving	Zoals beschreven in het VTO-beleidsplan zal er vanuit HR voorzien worden in een VTO-rapportering voor 2021 en een VTO-jaarplan voor 2022. Dit plan

	bevat alle maatopleidingen voorzien binnen het VLAIO, waaronder ook deze georganiseerd door HR.
Deliverables	• VTO-Rapport 2021 • VTO-jaarplan 2022 • Uitvoering VTO-jaarplan 2022
Timing	• VTO-Rapport 2021 = Q1 2021 • VTO-jaarplan 2022 = Q1 2021 • Uitvoering VTO-jaarplan = 2022 (cfr. timings opgenomen in VTO-jaarplan)

Titel	Leiderschapstraject
Beknopte omschrijving	In 2019 werd er een bestek uitgeschreven in functie van de organisatie van een leiderschapstraject voor alle leidinggevendenden binnen VLAIO. Vervolgens werd dit traject opgestart in september 2020 (een paar maanden later dan verwacht omwille van de Corona-situatie). In 2020 en 2021 vonden er 3 modules plaats. In 2022 wordt er nog een vierde module ingepland. In 2022 dient er een recurrente werking uitgewerkt te worden voor ontwikkeling op het vlak van leiderschap / leidinggeven.
Deliverables	• De doelstelling van dit traject is tweeledig: • het versterken van het netwerk van leidinggevendenden binnen het VLAIO; • het inzetten op een brede waaier aan leidinggevende competenties noodzakelijk om de doelstellingen van het VLAIO te kunnen bereiken. • Dit alles met het oog op het bereiken van een hogere arbeidstevredenheid bij alle werknemers van het VLAIO.
Timing	Q1 en Q2 2022 = module 4 leiderschapstraject Q1 en Q2 = ontwikkelen recurrente ondersteuning Q3 en Q4 = eerste uitrol recurrente ondersteuning

Titel	Digitalisering van de PLOEG-cyclus
Beknopte omschrijving	In 2021 maakte VLAIO gebruik van de e-module PLOEG in Vlimpers. Het team HR bood hier inhoudelijke, technische en administratieve ondersteuning. Daarbij werd ook een VLAIO-specifiek kader voor prestatie management ontwikkeld en geïmplementeerd. Het betreft een kader waarin rekening gehouden wordt met de visie van VLAIO, alsook met de behoeften van de leidinggevendenden, de personeelsleden én met de functionaliteiten van de e-module in Vlimpers, alsook met het Vlaams personeelsstatuut. In 2022 wordt er een evaluatie van het gebruik van de e-module PLOEG en van het prestatie management kader voorzien.

Deliverables	• Op basis van de evaluatie kan bekeken worden of er bijstellingen nodig zijn. • Een soepel gebruik van de Talentmodule (Vlimpers) en een vlotte toepassing van het prestatie managementbeleid.
Timing	Q 2 en Q3 2022 = evaluatie Q3 en Q4 2022 = eventuele aanpassingen

Titel	Globaal preventieplan (GPP)
Beknopte omschrijving	In 2022 wordt aandacht besteed aan de opmaak van een nieuw meerjarenplan welzijn en preventie met een looptijd van vijf kalenderjaren. Dit meerjarenplan zal daarbij, net zoals in het verleden, jaarlijks omgezet worden in een actieplan. Het gelijke kansen en diversiteitsplan (zie onder) zal toegevoegd worden aan dit jaaractieplan (JAP). De belangrijkste acties voor 2022 zijn daarbij: • actualisatie kader re-integratie (input reeds verzameld in 2021) • bepaling visie welzijnsbeleid + afbakening doelstellingen en ontwikkeling actieplan (zie infra doelstelling integraal welzijnsbeleid) • acties m.b.t. de preventie van en re-integratie na stress en burnout (zie infra) • analyse exitgesprekken • evaluatie onthaalbeleid (zie supra) • herhaalde aandacht voor welzijn op het werk (structurele welzijnsbevraging + communicatie & acties hieromtrent) • PTOW / hybride werken = evaluatie, sensibilisering en uitwisseling best practices (zie infra) • evaluatie en organisatie van de medische onderzoeken 50+ • communicatie-acties ergocoaching • opvolging van preventieve geneeskunde/adviezen arbeidsgeneesheer
Deliverables	Cfr. globaal Preventieplan, JAP 2022 en diversiteitsplan 2022
Timing	Q1 en Q2 2022: oplevering GPP, JAP en diversiteitsplan

