

# **VLAIO**

## **Ondernemingsplan 2023**

# Inhoud

<b>Deel 1 Strategische doelstellingen</b> .....	<b>3</b>
Strategische doelstelling 1.....	4
Strategische doelstelling 2.....	6
Strategische doelstelling 3.....	8
Strategische doelstelling 4.....	10
Strategische doelstelling 5.....	13
<b>Deel 2 Beleidsprioriteiten</b> .....	<b>16</b>
1. Energietransitie versnellen.....	17
2. Werk maken van meer strategische onafhankelijkheid.....	21
3. Inzetten op Digitalisering.....	27
4. Crisisbeheer en relance .....	30
5. Overige projecten.....	32
<b>Efficiënte uitrol van de recurrente opdrachten</b> .....	<b>36</b>
1. Afdeling Steun .....	37
1. Algemene informatie.....	37
2. Per deelaspect van de werking.....	37
2. Afdeling relatiebeheer ondernemingen .....	45
1. Algemene informatie.....	45
2. Per deelaspect van de werking.....	45
3. Afdeling VLAIO-netwerk .....	55
1. Algemene informatie.....	55
2. Per deelaspect van de werking.....	55
4. Afdeling Europese programma's .....	72
1. Algemene informatie.....	72
2. Per deelaspect van de werking.....	72
5. Project Missies & Transities.....	74
1. Algemene informatie.....	74
2. Per deelaspect van de werking.....	74
6. Afdeling Data & Interne innovatie.....	76
1. Algemene informatie.....	76
2. Per deelaspect van de werking.....	76
7. Stafdiensten .....	82
1. Algemene informatie.....	82
2. Per deelaspect van de werking.....	82

# Deel 1

## Strategische doelstellingen



# Strategische doelstelling 1

## **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 **behoefte 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.

In 2023 zullen volgende projecten, naast de recurrente werking en de beleidsdoelstellingen, een bijdrage leveren aan de strategische doelstelling 1 van VLAIO waarin de klanten van VLAIO ons als overheidspartner zien, waarbij ze terecht kunnen met hun vragen, en die hen ondersteunt in hun toekomstambities.

Het project '**Advies aan niet geselecteerde ondernemingen voor de hinderpremie openbare werken**' draagt bij aan de subdoelstelling om VLAIO bij ondernemingen te profileren als een overheidsagentschap dat toegankelijk, klantvriendelijk en oplossingsgericht is. Ondernemingen die voldoen aan de voorwaarden om een hinderpremie openbare werken te ontvangen krijgen vandaag automatisch een brief. Ondernemingen die echter niet in aanmerking komen, krijgen geen brief en dus ook geen motivatie wat betreft de niet-selectie voor de steun. Deze ondernemers willen dan ook vaak te weten komen waarom ze geen premie krijgen en contacteren diverse kanalen (onder andere via het

VLAIO Contact Center, team hinderpremie van VLAIO, de Vlaamse infolijn, steden en gemeenten,...). Om deze ondernemers een antwoord te kunnen bieden, willen we een tool ontwikkelen waarmee we de informatie en transparantie naar de ondernemer verhogen en een vlottere afhandeling van dergelijke vragen bewerkstelligen.

Om VLAIO als dé expert in communicatie met ondernemingen binnen de Vlaamse overheid te profileren zal in 2023 het project '**Digitale post**' gestart worden. De e-Box Enterprise is de digitale postbus voor ondernemers voor hun overheidscommunicatie. Het netwerk van de e-Box zal opengesteld worden voor private spelers zodat er meer mogelijkheden komen voor verschillende vormen van digitale post. Met dit project wordt onderzocht hoe we met VLAIO van dit officiële communicatiemedium kunnen gebruik maken, voor bijvoorbeeld onze steunmaatregelen, én ook de ondernemers sensibiliseren over de mogelijkheden er van.

Voor de subdoelstelling waarin we succesverhalen delen die met VLAIO ondersteuning tot stand gekomen zijn met ondernemingen en het grote publiek starten we met het project '**VLAIO award**'. VLAIO wil zichtbaarheid voor ondernemen en innoveren creëren door het uitreiken van een IMPACT award. Een award waarin 2 jury awards en 1 publieksaward zijn opgenomen voor gerealiseerde innovaties van projecten die VLAIO steun ontvingen waarin impact en duurzaamheid centraal staan.

Voor VLAIO is heldere communicatie naar ondernemers een must. Het traject 'Heerlijk Helder' dat binnen de Vlaamse overheid opgestart werd voor de briefwisseling van agentschappen trekken we ook door binnen VLAIO. De beslissingsbrieven aanpakken is een eerste stap om klanten op een professionele, klantvriendelijke en vooral heldere manier kennis te laten nemen van een VLAIO beslissing. De focus in het project "**Heerlijk Helder**" ligt in eerste instantie op standaardbrieven. Vervolgstappen zijn e-mails, website, handleidingen, ...

Om regelmatig en gestructureerd te peilen naar de behoeften van de ondernemingen en hun verwachtingen tegenover VLAIO en ons aanbod hierop aan te passen zal in 2023 het project '**Customer insights**' opgestart worden. In dit analyseproject willen we een waarde creërende customer insight strategie voor VLAIO ontwerpen die in regel is met de GDPR wetgeving. We zoeken welke klanteninzichten de meeste meerwaarde hebben voor VLAIO, hoe we VLAIO kunnen organiseren als een klantgerichte organisatie en hoe we de klantgerichte cultuur en competenties kunnen verrijken.

Twee projecten worden opgezet om de toegang van Vlaamse ondernemingen tot Europese programma's te verhogen die gericht zijn op het toekomstgericht maken van producten, diensten, processen en businessmodellen. Het project '**EU Alama**' zal de klant begeleiden in de complexe wereld van EU subsidies door het bouwen van een gepersonaliseerde en interactieve handleiding. Gepersonaliseerd omdat het enkel de (steun)programma's of onderdelen opneemt die voor de klant belangrijk zijn. Interactief omdat het werkt met een mix van mails, die hem/haar attent maken over aspecten die nog niet bekeken werden, en een "personal growth plan" over die domeinen. Het EU Alama project in combinatie met de reeds bestaande tool van de EU Funding overview, moet de klant aldus alle nodige info geven om doelgericht en succesvol deel te nemen aan de Europese programma's. Het tweede project '**VLAIO Europees Ecosysteem**' zorgt voor de opbouw van een VLAIO intern ecosysteem voor Europese programma's en draagt bij tot een kennistoename en bewustwording rond Europese programma's bij de VLAIO medewerkers, zodat een betere dienstverlening kan gegeven worden naar de klanten toe. Dit zal er tevens voor zorgen dat de klant zo maximaal mogelijk en met succes toeleiding kan vinden naar de Europese programma's.

## Strategische doelstelling 2

### **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 CO<sub>2</sub>-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”-doelstellingskader 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.

Om deze strategische doelstelling te bereiken zetten we zowel in op het versterken en aanpassen van instrumenten en acties als op de versterking van VLAIO als organisatie.

We hebben aandacht voor duurzaamheid in al haar dimensies, maar leggen een bijzondere focus in lijn met de Vlaamse beleidsdoelstellingen en met de grote thema's zoals ze ook door de Europese Unie naar voor worden geschoven. Dat zijn digitalisering, duurzaamheid in energie en materiaalgebruik en zorg. Hoe we dit op elk van deze domeinen invullen, is in eerste instantie beschreven in de projecten onder de beleidsdoelstellingen waar voor elk van deze thema's de plannen voor 2023 zijn uiteengezet. In het bijzonder voor energie en klimaat is 2023 een scharnierjaar met de uitwerking van de langere termijn aanpak naar klimaatneutraliteit voor de energie-intensieve industrie, de uitrol van het

impulsprogramma voor de versnelde vergroening warmtevraag niet-ETS industrie in Vlaanderen en de verdere invulling van het Vlaams Energie- en Klimaatplan.

De meer operationele aspecten zijn opgenomen door ontwikkelingen binnen de andere strategische doelstellingen en binnen de recurrente werking. Voorbeelden daarvan zijn de aanpassing van het instrumentarium voor ecologiesteun en de versterking van de toegang tot Europese steun.

De versterking van VLAIO om zijn rol binnen de duurzame transitie te spelen, wordt verder ondersteund door drie projecten.