Titel	Naar een integraal welzijnsbeleid
Beknopte omschrijving	VLAIO heeft de afgelopen jaren ingezet op een kader rond re-integratie. Dit kader is ondertussen bepaald en geïmplementeerd. Een evaluatie van dit kader leert ons dat dit robuust is en de nodige ondersteuning biedt aan zowel leidinggevenden als medewerkers die uitvallen omwille van ziekte. In 2022 willen we een stap verder zetten en ook het preventieve luik van welzijn in de schijnwerpers zetten. Daarbij zitten op dit moment al allerhande preventieve aspecten van welzijn verankerd in het GPP (zie boven) en de jaarlijkse actieplannen (JAP). In 2022 willen we dit evenwel naar een hoger niveau tillen en inzetten op een meer geïntegreerde aanpak met een duidelijke visie en doelstellingen. We streven ernaar om doelgericht en efficiënt preventieve acties te ondernemen en dit op een structurele en duurzame

	manier die ingebed is in de reguliere werking van ons agentschap. Stress & burnout krijgt daarbij als problematiek speciale aandacht.
Deliverables	• Uitgewerkte visie + doelstellingenkader • Actieplan • Evaluatie (vanaf 2023) ○ Evaluatie binnen VLAIO (o.b.v. het doelstellingenkader) ▪ Alle personeelsleden ▪ Leidinggevenden ○ Positief effect op de resultaten van de personeelstevredenheidsmeting ○ Positief effect op de resultaten van de welzijnsbevraging (Pulso)
Timing	Q1 en Q2 = visie en doelstellingenkader Q3 = vormgeving actieplan Q4 = start uitvoering actieplan Vanaf 2023 / 2024 = evaluatie

Titel	Verdere uitrol PTOW / Hybride werken binnen VLAIO
Beknopte omschrijving	Het kader PTOW binnen VLAIO werd in het najaar 2020 opgeleverd. Daarbij werd de implementatie hiervan gehinderd door de Corona-maatregelen. Ongeveer een half jaar à een jaar nadat de implementatie op kruissnelheid zit zou het kader geëvalueerd moeten worden. Op dat moment moet bekeken worden of er aanpassingen / bijkomende ondersteuning nodig is. Voorts dient bijkomend ingezet te worden op de ondersteuning van afdelingen, diensten, leidinggevenden en bij uitbreiding alle personeelsleden bij het hybride werken en de opname van het PTOW-denken in hun reguliere werking. Nota: deze doelstelling maakt ook onderdeel uit van het JAP en heeft linken met het VTO-plan 2022. Het is evenwel belangrijk genoeg om als een aparte doelstelling vermeld te worden in het HR-plan.
Deliverables	• Beschikbaarheid ondersteuningsaanbod hybride werken (workshops, opleidingen (zie VTO-plan 2022), adviesverlening,...) • Evaluatie implementatie PTOW-kader • Analyse evaluatiegegevens & voorstel aanpassingen kader + bijkomende acties
Timing	• Vanaf Q1 (afhankelijk van Corona): beschikbaarheid ondersteuningsaanbod (VTO-aanbod vanaf Q2) • Timing evaluatie = afhankelijk van Corona

Titel	Opmaak diversiteitsplan
Beknopte omschrijving	Jaarlijks wordt er een diversiteitsplan opgemaakt voor VLAIO. In 2022 willen we de manier waarop dit diversiteitsplan vorm krijgt aanpakken. We willen daarbij vertrekken vanuit de kern, het 'waarom' we binnen VLAIO diversiteit

	belangrijk vinden en wat we hiermee willen bereiken. Van daaruit worden er dan acties geformuleerd. Niet-vrijblijvende acties met een duidelijke link naar de doelstellingen die ermee nagestreefd worden.
Deliverables	Diversiteitsplan 2022
Timing	Q1 = oplevering diversiteitsplan 2022 Q1, Q2, Q3 en Q4 = uitvoering acties diversiteitsplan 2022 (voor meer gedetailleerde timing zie diversiteitsplan)

Titel	In co-creatie uitwerken van SD4
Beknopte omschrijving	In het najaar 2021 werden er 5 nieuwe strategische doelstellingen afgeklopt. Vanuit HR hebben we een bijdrage te leveren aan al deze doelstellingen. Dit wordt geïntegreerd in dit HR-plan. Voor wat betreft de 4 ^e strategische doelstellingen ('een doelmatige en innoverende organisatie zijn, die handelt vanuit waarden en die werkplezier biedt aan alle medewerkers') heeft HR echter een dusdanig grote rol te vervullen dat het als een aparte doelstelling in dit plan opgenomen wordt. Het is de rol van HR om als actief lid van de programmameetings samen met de andere betrokken partijen te komen tot concrete acties en de uitrol van de HR-acties.
Deliverables	Ontwikkeling van doelmatige en gealigneerde acties en de uitvoering hiervan.
Timing	• 2022 e.v. (zie timetable SD4): Ontwikkeling van doelmatige acties en de uitvoering hiervan. • 2024 (afhankelijk van timetable SD4): evaluatie m.b.t. de mate waarin deze acties bijgedragen hebben tot het bereiken van de strategische doelstelling.

Titel	Ondersteunen van de opmaak en de uitvoering van het personeelsplan
Beknopte omschrijving	Jaarlijks wordt er door het directiecomité een personeelsplan goedgekeurd. De concrete invulling en uitvoering van dit personeelsplan gebeurt uiteraard rekening houdend met het ondernemingsplan en de visie van het agentschap, en wordt ondersteund door de stafdienst HR. In 2022 zal er net zoals in 2021 extra ingezet worden op employer branding dit vanuit het oogpunt dat ook vacatures een rol kunnen spelen in het vergroten van de bekendheid van VLAIO, alsook van het creëren van een positieve perceptie van VLAIO.
Deliverables	• Voorstel voor personeelsplan 2022 (Anke Bosmans). • Uitvoering van het personeelsplan met structurele feedback aan het directiecomité (Bart Vercruysse).
Timing	Start uitvoering personeelsplan 2022 = begin 2022 Opmaak personeelsplan 2023 = najaar 2022 Oplevering personeelsplan 2023 = eind 2022

Titel	Verankering van HR op de werkvloer
Beknopte omschrijving	In 2022 wordt verder getracht om HR dicht bij de werkvloer te brengen. De 'why'-vraag, bereikbaarheid en een toegankelijke communicatie zijn daarbij heel belangrijk. Er wordt hierbij enerzijds gestreefd naar een klantvriendelijke (interne klant – personeelsleden + management) informatieverbreiding (= output kant). Anderzijds wordt er ook aandacht besteedt aan het creëren van een stem voor alle personeelsleden van VLAIO (gedragen beleid, processen, projecten en communicatie (= input kant).
Deliverables	Belangrijkste deliverables in 2022 zijn: • Draagvlak beleid & processen • Vinger aan de pols houden – duidelijkheid behoeften werkvloer • Faciliteren implementatie beleid en processen – cultuurwijzigingen • Inzetten op een nauwer contact met de afdelingen (vb. diensthoofden) – regelmatige aanwezigheid op diensthoofdenoverleg
Timing	2022 e.v.

Recurrente werking

Deelaspect van de werking	Organisatie stuurgroep HR
Indicator	Structurele bijeenkomsten stuurgroep (ca. 1 per maand)
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	/

Deelaspect van de werking	Organisatie werkgroep HR
Indicator	Structurele bijeenkomsten werkgroep (ca. 1 per maand)
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	/

Deelaspect van de werking	Structurele communicatie naar de afdelingen (dienstoverleg)
Indicator	Minimum 2 bijeenkomsten op jaarbasis
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Back-up indien nodig bij andere leden HR-team

Deelaspect van de werking	HR-euhm??? (infosessies voor het personeel)
Indicator	Minimum 2 bijeenkomsten op jaarbasis
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	/

Deelaspect van de werking	Organisatie en secretariaat EOC
Indicator	Minimum 3 bijeenkomsten op jaarbasis
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Back-up indien nodig bij andere leden HR-team

Deelaspect van de werking	Samenwerking dienstencentra en selector
Indicator	Structurele overlegmomenten met het DCPA / AgO / DEWI
Streefcijfer (indien relevant)	- Minstens 4 op structurele basis ingeplande overlegmomenten per jaar met het DCPA / AgO. - Minstens 3 overlegmomenten met DEWI (selectie / rapportering)
Aandachtspunten	Een aantal jaren geleden werd de samenwerking met het dienstencentrum personeelsadministratie opgestart. Dit vraagt een nauwkeurige opvolging. Daarbij zijn er op regelmatige basis procesaanpassingen (zowel intern als extern) nodig, alsook afstemming over specifieke personeelsdossiers. Ook de intensifiëring van de samenwerking met de dienst rekrutering en selectie blijft de nodige aandacht vragen en dan in het bijzonder de goede werking en communicatie tussen AgO, EWI (AZO – selector) en VLAIO. Bijkomend zal ook de overdracht van alle selectortaken van DEWI naar AgO in 2022 extra aandacht vragen. In 2022 dient aldus blijvend ingezet te worden op relatiebeheer en de optimalisatie van de communicatie van, naar en door de verschillende dienstencentra en andere externe partners.

Deelaspect van de werking	Opvolging wijzigingen juridisch en operationeel kader
Indicator	/
Streefcijfer (indien relevant)	Nvt
Aandachtspunten	Kennisdeling binnen het team (oa gebruik V-schijf en structurele teamvergaderingen)

Deelaspect van de werking	Communicatie intranet
Indicator	/
Streefcijfer (indien relevant)	Nvt
Aandachtspunten	Luk coördineert de communicatie via het intranet (muurkrant en tegels). Alle teamleden zorgen hier voor inhoudelijke voor wat betreft de thema's waarvoor ze verantwoordelijk zijn.

Deelaspect van de werking	Structurele opvolging rapportering DCPA (en aanlevering rapportering voor het dashboard KPI's)
Indicator	Rapporten doorgestuurd indien relevant
Streefcijfer (indien relevant)	Nvt
Aandachtspunten	Back-up indien nodig bij andere leden HR-team. Marleen Herman & Anke Bosmans staan in voor de aanlevering van de rapportering voor het dashboard KPI's. Anke trekt vanuit HR de vormgeving van de KPI-rapportering en de POC hieromtrent (samenwerking HRTD – VLAIO).

Deelaspect van de werking	Invoer personeelsinformatiesysteem / log-systeem
Indicator	Zie SLA's en kwaliteitsrapportering DCPA
Streefcijfer (indien relevant)	• Beperkt aantal openstaande cases • Openstaande cases worden gepusht • Correcte en snelle invoer in Vlimpers
Aandachtspunten	Back-up indien nodig bij andere leden HR-team + gebruik generieke log.