Het regeerakkoord en de beleidsnota verwijzen naar de verdere uitbouw van een transformatief innovatiebeleid. Dit vertrekt van een focus op maatschappelijke impact. Deze ontwikkelingen zullen een belangrijke impact hebben op VLAIO. In het project **'Maatschappelijke impact en transformatief innovatiebeleid'** worden de activiteiten in 2023 op dit vlak gebundeld. Die kunnen in enkele hoofdlijnen samengebracht worden:

- een overzicht houden van het verband van de acties en projecten van VLAIO met de maatschappelijke uitdagingen en hierover communiceren;
- inzicht opbouwen in de gevolgen van externe ontwikkelingen m.b.t. duurzaamheid zoals de EU-regelgeving op de ondernemingen en op de aanpak van VLAIO;
- bijdragen tot een aanpassing van het instrumentarium en de aanpak, met inbegrip van de implementatie van missies en transities;
- bijdragen tot de verdere ontwikkeling van het transformatief innovatiebeleid, in samenwerking met het departement EWI.

Om een duurzame groei te realiseren en de middelen beschikbaar te hebben voor de noodzakelijke investeringen (bijv. in de klimaattransitie) en de stijgende kosten van vergrijzing gaan we er van uit dat de productiviteit van onze economische activiteiten moet blijven groeien. Met het project **'Ondersteunen van de productiviteitsgroei'** willen we een kader ontwikkelen voor onze bijdrage aan de realisatie van duurzame economische groei, met de focus op de economische aspecten in aanvulling op de ecologische invalshoek die in specifieke beleidsprojecten wordt ingevuld.

De 1e fase van het project is een analysefase. Vertrekkende van een definitie verwerken we de bestaande informatie over productiviteit en brengen we de situatie binnen VLAIO (kwalitatief) in kaart. Hierna moet beslist worden of er specifieke acties/ingrepen kunnen uitgewerkt worden. Afhankelijk van de voorgestelde ingrepen, kunnen specifieke projecten opgezet worden in 2023 en/of voor het ondernemingsplan 2024.

In lijn met zijn ambities rond duurzaamheid wil VLAIO zijn werking structureel laten aansluiten bij de Sustainable Development Goals van de UN en dit ook communicatief duidelijk maken. Om dit methodologisch en in de breedte te onderbouwen, werd in 2022 een traject opgestart voor het bekomen van een **'SDG Pionier label'**, uitgereikt door CIFAL-Flanders (gelieerd aan UNITAR). Ter invulling daarvan wordt nu een 'action based learning traject' uitgevoerd.

Het actieplan dat onderliggend is aan het bekomen van het label bestaat uit een bundeling projecten die in het ondernemingsplan zijn opgenomen, aangevuld met enkele kleinere deelprojecten. Hierbij wordt zowel de interne werking van VLAIO als de impact op/van de projectportfolio behandeld.

## Strategische doelstelling 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.**

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.

VLAIO wil een actieve samenwerkingsrelatie uitbouwen met alle partners in Vlaanderen die ondernemers helpen om te ondernemen en te innoveren. De voorbije jaren werden hiervoor al actieve inspanningen gedaan en ontstond een vruchtbare samenwerking met de ondernemersorganisaties, (speerpunt)clusters, hogescholen, ...

In 2023 zet VLAIO deze inspanning voort om het ecosysteem voor ondernemen en innoveren verder te ontwikkelen door in te zetten op een strategisch relatiebeheer met de Vlaamse kennisinstellingen en innovatie- en ondernemerschapsactoren. De doelstelling hiervan is om de betrokkenheid van al deze actoren bij het ecosysteem én hun samenwerking met ondernemingen te vergroten. Dit maakt het mogelijk om de initiatieven gericht op ondernemingen beter af te stemmen op ieders noden (ondernemingen, bedrijvengroeperingen en kennisinstellingen).

Bijkomend zal de ‘volledigheid’ van het 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 steun of begeleiding aan bedrijven. Hierbij ontwikkelen we (waar nuttig) relatiebeheer met deze overheden, zoals eerder al tot stand kwam met FIT, VDAB, het agentschap Natuur en Bos, ...



Ook in 2023 zal het **'Relatiebeheer met de centrumsteden'** verdiept en uitgebreid worden door een aantal ontmoetingen op te zetten op strategisch niveau. De centrumsteden zetten meer dan ooit in op ondernemerschap en innovatie. Ze kijken daarbij ook naar VLAIO. VLAIO beschouwt steden en gemeenten ook als partners uit het VLAIO-netwerk. Met VLAIO delen de centrumsteden ook steeds meer klanten die ze ook vaker zelf begeleiden en ondersteunen.

Een belangrijk aandachtspunt bij de uitbouw van het ecosysteem voor ondernemen en innoveren is het voorzien van een gepaste begeleiding voor de ondernemers. De begeleiding helpt ondernemers doorheen hun levenscyclus en innovaties snel op te nemen in hun bedrijfsvoering. Specifieke aandacht gaat in 2023 naar het ontwikkelen van een globale aanpak voor **'Kennisdiffusie'**, in het bijzonder naar innovatievolgers. De mogelijkheden om met kennisdiffusie bij te dragen aan productiviteitsverhoging wordt meegenomen.

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. Met het project **'Deelnemers in datalake'** willen we het benodigde proces voor het gestructureerd verzamelen en ontsluiten van die data op punt stellen.

VLAIO zet ook bij de verdere uitbouw van het ecosysteem voor ondernemen en innoveren in op de gerichte inzet van digitale tools om het partnernetwerk in kaart te brengen, te beheren, te monitoren en te activeren.

De ambitie is te komen tot een **'Partner community platform'**, dat voorzien wordt in de VLAIO Digitaliseringsstrategie voor 2023 Q3 – 2024. Dit partnerplatform moet verschillende diensten aanreiken ter ondersteuning van het Vlaamse ecosysteem voor ondernemen en innoveren. In dit platform worden data uitgewisseld en gebruikt in toepassingen die partnerorganisaties gebruiken in hun samenwerking met VLAIO en met elkaar. Bouwblokken voor dit platform kunnen bestaan uit de visualisatie van het VLAIO Netwerk, de doorverwijfsfiche, een overzicht van de VLAIO-relatiebeheerders, ... In de tweede helft van 2023 zal hiertoe een voorstudie opgestart worden. Externe stakeholders zijn van cruciaal belang voor het welslagen van de opdracht van VLAIO. Het partner community platform moet ervoor zorgen dat in de komende jaren meer toegevoegde waarde gecreëerd wordt voor onze stakeholders.

Ten slotte zal de communicatie naar het VLAIO Netwerk blijvend versterkt worden. 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: website, nieuwsbrief, netwerk gazet, LinkedIn Netwerk groep, activiteiten voor het VLAIO Netwerk (nieuwjaarsreceptie, aanbod VLAIO, leer- en communityplatformen, themadossiers team bedrijfstrajecten, ochtendshows, ...).

De doelstelling is uiteraard om aan de Vlaamse ondernemer een efficiënt ecosysteem voor ondernemen en innoveren aan te bieden dat hen optimaal ondersteunt.

## Strategische doelstelling 4

**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 innovatiekracht 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.

In 2023 zullen we aan het realiseren van deze doelstelling werken door volgende initiatieven en projecten.

In het project '**VLAIO: dat zijn wij**' definiëren we ons DNA en vertalen dit in VLAIO-waarden als deel van onze organisatiecultuur. Je identiteit kennen en begrijpen als organisatie is cruciaal in het creëren van samenhang en in het opbouwen van een momentum bij het ontwikkelen van gezamenlijke projecten. Het begrijpen van je eigen identiteit garandeert een grotere coherentie in de interne en externe communicatie van de organisatie. De identiteit is de grondslag van de toekomst. VLAIO kan slagkrachtiger innoveren, differentiëren en connecteren als ze dit doet vanuit een diepe connectie met wie ze is en wil zijn.

Met het project '**Veerkrachtige organisatie**' werken we aan de veerkracht van VLAIO als organisatie vanuit een systemische bril. We activeren en faciliteren de verschillende teams binnen VLAIO om aan

de slag te gaan met dit onderwerp. We onderzoeken hoe welzijnsbevragingen sterker kunnen bijdragen tot systemische verandering. We coördineren de verschillende hefboomen reeds aanwezig in de organisatie (zoals onder andere processen, projecten, agile werken, interne communicatie, ...) om vanuit hun dagelijkse werking een veerkrachtige organisatie te stimuleren.