Deelaspect van de werking	Vormingsadministratie
Indicator	Invoer van maatopleidingen (i.s.m. AgO) en rapportage vormingsinformatie (vb. deelnemerslijsten, afwezigheden, inschrijvingen,...)
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	/

Deelaspect van de werking	Opvolging PLOEG
Indicator	% evaluatie binnen (en doelstellingen aangemaakt)

Streefcijfer (indien relevant)	Elk personeelslid heeft recht op een evaluatie (cfr. VPS).
Aandachtspunten	Back-up indien nodig bij andere leden HR-team

Deelaspect van de werking	Opvolging ziektecijfers
Indicator	Rapportering en infodeling ziektecijfers
Streefcijfer (indien relevant)	De jaarlijkse cijfers worden gerapporteerd binnen de organisatie én de leidinggevendenden worden op periodieke basis op de hoogte gebracht van belangrijke ziektecijfers binnen hun afdeling / dienst.
Aandachtspunten	Back-up indien nodig bij andere leden HR-team

Deelaspect van de werking	Informatiedoorstroming in- door en uitstroom
Indicator	Alle noodzakelijke info komt terecht bij de betrokken diensten (o.a. communicatie, IT, facility, de betrokken functionele afdeling, DEWI, AgO, DC...)
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Back-up indien nodig bij andere leden HR-team

Deelaspect van de werking	Ondersteuning individuele dossiers (personeelsleden en leidinggevendenden) (functioneringsproblemen / re-integratiedossiers – zie ook re-integratiebeleid)
Indicator	/
Streefcijfer (indien relevant)	Nvt
Aandachtspunten	Kennisdeling binnen het team (oa gebruik V-schijf (overzichtstabel) en structurele teamvergaderingen)

Deelaspect van de werking	Re-integratiemedewerkers
Indicator	/
Streefcijfer (indien relevant)	Nvt
Aandachtspunten	Kennisdeling binnen het team (oa gebruik V-schijf (overzichtstabel) en structurele teamvergaderingen)

Deelaspect van de werking	Stress- en burnoutcoaching / veerkrachtcoaching
---------------------------	--

Indicator	/
Streefcijfer (indien relevant)	Nvt
Aandachtspunten	Kennisdeling binnen het team (oa gebruik V-schijf (overzichtstabel) en structurele teamvergaderingen).

Organisatiebeheersing & organisatieontwikkeling

Dienst	Stafdienst – Team Organisatieontwikkeling
Omschrijving strategische doelstelling	Team Organisatieontwikkeling begeleidt zowel het directiecomité, de afdelingen, kenniscentra- en hubs en teams in initiatieven die bijdragen tot VLAIO brede organisatiedoelstellingen.

Plan 2022 Organisatieontwikkeling

Deelaspect van de werking	Organisatieontwikkeling
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Het team is in 2021 opgestart en operationeel (2VTE). Mission statement is goedgekeurd en gecommuniceerd. Vier projecten staan bij de strategische doelstellingen (SD4). 1) PROJECT "Hoe organisatiebreed samenwerken?" (ipv horizontale integratie organisatiebrede instrumenten) 2) PROJECT "Organisatiebrede verankering van de SD's in programma werking" 3) PROJECT "Werkbaar werk" 4) PROJECT "Definitie van DNA van de VLAIO-waarden als deel van onze organisatiecultuur." Aandachtspunten: dit kleine team is voor de projecten en reguliere werking steeds afhankelijk van de capaciteit van de business zelf. We maken steeds een bewuste inschatting van de verhouding doelmatigheid en doeltreffendheid om onze beperkte capaciteit gericht in te zetten in functie van onze missie.

Recurrente werking Team Organisatieontwikkeling (regulier of experiment)

Deelaspect van de werking (regulier)	Begeleiden van afdelingen bij grotere verandertrajecten, op vraag. Op dit moment: • Reorganisatietraject afdeling steun, inclusief structuur • Reorganisatietraject afdeling DII • Inspectiediensten
Indicator	Ervaren toegevoegde waarde door afdelingshoofden

Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Kan snel veel capaciteit vergen.

Deelaspect van de werking (regulier)	Begeleiden van teams bij verandervraagstukken op conflicten, op vraag.
Indicator	Ervaren toegevoegde waarde door opdrachtgever of diensthoofd
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Kan snel veel capaciteit vergen. Verlengstuk te ontwikkelen met externe en interne procesbegeleiders.

Deelaspect van de werking (regulier)	Begeleiden van directiecomité op vraag rond de eigen werking en inhoudelijke strategiedagen.
Indicator	Ervaren toegevoegde waarde door LA
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Kan snel veel capaciteit vergen.

Deelaspect van de werking (regulier)	Begeleiden van Kenniscentra en kennishubs (deel van VLAIO als expertenorganisatie)
Indicator	10 kennishubs ondersteund door facilitatie of ontwerp advies.
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Trekkers dienen nog aangesteld te worden.

Deelaspect van de werking (regulier)	Advies ontwerp van externe events zoals lerende netwerken, kennisdeling, matching en netwerk events, ad hoc.
Indicator	10 ondersteunde facilitatie of ontwerp acties.
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Kan snel veel capaciteit vergen. Verlengstuk te ontwikkelen met externe en interne procesbegeleiders

Deelaspect van de werking	Facilitatorenpool extern - aansturen en ontwikkelen
---------------------------	--

(regulier)	
Indicator	Kennisopbouw door gericht binnenbrengen van externe know how bij veranderinterventies.
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Budget via projecten van de teams zelf.

Deelaspect van de werking (regulier)	Facilitatorenpool intern – opstarten en ontwikkelen (als deel van het leerbeleid)
Indicator	Pool van procesbegeleiders ontstaat en ontwikkeling zich
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	In afstemming met VTO beleid/HR.

Deelaspect van de werking (regulier)	Horizontale werking in de praktijk over de afdelingen heen
Indicator	VLAIO collega's die organisatiebrede acties opstarten consulteren ons voor een afstemming omtrent de aanpak.
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	

Deelaspect van de werking	Veerkrachtcoach
Indicator	Personeelslid studeert af als veerkrachtcoach en kan die dienst aanbieden binnen ons beleidsdomein.
Streefcijfer (indien relevant)	Nvt
Aandachtspunten	

Experimenten:

Deelaspect van de werking (experiment)	Ontwerp een innovatief netwerkmoment voor leiding gevende in Corona tijd
Indicator	Vernieuwend en verbindend.
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	Samen met HR, in kader van leiderschapstraject

Deelaspect van de werking (experiment)	Zinvolle tools voor VLAIO leerbeleid
Indicator	Vernieuwend en een stap richting innovatief leerbeleid.
Streefcijfer (indien relevant)	/
Aandachtspunten	In afstemming met VTO beleid/HR.

Projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)

Team Organisatieontwikkeling

Titel	Fusie Team Organisatiebeheersing en Team Organisatieontwikkeling tot team Organisatie
Beknopte omschrijving	De splitsing binnen de staf tussen team Organisatiebeheersing (harde kant) en team Organisatieontwikkeling (zachte kant) is kunstmatig. VLAIO heeft nood aan gebalanceerde oplossingen vanuit verschillende perspectieven om de gepaste organisatieondersteunende en organisatiebrede instrumenten aan te reiken aan de business. We brengen vierkant en rond samen in hybride oplossingen.
Deliverables	Vlotte integratie van beide teams
Timing	Q1: overgangsperiode Q2: 2 teams in 1 nieuw team Organisatie Najaar: samenwerking zichtbaar voor zowel beheersmatige als organisatieontwikkelingsprojecten, werking en instrumenten.

Expertenorganisatie ondersteuningsaanbod

Verwacht eindresultaat van het project	Een aantal hulpmiddelen om onze kenniscentra- en hubs in de wereld te zetten. Dit kunnen hulpmiddelen zijn op vlak van communicatie, kennisdeling, kennismanagement en het kiezen van de juiste werkvormen in functie van de doelstellingen.
Beknopte timing en mijlpalen per kwartaal	We werken op vragen uit de praktijk en begeleiden de trekkers van de kenniscentra. In Q2 willen we minimaal 5 van deze kenniscentra begeleid hebben. In Q3 communiceren we over de hulpmiddelen en maken we de goede praktijken van 5 kenniscentra zichtbaar.
Scope van het project	Werkingskader, visie en lexicon zijn gedefinieerd. We ondersteunen in onze reguliere werking de uitbouw van enkele van deze centra ifv de evolutie van VLAIO naar een expertenorganisatie. In scope zijn de centra die concreet aan de slag gaan. In de zomer zullen we een aantal goede praktijken, inclusief

	instrumenten, kunnen tonen en delen. In het najaar kunnen we verbreden naar meerdere kenniscentra- en hubs.
Projectaanpak in grote lijnen	Op dit moment zijn een 15-tal trekkers van de 50 hubs gekend. We zullen via gesprekken met de afdelingshoofden de 35 anderen uitnodigen en aanduiden, activeren en ondersteunen. We willen enkele tools ontwikkeld hebben en zichtbaar maken. We willen enkele goede praktijken in de schijnwerper plaatsen ter inspiratie van de anderen. Team organisatieontwikkeling capteert en bouwt instrumenten die bijdragen aan de organische groei als expertenorganisatie, binnen het werkingskader.
Relatie/raakvlakken met andere projecten	VTO beleid.
Belanghebbenden	Trekkers van de kenniscentra/hubs Afdelingshoofden
Benodigd budget	15K euro externe ondersteuning vanuit facilitatiepool raamcontract
Belangrijkste risico's	Bereidheid van trekkers om echt aan kennisdeling te doen en dit als deel van hun taak te zien.

Titel	Tijdslijn jaarcyclus
Beknopte omschrijving	We maken een overzicht van de verschillende jaarcycli (beleid, beheer, HR, budget) en de daaraan gekoppelde collectieve momenten (nieuwjaar, personeelsfeest, strategiedagen, toekomstdagen, innovatiedagen, ...) en brengen dat helder in beeld.
Deliverables	Overzicht tijdslijn als houvast en leidraad voor de verschillende cycli. Dit is een onderdeel van het OP Project "Hoe organisatiebreed samenwerken?"
Timing	Zomer 2022

Specifieke behoeften

IT	Nieuwe datagedreven werkinstrumenten die de evolutie naar een beweeglijke, innovatieve organisatie ondersteunen. Snelle PC's Online tools voor facilitatie.
Personeel	Capaciteit van de opdrachthouders is voor bijna alle van onze organisatiebrede acties vereist.
Communicatie	Visuele ondersteuning voor project Tijdslijn

	Communicatie ondersteuning voor eenrichtingscommunicatie en verandercommunicatie.
Vorming	Entreprise architectuur Skills in faciliteren Skills in ontwerpen van innovatieve organisaties In de PLOEG-documenten van de leden van het OO-team zullen een aantal opleidingen opgenomen worden. Aan te kopen facilitatietoolbox.