We verhogen het leervermogen, de (digitale) interactie en de effectiviteit van '**Interne VLAIO-communities**'. Binnen VLAIO bestaan er verschillende semipermanente organisatiebrede communities van collega's die niet te vatten zijn onder afdelingsstructuren of projectgroepen. De doelstellingen van deze communities kunnen velerlei zijn, bijvoorbeeld kennisdeling, beslissingen nemen, cocreatie, implementatie, train-de-trainer,... Door het in kaart brengen van de bestaande communities willen we hun zichtbaarheid en transparantie verhogen. Daarnaast voeren we ook een behoefte analyse uit om zo aanbevelingen te formuleren voor het verhogen van het leervermogen, de (digitale) interactie en effectiviteit van deze communities.

Met het project '**Dienstverlening voor VLAIO-medewerkers**' willen we een antwoord bieden op de vaststelling dat het voor de medewerker niet altijd duidelijk is hoe en waar hij/zij de beschikbare informatie voor de uitvoering van zijn/haar taken kan vinden. Dit zorgt niet alleen voor vertraging bij de werkzaamheden maar ook voor frustraties bij de medewerker. We beogen met het project het op een uniforme en efficiënte manier alle informatie en processen ter beschikking stellen voor de VLAIO-medewerker.

We voeren '**Projectportfolio-management**' in bij VLAIO. Portfoliomanagement is een verzameling van alle strategische processen en beslissingen die richting geven aan een organisatie. Een belangrijk onderdeel hiervan bij VLAIO zijn projecten. Sinds de opstart van het Project Management Office binnen VLAIO, zijn er al grote stappen gezet in het professionaliseren van de manier waarop projecten beheerd en uitgevoerd worden. Hierdoor hebben we momenteel al een beter overzicht van welke projecten er lopen en hoe deze het doen. Een volgende stap is het opzetten van projectportfolio-management, waarin we willen focussen op (1) een methodologie om de juiste projecten te selecteren op basis van eenduidige selectiecriteria; (2) een adequate planning opstellen m.b.t. budget en capaciteit en (3) de vereniging van een jaarlijks ondernemingsplan en een meer flexibele jaaroverschrijdende projectplanning.

VLAIO werkte de afgelopen jaren aan het opzetten van een globale methodiek voor procesmanagement met een bijbehorende governance en gebruiksvriendelijke software.

De belangrijkste processen per afdeling werden op een gestructureerde manier in kaart gebracht, samen met een risicoanalyse en een kennisborgingssysteem.

Door de processen in kaart te brengen, werd VLAIO als organisatie transparanter en kregen we een beter zicht op wat wij aanbieden aan de klant, en dit eerder vanuit een perspectief van de organisatie als geheel, eerder dan vanuit een afzonderlijk dienst of afdeling.

De volgende stap in het procesmanagement is het uitwerken van een methodiek voor procesverbetering met als doel te komen tot het permanent verbeteren in de hele organisatie. Het project 'Procesverbetering' wil dit realiseren met het uitwerken en implementeren van verschillende verbetermethodieken die toepasbaar zijn in VLAIO en waarbij de gerealiseerde verbeteringen permanent kunnen verankerd worden in de organisatie.

Afgelopen jaar werd vastgesteld dat een aantal lijsten met betrekking tot processen erg op elkaar lijkt maar toch van elkaar afwijkt op fundamenteel vlak. De oorzaken hiervan zijn onder andere afwijkende noden, asynchrone gegevens, dubbel werk en menselijke fouten.

Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid bij gesprekken over processen, veroorzaakt dit bijkomend manueel werk en vertraging. Voor rapportages, zowel intern als extern, leidt dit tot onbetrouwbare gegevens vermits de definities niet gelijk zijn.

Het analyseren van de bestaande (proces)lijsten en in kaart brengen van de specifieke noden zal toestaan om een gemeenschappelijke '**Masterdataset van procesregisters**' op te maken. Hier gebruik van maken leidt tot een hogere efficiëntie, up-to-date gegevens en correcte rapportages.

## Strategische doelstelling 5

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

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.

In 2023 ligt een deel van de focus voor deze 5<sup>e</sup> strategische doelstelling nog op het verder uitbouwen van een aantal fundamentele elementen die in de voorbije jaren gelegd werden.

Om voluit data gedreven te kunnen werken, bouwen we onze data-infrastructuur verder uit en gaan we de werking rond data verder professionaliseren.

Met het programma **'Uitbouwen VLAIO lakehouse'** breiden we het aantal databronnen in onze data-omgeving verder uit. Om die data-omgeving optimaal te kunnen monitoren gaan we vanuit dit programma ook de nodige stappen zetten om een eigen Azure-tenant op te zetten en te beheren. Verder gaan we met het project **'GIS-data-infrastructuur'** na hoe we onze data-omgeving best inrichten om een optimale dienstverlening rond geodata te kunnen aanbieden aan zowel interne als externe gebruikers.

In het programma **'Data governance'** bouwen we verder op de studie uit 2022 en zetten we de eerste concrete stappen om al onze data volgens de regels van de kunst te beheren. In eerste instantie zetten we een roadmap op waarin duidelijk moet worden aan welke aspecten, bijvoorbeeld data elementen, data kwaliteit of een data catalogus, we in 2023 prioriteit geven. In de planning zal het duidelijk definiëren van welke functies en rollen nodig zijn voor VLAIO alvast voorop staan. Daarbij gaan we een betrokkenheid vanuit alle VLAIO-entiteiten nastreven.

Via het programma **'Naar een volledig digitaal informatiebeheer'** gaan we verder met het vervangen van de centrale harde schijven door gestructureerde SharePoint-sites en bouwen we het papieren archief verder af met het oog op volledige uitfasering daarvan.

In het programma **'Informatieveiligheid'** gaan we minstens via consultancy extra capaciteit voorzien, maar daarnaast plannen we nog steeds een Security Officer aan te werven. Inhoudelijk voorzien we om onder andere aan volgende aspecten van informatieveiligheid te werken: een beleid rond backup/restore/patching opzetten, een update van de ICT-policy met het oog op informatieveiligheid, een concreet actieplan rond veiligheidstesten, verdere en ruime sensibilisering van de VLAIO-medewerkers rond informatieveiligheid. Het jaarplan informatieveiligheid bundelt alle te nemen acties in een duidelijk overzicht.

Verschillende applicaties die processen ondersteunen worden verder doorontwikkeld tot meer geavanceerde toepassingen waarbij we de mogelijkheden tot automatisering altijd meenemen. Wat dat laatste betreft ronden we het dit jaar het project rond **'RPA-dienstverlening'** ('Robotic Process Automation') af door een sensibiliserings- en trainingscampagne voor gebruikers breed in de organisatie op te zetten. Aansluitend dragen we de werking over aan het competentiecentrum applicaties om op termijn een standaard dienstverlening rond automatisering aan te bieden.

In het programma **'Doorgedreven automatisering en digitalisering'** gaan we de mogelijkheden voor de interne medewerker om efficiënter dossiers te behandelen in het dossierbehandelingssysteem KRIS verbeteren.

Daarnaast zijn nog verschillende andere nieuwe en bijstellingen aan bestaande applicaties gepland om de interne medewerker beter te ondersteunen bij dossierbehandeling en/of interactie met de klanten: het project **'Deelnemers in datalake'** beoogt een goed raadpleegbaar overzicht van indirecte begunstigden van VLAIO-steun; het project **'ODIE'** zal een nieuw dossierbehandelingssysteem voor inspectie opleveren; in het project **'Next gen CRM'** ontwikkelen we een oplossing om mobiel bedrijfsinformatie te raadplegen en contacten te registreren en gaan we na op welke manier we voor Team Bedrijfstrajecten de efficiëntie in het begeleiden van de klant kunnen verhogen; via het project **'Syntra IT-platform'** ten slotte zorgen we ervoor dat alle rapporterings- en opvolgingsnoden in verband met ondernemerschapstrajecten een oplossing kennen, maken we data-uitwisseling met de Syntra mogelijk en zorgen we dat de nodige goedkeuringen kunnen gegeven worden voor modules & trajecten en voor jaarplannen.