Financiën en Facility

Deelaspect van de werking	Dienst Financiën
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	/

Projecten

Titel	Het uitbouwen van de dienst financiën met het oog op een efficiënter debiteurenbeheer. Hiermee wordt ook tegemoet gekomen aan de aanbevelingen van de bedrijfsrevisor.
Beknopte omschrijving	Het debiteurenbeheer in het kader van de coronamaatregelen is een complexe materie. Een groot aantal terugvorderingen wordt niet betaald omwille van betwistingen, faillissementen, vraag om afbetalingsplannen, vraag om verrekeningen, zonder reden, ... De dienst financiën wordt tijdelijk versterkt door het vanaf 1 maart 2022 vroegtijdig vervangen van twee personeelsleden die in 2023 met pensioen gaan. Bovendien kan beroep gedaan worden op de expertise van een personeelslid dat overkomt van de Federale Participatiemaatschappij. Deze versterking zal toelaten om de functionele knelpunten binnen de dienst financiën weg te werken en een actiever debiteuren-beheer te voeren.
Deliverables	Nieuw organogram dienst financiën
Timing	Q2 2022

Communicatie

Deelaspect van de werking	Communicatie
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	/

Projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)

Titel	Websiteprojecten VLAIO.be
Beknopte omschrijving	Website aanpassen aan nieuwe functionele eisen & ontwikkeling nieuwe tools
Deliverables	Aanpassingen voor: • EN luik VLAIO.be (Q1-Q2) • databank risicokapitaal (Q1-Q2) • Integratie website industrie40.vlaanderen (Q1) • Maatschappelijke thema's prominenter brengen • Financieringswijzer (Q3) • 'Vitrine' voor gemeenten en steden met best practices integreren in VLAIO.be • Herstructurering luik 'VLAIO Netwerk' (Q3-Q4)
Timing	Zie boven

Titel	VLAIO contentkalender
Beknopte omschrijving	Contentkalender externe communicatie opstellen
Deliverables	• Contentkalender 2022 • Permanente bijsturing via redactiemeetings
Timing	Q1

Titel	Communicatiecampagnes
Beknopte omschrijving	Informatieve mediacampagnes
Deliverables	Gedurende 2022 staan verschillende campagnes op stapel: • Digitalisering (AI) -> toeleiden naar AI forum ism AGORIA, VOKA, EWI • VLAIO.be/expertisedatabank promoten • E-loket • Startersgids • Week van de bedrijfsoverdracht Voor deze campagnes wordt een concept ontwikkeld, een mediaplan en communicatieplan opgesteld. We voorzien ook een evaluatiemoment met bijsturing.
Timing	Tbd Volgens de VLAIO jaarcontentkalender

Titel	Overzichtsbrochures & webspagina's voor maatschappelijke thema's
Beknopte omschrijving	Voor relevante maatschappelijke thema's de VLAIO website aanvullen en een brochure ter beschikking stellen
Deliverables	• Brochures voor Cybersecurity, AI, circulair ondernemen, ... • Eigen webspagina's voor deze topics op VLAIO.be
Timing	tbd

Titel	Upgrade intranet
Beknopte omschrijving	Het VLAIO intranet laagdrempelig en toegankelijk maken
Deliverables	• Evaluatie intranet • Update en scopebepaling (tov nieuwe interne tools) • Monitoring via cijfers GA • VLAIO Update in nieuwe stijl
Timing	2022

Titel	Promotie BeeldenBank (BB)
Beknopte omschrijving	Bredere bekendmaking van de BeeldenBank. Voor alle of een selectie van VLAIO personeelsleden geschikt beeldmateriaal voor zijn/haar visualisaties beschikbaar maken op een vlot toegankelijke manier. Dit aan de hand van een online tool die gemakkelijk doorzoekbaar is.
Deliverables	Q1: check BeeldenBank op gebruiksvriendelijkheid Q1: promotie intern Q2-Q4: verdere aanvulling
Timing	tbd

Internationale samenwerking

Deelaspect van de werking	Financiering van het Vlaamse aandeel in internationale O&O&I samenwerkingsprojecten via deelnam netwerken.
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Steuntoekenning in uitdovende netwerken ERA-NET, Art185 en Art187 • Steuntoekenning in nieuw opgestart EU-partnerschappen, waarvoor een overeenkomst ondertekend is • Continuïteit multilaterale netwerken zonder EU-betrokkenheid met doorstart BEL-COO