Verder gaan we een **'PMO-tool'** selecteren en in de organisatie uitrollen om projectleiders beter te ondersteunen bij het opzetten en uitvoeren van hun projecten.

In het project '**Digitalisering terreinwerk**' verhogen we de efficiëntie van de data-inwinning op het terrein in het kader van de authentieke bron GIS-bedrijventerreinen. Die bron actueel houden doen we overigens niet alleen maar ook in samenwerking met een netwerk van partners. De uitbreiding van dat partnernetwerk en het monitoren van de kwaliteit van de aangeleverde data doen we in het programma '**Decentraal medebeheer (DCM)**'. Een deel van de acties in dat programma met betrekking tot nieuwe partners en inhoud van de data voeren we ook uit ten behoeve van het project '**Digitalisering ruimtelijke economie**', waarin we naast acties in het kader van DCM ook inzetten op digitalisering van omgevingsvergunningsaanvragen van handelsactiviteiten en van de brownfield-convenanten.

Een deel van de hierboven vermelde applicaties heeft ook een component richting de ondernemer of partners. Voor de partners zetten we daarnaast nog, afhankelijk van de resultaten van het project 'digitalisering VLAIO-netwerk' uit 2022, de eerste analysestappen en/of behoeftebepaling richting een platform ter ondersteuning van het VLAIO-netwerk.

Ook voor de dienstverlening naar de ondernemer staan een aantal specifieke acties op til. Het project '**Digitale tools**' uit 2022 bevindt zich nog in een laatste fase, maar zal worden vervolgd met het oog op een duidelijke strategie rond instrumenten die VLAIO online beschikbaar stelt voor de ondernemer. Dit zal leiden tot een meer op maat aanbod voor de ondernemer dat beter vindbaar is en waar relevant ook beter werkende tools. Wat dat laatste betreft, voorzien we alvast om in het project '**Website Entrespiegel**' op basis van een behoeftenonderzoek de hele omgeving en tooling waar ondernemersvaardigheden in kaart kunnen gebracht worden, te verbeteren.

Het programma '**e-loket ondernemers**' dat vorm geeft aan het e-loket loopt in 2023 verder. Naast de recurrente zaken zoals het aantal aansluitingen verder opdrijven en het opvolgen van de evoluties van de basis bouwstenen achter het e-loket, zetten we daarbij vooral in op het bepalen van een aanpak voor Vlaanderen in het kader van de Single Digital Gateway (procedure 16c) en het uitbouwen van een verbeterde versie (2.0) van het mandatenbeheer.

Tot slot zetten we in 2023 vanuit strategische doelstelling 5 ook sterk in op de werking van de afdeling Data & Interne Innovatie, van waaruit alle acties rond data en digitalisering overkoepelend opgevolgd worden.

In de digitaliseringsstrategie uit 2021 is een traject voorzien om het operationeel model van de afdeling om te vormen en een aantal andere werkvormen te hanteren, met focus op meer *Agile*. We volgen dit overkoepelend op via het programma '**Transitie en digitalisering**'. Daarin bouwen we in eerste instantie op basis van voorgaande jaren verder aan de omvorming naar een meer service gericht operationeel model. In het project '**Service management**' werken we de in 2022 geïnterpreteerde diensten van de afdeling uit en zetten we de eerste stappen richting *IT change management* en *asset management*.

Om de agile methodologie goed op te nemen zijn twee projecten voorzien. In het project '**Agile werking CC Applicaties**' verfijnen we de agile werking die we in 2022 voor het competentiecentrum applicaties gestart zijn. Verdere verbreding naar agile werken voor de hele afdeling doen we via het project '**Aspecten agile werking**'. Daarbij gaan we enkele andere projecten uit het ondernemingsplan nemen waar we een agile methodiek op toepassen. Op basis van die resultaten en op basis van het project van het CC Applicaties leggen we de agile werkwijze voor de afdeling vast. Dat zal ons later in het jaar ook in staat stellen om uit te maken welke aspecten van agile werken relevant zijn om VLAIO-breed uit te rollen.

# Deel 2

## Beleidsprioriteiten





# 1. Energietransitie versnellen

## 1.1 Impulsprogramma voor energiemaatregelen

### Beleids- en begrotingstoelichting

*Om de energiekosten van ondernemingen op termijn te drukken en de onafhankelijkheid van dure fossiele brandstoffen te verhogen is het noodzakelijk dat we breed in onze economie de energietransitie versnellen. Dit kan door ondernemingen te stimuleren op korte termijn te investeren in nieuwe technologieën die de energie-efficiëntie en het aandeel hernieuwbare energie verhogen. Men kan daarbij denken aan warmtepompen, elektrische boilers, zonne-energie, biomassa, geothermie, etc. Deze aanpak moet niet enkel de kostenpositie van onze ondernemingen ondersteunen, maar draagt ook bijzonder bij aan onze belangrijke klimaatambities.*

### Omschrijving

Dit project betreft de uitvoering van het 'Impulsprogramma energiemaatregelen ondernemingen mede voor de versnelde vergroening warmtevraag niet-ETS industrie in Vlaanderen' zoals goedgekeurd door de Vlaamse regering op 2 december 2022 (VR 2022 0212 DOC.1330/1). Dit impulsprogramma moet bijdragen aan de realisatie van de vergroening van de energiedragers, wat een belangrijk aandeel heeft in de realisatie van het Vlaams Energie en Klimaatplan, met de verhoogde ambitie van een reductie van de uitstoot van broeikasgassen naar 40% tegen 2030, zoals beslist in oktober 2022.

De doelstellingen binnen het impulsprogramma zijn:

- **outreach:** creëren van tractie door een gepaste brede én gerichte outreach, gekoppeld aan brede, neutrale informatie op maat van sectoren en bedrijven
- **adviesverlening op maat:** gericht begeleiden naar en bij de implementatie over marktklare technologische mogelijkheden en het scherp stellen van de business case van één bedrijf of enkele samenwerkende bedrijven
- **nieuwe kennis implementeren bij bedrijven:** experimenteerruimte creëren voor kennisinstellingen en ondernemingen ter ondersteuning van de nodige procesaanpassingen op maat van sectoren én individuele bedrijven
- **demo-infrastructuur:** de mogelijkheden van specifieke oplossingen uitdragen naar ondernemingen
- **investeringssteun voor ondernemingen:** via investeringssteun de rendabiliteit van specifieke oplossingen verbeteren voor (groepjes van samenwerkende) ondernemingen
- **opleiding:** een bijkomend aanbod aan opleidingen in de markt te zetten (opleidingen warmtepompinstallateurs in de industrie, eventueel een opleiding voor ondernemingen om hun energiebalans op te maken).

### Aanpak

De programma-aanpak is beschreven in de nota aan de Vlaamse Regering. De essentiële stappen zijn:

#### outreach:

- prospectie-oefening tot het identificeren van de kansrijke ondernemingen binnen de kansrijke sectoren
- gerichte communicatiecampagne om het aanbod dat via deze nota gecreëerd wordt in de markt te zetten
- organiseren van een loketfunctie met neutrale, onafhankelijke adviseurs

**adviesverlening op maat:**

- extra inzetten op de sensibiliserende, oriënterende werkvormen, eventueel binnen het contract ondernemerschap en innovatieversnelling (incl. voor grote ondernemingen)
- inzetten van de kmo-groeisubsidie

**nieuwe kennis implementeren bij bedrijven:**

- inzetten van collectieve instrumenten (COOCK, TETRA, landbouwtrajecten, ...)

**demo-infrastructuur:**

- proeftuinoproep inzake het bevorderen en aanwenden van hernieuwbare energie (innovatieve piloot- en demonstratieprojecten)

**investeringssteun voor ondernemingen:**

- bijkomende oproep STRES (GREEN) met specifieke modaliteiten, gericht op de transitie van fossiele brandstoffen naar groene of low carbon energiedragers en in tweede orde op vermindering van de energievraag

**opleiding:**

- bijkomende opleidingen binnen ondernemingsvorming
- inzet van de kmo-portefeuille

**Timing**

1	Outreach	1/01/2023	31/12/2023
2	Adviesverlening op maat	1/01/2023	31/12/2023
3	Nieuwe kennis implementeren bij bedrijven	1/01/2023	31/12/2023
4	Demo-infrastructuur	1/01/2023	31/12/2023
5	Investeringssteun voor ondernemingen	1/01/2023	31/12/2023
6	Opleidingen	1/01/2023	31/12/2023
7	Governance	1/01/2023	31/12/2023

**1.2. Klimaatsprong****Beleids- en begrotingstoelichting**

*Het project Klimaatsprong heeft tot doel de transitie van de Vlaamse basisindustrie te faciliteren. Dit project werd in 2022 decretaal verankerd. Er werd een Permanent Overlegorgaan opgericht, waarin de administratie en industrie vertegenwoordigd zijn en dat instaat voor de opvolging van de concrete invulling en sturing van het initiatief. Er wordt in het najaar van 2022 een eerste programmanota opgemaakt met de concrete doelstellingen. Deze programmanota zal geactualiseerd worden, ten laatste één jaar na de aanvang van elke nieuwe legislatuur. Het is de bedoeling een advies voor de Vlaamse regering op te stellen, die in een volgende fase middelen aan bepaalde initiatieven kan toekennen.*

## Omschrijving

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 2023, maar bouwt verder op de acties van de voorbije jaren en zal aanleiding geven tot verdere acties na 2023.

De belangrijkste verwachte output in 2023 is:

Voor het deelproject '**klimaatsprong**':

- de vastgelegde structuur (permanent overlegorgaan, klankbordgroep en 4 werkgroepen) is opgezet
- de programmanota 'klimaatsprong' is opgeleverd, conform de bepalingen van art.24 van het decreet
- het permanent overlegorgaan en de klankbordgroep vervullen hun rol in de quadruple helix aansturing
- de 4 werkgroepen hebben hun input opgeleverd, conform de afspraken in de programmanota
- de deelname aan de Energiestudie 2050+ (uitgevoerd door VEKA)

Voor de **steun aan speerpuntprojecten** m.b.t. energie en klimaat:

- specifieke projecten zijn begeleid naar de gepaste steun (Vlaams en/of Europees)

Voor de **Moonshot CO2-neutraal**:

- de voorziene beleidsmiddelen zijn toegewezen
- de doorontwikkeling van nieuwe technologieën naar meer mature technologieën is versterkt

Voor de uitbouw van de **waardeketen voor waterstof** (cfr. Vlaamse waterstofvisie, VR 2020 1311 MED.0357/1BIS):

- de deelname aan de IPCEI waterstof (cfr. project strategische autonomie)
- specifieke projecten m.b.t. waterstof zijn begeleid naar steun

M.b.t. **netflexibiliteit**:

- de bijdrage conform de visienota Flexibiliteitsplan 2025 (VR 2022 2810 DOC.1167/1BIS) is ingevuld

## Aanpak

### Klimaatsprong

- het opzetten van het permanent overlegorgaan, de klankbordgroep en de 4 werkgroepen en de invulling van hun werking worden intern uitgewerkt
- de programmanota wordt goedgekeurd volgens het vastgelegde traject en de acties daarin opgenomen worden opgestart; in het bijzonder betreft dat de werking van de 4 werkgroepen
- dit wordt ondersteund door een reeds aangestelde externe consultant
- VLAIO ondersteunt de Energiestudie 2050+, uitbesteed door VEKA aan een externe consultant, conform de planning van de studie (op te leveren in 2024)

### Moonshot CO2-neutraal:

- de jaarlijkse cyclus voor de toewijzing van het budget wordt uitgevoerd
- er worden maatregelen uitgewerkt om de doorstroming naar de Vlaamse industrie te versterken
- dit wordt ondersteund door het Moonshot secretariaat

### Speerpuntprojecten klimaat en energie:

- de kernactoren worden opgevolgd en waar relevant toegeleid naar IPCEI, ETS-innovatiefonds, Connecting Europe Facility, Horizon Europe, VLAIO-steuninstrumenten e.a.
- hiervoor wordt samengewerkt met de diensten van VLAIO op het vlak van Europese steun (NCP-Vlaanderen), Team Bedrijfstrajecten en Afdeling STEUN
- participatie aan one Stop Shop voor CCUS (cfr. VR 2021 2611 MED.0413/1)

### Waterstof

- de uitvoering van het beleidsprogramma Waterstofeconomie i.s.m. het departement EWI
- ondersteuning van de IPCEI waterstof (cfr. project strategische autonomie)

### Netflexibiliteit

- deelname aan de studie volgens het Flexibiliteitsplan 2025 (actie 2 en actie ), in samenwerking met VEKA
- voorbereiding van de actie 10: extra flexibiliteit in de industrie en bij bedrijven valoriseren, in samenwerking met FLUX 50

### Timing

1	klimaatsprong: structuur volledig opgestart	1/01/2023	31/03/2023
2	klimaatsprong: eerste resultaten werkgroepen opgeleverd	1/02/2023	31/08/2023
3	klimaatsprong: programmanota goedgekeurd door de VR	1/01/2023	31/12/2023
4	deelname aan energiestudie	1/01/2023	31/12/2023
5	Moonshot: middelen 2023 vastgelegd	1/01/2023	31/12/2023
6	Moonshot: maatregelen doorstroming uitgewerkt	1/01/2023	31/12/2023
7	speerpuntprojecten klimaat en energie behandeld	1/01/2023	31/12/2023
8	waterstof projecten behandeld	1/01/2023	31/12/2023
9	deelname aan studie netflexibiliteit	1/01/2023	31/12/2023

## 1.3 Bijdrage aan het Vlaams klimaat en energie beleidsplan 2030

### Beleids- en begrotingstoelichting

*We zullen vanuit de EWI-bevoegdheden bijdragen aan de uitvoering van het Vlaams en het Nationaal energie- en klimaatplan 2021-2030 (VEKP/NEKP) en de lange-termijnklimaatstrategie 2050, inclusief eventuele revisies naar aanleiding van de beslissingen die voortkomen uit het Fit-for-55-pakket.*

*We willen niet alleen een antwoord bieden op de klimaatuitdaging, maar onze bedrijven ook koploper maken in innovatieve technologieën op dit vlak en hen in een sterke positie plaatsen om deze innovaties internationaal te vermarkten. Naast op onderzoek en innovatie zetten we ook in op effectieve ecologische investeringen in bedrijven.*

### Omschrijving:

Dit project behandelt de bijdrage van VLAIO in 2023 aan de realisatie van het VEKP richting 2030. De belangrijkste te verwachten output in 2030 is:

- realisatie van de taken toegewezen aan VLAIO het in het kader van het VEKP en de herzieningen ervan
- rapportering over deze bijdragen zoals opgelegd door VEKA
- bijdrage tot de herziening van het VEKP in 2023
- de versterking van de kennis omtrent energie en klimaat binnen VLAIO

### Aanpak

De opvolging van het VEKP, de monitoring en de evaluatie en aanpassingen worden uitgevoerd in samenwerking met VEKA en het departement EWI, met terugkoppeling naar het kabinet waar nodig.

Dit omvat:

- het onderhouden van de afstemming met VEKA, het departement EWI en het kabinet m.b.t. de invulling van het VEKP
- de globale opvolging van de taken waarvoor VLAIO verantwoordelijkheid draagt, zoals de invoering van klimaatplannen voor gesteunde bedrijven, de opvolging van de IPCEI batterijen, vergroening van de warmtevraag, ...)
- de regelmatige rapportering over de bijdragen aan de projecten toegewezen aan VLAIO, volgens de richtlijnen en tools van VEKA en op basis van de gegevens geleverd door de betrokken diensten binnen VLAIO
- het invullen/opvolgen van de acties of speerpuntprojecten die specifieke ontwikkeling vragen
- de inbreng in de voorstellen voor aanpassing van het VEKP, conform het traject voor de aanpassing van het NEKP met oplevering van een ontwerpversie aan de Europese Commissie tegen 30 juni 2023

Voor de verhoging van de kennis omtrent energie en klimaat binnen VLAIO wordt de interne werkgroep versterkt en wordt bijkomende aandacht besteed aan informatiedeling, o.a. via de VLAIO-website.