	• Openstellen van oproepen in diverse netwerken: mogelijkheid voor instroom van voldoende aanvragen en evaluatie/selectie van de ingediende voorstellen • Uitbouwen en verderzetten informatiedoorstroming verantwoordelijke netwerken • Behoud en versterken van de Europese cofinanciering • Streefnorm: voldoende aanvragen voor steun van circa 20 miljoen aan circa 30 projecten bij gangbare selectiviteit. • Streefnorm hefboom: totaal: 13,5 miljoen euro EU-subsidies naar Vlaanderen door deelname O&O-netwerken
--	--

Deelaspect van de werking	Inspelen Europese ontwikkelingen: relatie EU
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Inspelen op Europese ontwikkelingen vanuit dienstverlening en informatieverstrekking ○ Platform voor het capteren van informatie voor dienstverlening ○ Uitwerken samenwerking VLEVA ○ Verderzetten verruiming dienstverlening programma's buiten H2020, cfr defensie, ruimtevaart & LIFT. ○ Informatieverstrekking update COVID-gerelateerde acties en andere acties: stap scraping • Inspelen op Europese ontwikkelingen vanuit steunverlening ○ Verderzetten consultatie TAFTIE ○ Bijdrage instrumentontwikkeling EIC met plug-in. ○ Bijdrage uitbouwen steun in RRF: link IPCEI • Deelname Europese netwerken en platformen – kennisdeling ○ Uitbouw netwerking EU m.b.t. ondernemerschapsbevordering: nieuwe mogelijkheden onderzoeken ○ Deelname TAFTIE ○ Interne informatiedoorstroming: informatiedeling overkoepelende groep op kwartaalbasis • Impact op EU-regelgeving ○ Herstart ad hoc groep in relance fase

Deelaspect van de werking	Samenwerking via inzet van Vlaamse programma's
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	• Inzet programma's in EU-partnerschappen ○ Uitbouw samenwerking en contracten van de EU-partnerschappen, voor 8 partnerschappen waar we reeds deelnemen ○ Verdere uitrol keuzes voor de resterende 4 netwerken met een beslissing voor deelname en engagement budget ○ Aanduiden contactpersonen en opstarten uitbouw van de netwerken ○ Maximaliseren gebruik EU-cofund door optimalisatie proces ○ Inzet netwerken ondernemerschapsbevordering? • Inzet programma's in multilaterale netwerken ○ Bijdrage consolidatie Eureka clusters ○ Verdere uitbouw samenwerking buiten EU

	○ Consolidatie samenwerking buurlanden (NL en DE-NRW) • Internationalisatie clusters ○ Samenwerking met clusters
--	--

Project 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. 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.

2. Per deelaspect van de werking

- a) Evaluatie en opvolging van Innovatieve Bedrijfsnetwerken en Speerpuntclusters.
- b) Projectwerking : op geoormerkt budget : Individuele clusterprojecten, interclusterprojecten en moonshot
- c) Clusters positioneren binnen ruimer VLAIO netwerk en als frontoffice voor VLAIO

Deelaspect van de werking	Accountmanagement innovatieve bedrijfsnetwerken
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Opvolging IBN werking Synthese van jaarrapporten van individuele clusters

Deelaspect van de werking	Accountmanagement speerpuntclusters
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Opvolging clusterwerking Jaarverslaggeving en tussentijdse evaluaties opvolgen

Deelaspect van de werking	Accountmanagement moonshot programma
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Opvolging moonshot programma Projectgeneratie en evaluatie opvolgen Coördinatie cel bij Catalisiti opvolgen

Deelaspect van de werking	Implementatie impulsprogramma Flanders Health
---------------------------	---

Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Opstart impulsprogramma met aandacht voor governance. Inpassing speerpuntcluster in impulsprogramma Flanders Health
--	--

Deelaspect van de werking	Leerplatform clusters
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Opzetten acties voor IBN, ruimer voor clusters en voor speerpuntclusters. Peer-to-peer ervaringsdeling voor speerpuntclusters Afstemming met VLAIO netwerk

Deelaspect van de werking	Evaluatie en opvolging clusterprojecten (met geoormerkte middelen)
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Afstemming met evaluatie en opvolging van projecten in reguliere steunkanalen – ontwikkelen governance model na inkanteling VLAIO-netwerk

3. Afdelingseigen projecten (niet opgenomen in de beleidsinitiatieven of strategische doelstellingen)

Titel	Nieuwe aanpak clusterpact (beleidsoverschrijdende afspraken)
Beknopte omschrijving	Naar aanleiding van de evaluatie van het clusterbeleid wordt voorgesteld de clusterpacten met elk van de individuele speerpuntclusters op een andere manier vorm te geven: • Beleidsoverschrijdend aspect behouden • Jaarlijks actieplan met concrete acties per beleidsdomein • Opvolging aan te sturen vanuit VLAIO • Overwegen om engagement mbt beleidsprioriteiten M&T hierop te nemen
Deliverables	• Voorstel nieuwe aanpak ter bespreking met kabinet uitwerken • Per speerpuntclusters een actieplan opstellen
Timing	Wanneer wordt het project opgeleverd? Eerste helft 2022

Titel	Opvolging Clusterbeleid
Beknopte omschrijving	Naar aanleiding van de evaluatie van het clusterbeleid wordt voorgesteld de opvolging op een andere manier vorm te geven: • Opvolging individuele clusters grotendeels te behouden, eventueel indicatoren herbekijken. • ondersteuning studieopdracht VUB : opvolgen en aansturen • Opvolging van clusterprogramma als geheel uit te werken ○ deelname aan en effecten van interclusterwerking