### Timing

1	rapporteringen aan VEKA m.b.t. VEKP, incl. verzameling van de gegevens binnen VLAIO	1/01/2023	31/12/2023
2	bijdrage tot aanpassing van het VEKP	1/01/2023	30/06/2023
3	specifieke acties en projecten gelieerd aan het VEKP	1/01/2023	31/12/2023
4	versterking van de kennis m.b.t. klimaat en energie binnen VLAIO	1/01/2023	31/12/2023

## 2. Werk maken van meer strategische onafhankelijkheid

### Beleids- en begrotingstoelichting

*Deze crisis drukt ons met de neus op de feiten van de enorme afhankelijkheid van onze regio en ook de ganse Europese Unie van andere continenten voor energie, grondstoffen en cruciale goederen en componenten. We volgen dan ook met bijzondere betrokkenheid het EU-debat en de initiatieven van*

*de Europese Commissie om de strategische onafhankelijkheid van de Europese Unie via waardeketens en ecosystemen te versterken. We zetten ook het Vlaamse innovatiebeleid in om deze doelstelling te ondersteunen.*

## **2.1 Important projects of common European Interest**

### **Beleids- en begrotingstoelichting**

*In dit beleid nemen de IPCEI's een belangrijke rol in. Vlaanderen zal strategisch deelnemen aan nieuwe IPCEI-calls, in het bijzonder rond duurzaamheid. We voeren ook onze engagementen aangaande de participatie van Vlaamse bedrijven in de Europese waardeketens voor batterijen en waterstof verder uit.*

### **Omschrijving**

Het project betreft deelname aan verschillende IPCEIs, voor bijdrage aan transitie van de industrie in Vlaanderen en aan strategische autonomie. Dit omvat deelname aan de netwerken, financiering van Vlaamse projecten en begeleiding van de goedkeuring door Europa. De huidige IPCEIs zijn: batterijen, waterstof, micro-elektronica, cloud en gezondheid. Financiering gebeurt grotendeel via het herstelfonds. Via IPCEI-waterstof en IPCEI-micro-elektronica is er een sterk band naar RePowerEU en de Chips Act respectievelijk.

Het project omvat een opdracht gefinancierd vanuit TSI (Technical Support Initiative) voor een studie uitbesteed aan Trinomics hoe Vlaanderen optimaal het IPCEI instrument kan inzetten om gewenste transitie in het economisch weefsel in Vlaanderen te faciliteren.

Naast de deelname zelf zal een visie naar deelname en positionering van IPCEI in VLAIO verder uitgewerkt worden.

### **Aanpak**

De nadruk ligt op de uitrol van portfolio's waar de steuntoekenning gerealiseerd werd in 2022.

- IPCEI-waterstof is een ruime portfolio van 173 miljoen euro waar nadruk ligt op de uitrol, afwerking notificatie en fijnstelling voorwaarden in de Vlaamse steuntoekenning. De aanpak omvat ook de goedkeuring voor een lening via FINOCAS voor 400 milj euro en de link met het nieuwe RePowerEU.
- Voor IPCEI micro-elektronica omvat de uitrol twee projecten voor circa 15 miljoen euro en het stimuleren van indirecte partners en gaat de aandacht naar de link met de Chips act.
- Voor IPCEI cloud ligt de nadruk op steuntoekenning van één project in behandeling en stimuleren van indirecte partners.
- Voor IPCEI health ligt de nadruk op uitwerking van alternatieve financiering voor projecten van de eerste golf en verdere negotiatie met andere lidstaten voor deelname aan volgende golf.
- IPCEI-batterijen omvat vooral opvolging, maar ook steuntoekenning aan één project eerste industriële ontplooiing binnen de EU-goedkeuring van 2019.

Hiernaast is er aandacht aan volgende ondersteunende activiteiten:

- TSI studie over strategie om IPCEI optimaal in te zetten,
- Deelname TAFTIE werkgroep IPCEI scouting
- Deelname TAFTIE werkgroep RRF (Recovery and Resilience Fund), een belangrijke bron van financiering van IPCEI-projecten.

Ten slotte zal een visie naar deelname en positionering van IPCEI in VLAIO verder uitgewerkt worden.

## Timing

1	IPCEI-Cloud: beslissing Vlaamse steuntoekenning + begeleiden aanvragers naar deelname als indirecte partner	1/01/2023	30/06/2023
2	IPCEI-Health: evaluatie van mogelijke terugvalopties onder GBER voor projectvoorstellen uit de oproep voor expressions of interest en opvolgen mogelijke deelname als indirecte partner	1/01/2023	30/06/2023
3	Health: opvolgen afspraken marktverstoring tijdens de regelmatige overlegmomenten met Wallonië en Federaal	1/07/2023	31/12/2023
4	IPCEI-micro-elektronica: notificatie, en daarmee de voorwaarde-invulling voor de twee projecten beslist in GBER + begeleiden aanvragen naar indirecte partner	1/01/2023	30/06/2023
5	Chips Act: stemmen en publicatie	1/01/2023	30/06/2023
6	IPCEI waterstof: notificatie ArcelorMittal DRI in CEEAG met inbegrip lening en terugbetalingsschema	1/01/2023	31/03/2023
7	IPCEI waterstof: notificatie Hyoffwind in CEEG met akkoord positie aandeelhouders	15/01/2023	30/06/2023
8	IPCEI-waterstof: aanpassen Vlaamse beslissingen in functie notificatie	1/02/2023	30/06/2023
9	IPCEI-batterijen: steuntoekenning FID project + aanpassen contracten i.v.m. claw back	1/07/2023	31/12/2023
10	Uitrol projectuitvoering verschillende IPCEIs, i.h.b. waterstof	1/01/2023	31/12/2023
11	Uitrol TAFTIE werkgroep IPCEI scouting	1/03/2023	30/09/2023
12	Uitrol RRF afspraken en audits IPCEI. Opstart TAFTIE-werkgroep RRF	1/01/2023	31/12/2023
13	Opleveren visietekst IPCEI-deelname	1/04/2023	30/09/2023
14	Communicatie (o.a. i.v.m. VV047) en beleidsinfo IPCEI (i.h.b. waterstof)	1/02/2023	30/09/2023
15	Oplevering TSI project	1/02/2023	30/09/2023

## 2.2. Aanpak circulaire economie vanuit VLAIO

### Beleids- en begrotingstoelichting

*In het kader van onafhankelijkheid van grondstoffen willen we onze voortrekkerspositie op het vlak van circulaire economie verder uitbouwen. Na de impulsmiddelen via Vlaamse Veerkracht zullen we vanaf 2023 jaarlijks 5 miljoen euro uittrekken. We zullen deze in hoofdzaak inzetten voor enerzijds basisonderzoek via FWO en anderzijds 'proeftuinen' waar bedrijven, kennisinstellingen en sociale*

*economie samenwerken rond projecten om de adoptie van nieuwe technieken te versnellen. We stemmen hierover af binnen het transitieplatform 'Vlaanderen Circulair' en zullen ook de speerpuntclusters stimuleren om te werken rond circulaire economie.*

### **Omschrijving:**

Binnen dit project organiseren we het co-trekkerschap en de bijdragen 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. Het project is de verderzetting van 2022 en zal doorlopen na 2023. Er wordt in 2023 3,5 miljoen euro voorzien voor maatregelen gericht op circulaire economie.

De belangrijkste output in 2023 is:

- deelname aan de governance en ondersteuning van Vlaanderen Circulair conform de beleidsafspraken
- de projecten van de portfolio's Living Labs en Levensduurverlenging (uit de oproep 2022, met thema's circulair bouwen en circulaire maakindustrie) verlopen positief en de leerlessen voor VLAIO m.b.t. het instrument Living Labs worden gecapteerd
- de werkagenda 'circulaire maakindustrie' waarvan VLAIO co-trekker is, heeft een programma van concrete acties
- de hefboom 'innoveren & ondernemen' is ingekoppeld met de werkagenda's
- de aanpak en competentie m.b.t. circulaire economie binnen VLAIO zijn versterkt
- de beleidsmiddelen beschikbaar voor acties en projecten circulaire economie zijn ingezet volgens de beleidsafspraken

### **Aanpak**

#### **governance en ondersteuning van Vlaanderen Circulair**

- deelnemen aan Stuurgroep Vlaanderen Circulair, projectgroep en andere werkgroepen binnen Vlaanderen Circulair
- versterken van een programma aanpak rond CE binnen VLAIO

#### **portfolio's Living Labs en Levensduurverlenging (in samenwerking met een externe consultant)**

- opvolging projecten Living Labs en Levensduurverlenging (bouwen en maakindustrie), inhoudelijk en administratief
- beheren van een Lerend Netwerk voor projecten Levensduurverlenging en Living Labs CE en capteren van de leerlessen

#### **werkagenda's**

- 'circulaire maakindustrie': naast opvolgens van de projecten Living Labs, organisatie van circulaire tafels elektronica en textiel, beheer ecosysteem circulaire maakindustrie bestaande uit 25 partners die de gezamenlijke engagements-verklaring hebben ondertekend (samen met co-trekker Agoria en ondersteund door een externe consultant)
- 'bouw': naast opvolgen projecten Living Labs, bijdragen aan acties waar relevant, continuïteit verzekeren met voorgaande lerende netwerken (Proeftuin circulair bouwen, Green Deal Circulair Bouwen)
- 'bio-economie: meewerken aan de uitvoering van de pijlers 'ontwikkeling en innovatie' en 'samenwerking tussen industrie en landbouw' in het actieplan bio-economie, in samenwerking met EWI



- 'kunststoffen', 'water' en 'voeding': opvolgen en bijdragen volgens de uitwerking van die agenda's

### Hefboomwerking

- 'innoveren en ondernemen': rol van trekker opnemen via het uitrollen en opvolgen van de ambities en actielijnen (in samenwerking met groep betrokken stakeholders)
- afstemmen met en opvolgen van de andere hefboomen

### aanpak en competentie m.b.t. circulaire economie binnen VLAIO

- intern kennisnetwerk CE beheren om kennis CE binnen VLAIO verder op te bouwen (cfr. expertenorganisatie)
- operationele afstemming met de betrokken afdelingen m.b.t. inzet van onze instrumenten

### beleidsmiddelen voor acties en projecten circulaire economie

- uitwerken van een planning voor de inzet van de beleidsmiddelen
- selecteren van de projecten/acties en vastleggen van de beleidsmiddelen

### Timing

1	governance en ondersteuning Vlaanderen Circulair	1/01/2023	31/12/2023
2	beheer portfolio's levensduur-verlenging en Living Labs CE, incl. lerend netwerk	1/01/2023	31/12/2023
3	werkagenda circulaire maakindustrie	1/01/2023	31/12/2023
4	hefboom Innoveren en Ondernemen	1/01/2023	31/12/2023
5	andere werkagenda's en hefboomen	1/01/2023	31/12/2023
6	uitbouw interne capaciteit	1/01/2023	31/12/2023
7	aanwending beleidsmiddelen CE	1/01/2023	31/12/2023

## 2.3 Innovatieve landbouw- en voedselhub

### Beleids- en begrotingstoelichting

*Deze aanvoercrisis confronteert ons ook met het belang van de zelfvoorziening op het vlak van voedsel. Met een performante landbouw en voedingsnijverheid staat Vlaanderen traditioneel sterk. Tegelijk stellen zich enorme uitdagingen op het vlak van duurzaamheid en economische leefbaarheid. We bekijken met de sectoren, de kennisinstellingen en het middenveld welke structurele maatregelen kunnen genomen worden om Vlaanderen als een innovatieve landbouw- en voedselhub op de kaart te zetten en welke innovatietrajecten nodig zijn.*

**Omschrijving**

Het beleidsdomein EWI zal meewerken aan het opzetten van een innovatieprogramma voor duurzame landbouw- en voedselproductie. VLAIO zal hier vooral meewerken aan beleidsinitiatieven en afstemming met FWO, dept LV en Flanders Food

**Aanpak**

We zetten het instrument landbouwtrajecten in om bij te dragen aan de ontwikkeling van Vlaanderen als een innovatieve landbouw- en voedselhub. In de bestaande oproep wordt een specifiek accent gelegd op projecten die passen binnen de Vlaamse Voedselstrategie. Voor deze bijkomende projecten worden extra middelen voorzien.

**Timing**

De timing voor deze actie volgt de timing van de reguliere Landbouwtrajecten.

### 3. Inzetten op Digitalisering

#### 3.1. Ondernemen in een digitale economie en samenleving

##### Beleidsbrief

*Vlaanderen moet de wereldreferentie zijn voor een aantal innovatieve, digitale technologieën en sectoren, en moet een voortrekkersrol spelen in digitaal ondernemerschap. Digitalisering is een belangrijke hefboom voor het aanwakkeren van de productiviteitsgroei.*

##### Omschrijving:

In dit project worden de specifieke activiteiten van VLAIO bijeengebracht die moeten leiden tot een verdere digitalisering van de Vlaamse bedrijven, in lijn met de uitgangspunten van de duale transitie. Het doel is om het aanbod naar de bedrijven te stroomlijnen en de impact te vergroten. 2023 maakt daarbij deel uit van een al langer lopend traject. De output voor 2023 ligt op 3 vlakken:

- I. de aan VLAIO opgelegde reguliere en/of coördinerende taken in het kader van industrie 4.0, AI en CS worden uitgevoerd
- II. VLAIO beschikt over een afgestemde aanpak m.b.t. de digitale transformatie van Vlaamse ondernemingen
- III. VLAIO draagt actief bij aan de opmaak van de Vlaamse digitale strategie.

##### Aanpak

(i) voor de **beleidsagenda 's AI/CS en industrie 4.0** neemt VLAIO een coördinerende/initiërende taak op; voor de uitrol van het specifiek instrumentarium en/of het opzetten van specifieke calls worden reguliere of specifieke instrumenten ingezet door de steunafdelingen; de coördinerende rol omvat in belangrijke mate afstemming met interne en externe stakeholders m.b.t. de lopende en nieuwe initiatieven.

(ii) voor de **geïntegreerde aanpak voor digitalisering**

- De inhoudelijke uitwerking van de visie/aanpak rond digitalisering wordt gecoördineerd vanuit VLAIO, met betrokkenheid van Team bedrijfstrajecten en de steunverlenende afdelingen
- Externe stakeholders (leden VLAIO-netwerk, EWI, ...) zullen geconsulteerd worden tijdens het proces
- Een belangrijk deelproject is de organisatie van interne en externe communicatie
- Uit deze analyse kan ook een inbreng volgen naar het volgende Vlaamse regeerakkoord

(iii) de bijdrage aan de opmaak van de **Vlaamse digitale strategie** gebeurt binnen het project ter zake opgezet door Digitaal Vlaanderen.

##### Timing

1	reguliere/coördinerende activiteiten worden uitgevoerd	1/01/2023	31/12/2023
2	situatie "as is" rond digitalisering geanalyseerd	1/01/2023	1/03/2023
3	consultatie stakeholders rond afgestemde benadering	1/02/2023	1/06/2023
4	vormgeving afgestemde benadering	1/06/2023	1/09/2023

5	inbreng in Vlaamse digitale strategie en beleidssuggesties	1/01/2023	31/12/2023
6	Communicatie		

### 3.2. Uitrol slimme regio Vlaanderen

#### Beleids- en begrotingstoelichting

*Met de collega's bevoegd voor Digitalisering en voor Binnenlandse Aangelegenheden bouwen we aan de Slimme Regio Vlaanderen. Vanuit het economische beleid en het innovatiebeleid verenigen we het bedrijfsleven en verhogen we de aankoopkracht en de kennis van de gemeenten voor slimme toepassingen.*

#### Omschrijving

Dit project omvat de bijdrage van VLAIO aan de uitbouw van de slimme regio Vlaanderen door onder meer de deelname aan het Smart Region Office (SRO), het opzetten van de oproepen City of Things, de opvolging van de bedrijvencuster Slimme Regio Vlaanderen vzw en de opvolging van een aantal grote ad-hoc-projecten. De output van dit project is:

- Het strategisch plan van aanpak voor de SRO verder verfijnen en tot uitvoering brengen.
- Het lanceren van een succesvolle oproep met mature projectideeën in kader van City of Things, en de opvolging van lopende projecten.
- Het inhoudelijk opvolgen en waar nodig koppelen van projecten en initiatieven binnen VLAIO en de VO om tot meer opschaling te komen.
- Een geanimeerd ecosysteem van bedrijven, overheden en kennisinstellingen waarin men elkaar weet te vinden en waarin interoperabiliteit, openheid en standaardisering gepromoot wordt.