	○ rol van clusters in projectevaluatie
Deliverables	aangepaste opvolging van clusterbeleid testen met de clusters vanaf half 2022
Timing	Wanneer wordt het project opgeleverd? Eind 2022

Titel	Samenwerking met afdeling VLAIONetwerk
Beknopte omschrijving	• integratie in de afdeling VLAIONetwerk. • Afstemming relatiebeheer met partnerorganisaties
Deliverables	• Afspraken samenwerking steunafdeling voor de processen van projectwerking bij de speerpuntclusterprojecten • Gemeenschappelijke aanpak naar relatiebeheer economische actoren en innovatieactoren.
Timing	Augustus 2022 integratie van project 'clusterbeleid' in afdeling VLAIONetwerk

Titel	Oproep interclusterprojecten in bio-economie
Beknopte omschrijving	Specifieke oproep vanuit impulsprogramma bio-economie om interclusterprojecten te financieren (3,5 mio€ in 2022) + restbedrag 2021, te besteden in 2022 = 2.223mio €
Deliverables	
Timing	

Titel	Clusters inzetten op beleidsprioriteiten M&T
Beknopte omschrijving	Zichtbaar maken van huidige inzet van clusters op beleidsprioriteiten Speerpuntclusters informeren over en stimuleren om oproepen en acties vanuit VLAIO M&T te ondersteunen. Hiervoor worden afspraken gemaakt met de speerpuntclusters welke acties zij kunnen ondernemen naar hun doelgroepbedrijven en kennisinstellingen. Het is te overwegen om deze engagementen op te nemen in het clusterpact (cfr eerder project) Geormerkte middelen (ten dele) inzetten op beleidsprioriteiten M&T
Deliverables	Verhoging van zichtbaarheid van deelname van clusters in beleidsprioriteiten Indien relevant verhogen van deelname van clusters in beleidsprioriteiten

Timing	Tegen midden 2022 deelname in kaart brengen en afspraken met speerpuntclusters gefinaliseerd
--------	--

Project Missies en Transitie

1. Algemene informatie

Project	Missies & Transitie
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	Het project Missies & Transitie faciliteert de integratie van maatschappelijke impact in de hele werking van VLAIO, zoals geformuleerd in SD2 van de Doelstellingen 2025 van VLAIO. Dit gebeurt door een combinatie van directe uitvoering in 3 centrale uitdagingen (digitalisering, circulaire economie en klimaat&energie) en door het opbouwen en toepassen van kennis omtrent de basis-concepten zoals missies, transitie, SDG's en het meten en verhogen van maatschappelijke impact in het algemeen.

2. Per deelaspect van de werking

Deelaspecten van de werking opgenomen in de fiches onder de beleidsdoelstellingen en de strategische doelstellingen:

Deelaspect van de werking	Coördinatie van de activiteiten rond digitalisering (binnen VLAIO en met andere beleidsdomeinen)
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Eenzijds overkoepelt deze opdracht de 3 volgende opdrachten, anderzijds houdt ze de operationele bijdragen in aan programma's zoals MedTech en Media (in de context van VV). Aandachtspunten hier zijn de breedte van dit veld, de strikte timing op de inzet van de RRF-middelen en het arbeidsintensief karakter van de samenwerking met andere departementen.

Deelaspect van de werking	Beleidsprogramma's AI/CS
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Voor deze langdurige opdracht, die zowel de coördinatie van deze beleidsprogramma's samen met EWI als de uitrol van de delen rond implementatie en deels flankerend beleid omvat, is een projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten.

Deelaspect van de werking	Transitiecoördinatie Industrie 4.0
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Voor deze langdurige opdracht is een projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten.

Deelaspect van de werking	Smart Regio Flanders/deelname aan PMO
---------------------------	---------------------------------------

Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Voor deze opdracht die werd opgestart in 2021 is een projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten.
--	---

Deelaspect van de werking	Circulaire economie
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Voor deze langdurige opdracht is een projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten.

Deelaspect van de werking	Klimaat & Energie
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Voor deze langdurige opdracht zijn 2 projectfiches toegevoegd onder de beleidsprojecten.

Deelaspect van de werking	Opbouwen, verspreiden en toepassen van kennis rond missies, transities en maatschappelijke impact
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Dit omvat de bijdragen tot de projecten 'Verduidelijking en versterking van de maatschappelijke impact van VLAIO', 'Missies en Transities' en 'SDG' onder de strategische doelstellingen en 'Duurzaamheidstoets' onder de beleidsprojecten. Aandachtspunt hier is de breedte van deze opdracht.

Zijn niet opgenomen onder de beleidsdoelstellingen:

Deelaspect van de werking	Economische speerpuntprojecten (ESP)
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Verdere uitrol en toepassing van deze aanpak voor grote projecten, dikwijls met energie- of klimaatimpact. Aandachtspunt hier is de werklast.

Deelaspect van de werking	Ondersteuning werkgroep innovatie van het industrieforum
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Aandachtspunt: informatiedoorstroming