#### Aanpak

Om dit mogelijk te maken wordt samen met Digitaal Vlaanderen en Agentschap Binnenlands Bestuur een **strategisch plan van aanpak** voor de SRO verder uitgewerkt, dat een aantal concrete acties bevat die erop gericht zijn Vlaanderen te positioneren als Slimme Regio. Hiertoe wordt de **landschapsanalyse** die in 2019 door KPMG werd uitgevoerd tegen het licht gehouden en waar nodig **geactualiseerd** door een externe dienstverlener die in samenspraak met ABB en Digitaal Vlaanderen wordt aangesteld, om tot een aantal **aanbevelingen** voor de toekomst te komen. Er wordt ook extra ingezet op communicatie om het initiatief voldoende bekend te maken, binnen en buiten de VO.

VLAIO zal het komend jaar in cofinanciering met EFRO-middelen een bijkomende impuls 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.

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.

Lopende projecten uit vorige oproepen of grotere ad-hoc-projecten worden niet alleen administratief, maar ook **inhoudelijk opgevolgd** om nodige verbanden te identificeren en het potentieel voor opschaling naar een bredere context te faciliteren.

## Timing

<b>Nummer</b>	<b>Mijlpaal</b>	<b>Startdatum</b>	<b>Einddatum</b>
1	Uitgewerkt plan van aanpak SRO en lancering online hub	1/01/2023	31/03/2023
2	Lancering projectoproep en co-creatietraject (incl. opvolging lopende projecten)	1/01/2023	30/06/2023
3	Jurering en goedkeuring projecten (incl. opvolging lopende projecten)	1/07/2023	31/12/2023
4	Uitvoering acties SRO plan van aanpak	1/04/2023	31/12/2023

## 4. Crisisbeheer en relance

### 4.1. Maatregelen ter ondersteuning van ondernemingen in de energiecrisis

#### Beleidsbrief

*We trekken 250 miljoen euro uit om de energiekosten van kmo's en grote ondernemingen te helpen drukken, maar ook één miljard euro voor bijkomende leningen en waarborgen. Hiermee zorgen we voor financiële buffers om een deel van de impact van de crisis op te vangen. Deze ingrepen zijn nodig om faillissementen bij onze kmo's te voorkomen en de productiecapaciteit en tewerkstelling in belangrijke industriesectoren te vrijwaren. Voor internationale vestigingen is het ook belangrijk het gelijke speelveld met onze buurlanden te verzorgen.*

#### Omschrijving

Steunverlening aan ondernemingen in Vlaanderen die getroffen worden door verhoogde energiekosten.

#### Aanpak

In september 2022 werd door VLAIO gestart met de opmaak van het wettelijke kader van de eerste steunmaatregel energiesteun Q4 2022. (Het BVR werd definitief goedgekeurd op 9 december 2022.) Parallel werd de applicatie-ontwikkeling opgestart. Deze ontwikkeling werd uitbesteed aan DXC-Cegeka binnen de VO-IT-Raamovereenkomst. Release op 12 december 2022. Operationeel beheer in handen van VLAIO-ASO: dossierbehandeling in 2023. Voorbereiding tweede steunmaatregel energiesteun Q1 2023 opgestart.

#### Timing

Nummer	Mijlpaal	Startdatum	Einddatum
1	uitwerking juridisch kader Energiesteun Q4 2022	1/09/2022	8/12/2022
2	Definitieve goedkeuring BVR Energiesteun Q4 2022	9/12/2022	9/12/2022
3	ontwikkeling + testtraject applicatie	14/10/2022	10/12/2022
4	release applicatie + communicatie	12/12/2022	12/12/2022
5	Operationeel beheer	12/12/2022	30/06/2023
6	uitwerking juridisch kader Energiesteun Q1 2023	20/12/2022	2/04/2023
7	Definitieve goedkeuring BVR Energiesteun Q1 2023		
8	ontwikkeling + testtraject applicatie		
9	release applicatie + communicatie		
10	Operationeel beheer		31/12/2023

## 4.2 Brexit Adjustment Reserve

### Beleids- en begrotingstoelichting

Als gevolg van de Europese Verordening m.b.t. de Brexit Adjustment Reserve werd de implementatie hiervan toevertrouwd aan VLAIO. Het agentschap fungeert als managementautoriteit voor dit EU-fonds dat operationeel blijft tot eind 2023. Alle uitgaven voor brexitactiviteiten en met betrekking tot de taken van de BAR-managementautoriteit worden verhaald op de Europese Unie en zijn bijgevolg buiten begroting.

### Omschrijving

Met de Brexit Adjustment Reserve steunen we projecten om de negatieve impact van de Brexit te mitigeren. We voorzien niet in compensatie van deze impact. Het voorgestelde project moet maw een remediërende functie hebben. We steunen hierbij niet alleen bedrijven en (privé)organisaties (ten belope van 80% van hun aanvaarde projectkosten), maar ook overheidsentiteiten (ten belope van 100% van hun aanvaarde projectkosten).

### Aanpak

Het beheer van de subsidie (opzetten van het proces, analyse van de aanvragen, uitbetalen van de aanvaarde steun) wordt allemaal intern uitgewerkt. Voor onder andere communicatiecampagnes en relevante studies worden externe partijen gecontracteerd.

### Timing

Nummer	Mijlpaal	Startdatum	Einddatum
1	opzet van het operationeel kader van de BAR - inclusief lanceringsevent	1/03/2022	5/05/2022
2	uitklaren opzetten van een betaalschema + opladen budget op de betreffende programma's via ORAFIN	1/03/2022	3/05/2022
3	Brexitimpactstudie	1/02/2022	30/09/2022
4	Analyseren van aanvragen onder het Temporary Framework	5/05/2022	30/06/2022
5	Exportbeurs	21/06/2022	23/06/2022
4	afhandelen van alle aanvragen voor BAR	5/05/2022	31/12/2023
5	opzetten van provinciale Roadshows	15/09/2022	30/01/2023
6	uitrollen van Mediacampagne	15/09/2022	28/02/2023
7	Rapportering & uitbetaling van de subsidieaanvragen	1/10/2022	31/12/2023

## 5. Overige projecten

### 5.1 Bedrijvige kernen

#### Beleids- en begrotingstoelichting

*Conform de mededeling aan de Vlaamse Regering uit 2020 "Bedrijvige Kern, werk aan de winkel" wordt verder gewerkt aan de 3 verschillende sporen: innovatie in de sector bewerkstelligen, het regelgevend kader voor handelsactiviteiten aanpassen en flankerende maatregelen voorzien om de gemeenten werk te laten maken van een bedrijvige kern.*

#### Omschrijving

- 1) Steden en gemeenten voelen zich ondersteund door VLAIO op vlak van kennis voor aanpak lokale projecten (bedrijvige kernen), kennisdeling goede praktijken en duidelijkheid over het Vlaams beleid inzake het waarborgen van verweven werklocaties, leegstandsbeleid, integraal handelsvestigingsbeleid.
- 2) De implementatie van het wijzigingsdecreet integraal handelsvestigingsbeleid kan starten, o.a. op basis van nieuwe aanvraagformulieren Omgevingsloket waarin een omgevingscheck is voorzien.
- 3) Organisatie van een projectoproep kernversterking.

#### Aanpak

De kennisopbouw en kennisdeling gebeurt op basis van uitbestede dienstverlening aan gemeenten en een studiedag. Met VVSG en Stedenbeleid wordt bekeken in hoeverre de competentie-opbouw bij gemeenten in de toekomst kan verbeterd worden, maar dit behoort niet meer tot dit project. VLAIO zal ijveren voor het behoud van de 'parse sproeten' als verweven werklocatie, zowel via sensibilisering ten aanzien van de gemeenten en de provincies als door gebruik te maken van de adviesbevoegdheid die VLAIO heeft bij bestemmingswijzigingen. VLAIO zal er naar aanleiding van de transitieprioriteiten van het dep. Omgeving ook aandringen verweven werklocaties te behouden. Wat betreft de implementatie decreetswijzigingen wordt hier enkel het voorstel van nieuwe aanvraagformulieren/omgevingscheck bedoeld. De inwerkingtreding hiervan ligt buiten onze bevoegdheid.

- Uitbesteed: de "vitrine", de "collectieve leertrajecten", de aangevulde "toolbox" (van leegstaande naar verweven werklocaties) + eventueel voorbereidend studiewerk Vlaams beleidskader IHB/omzendbrief.
- Intern: voorbereiding studiedag, m.i.v. suggesties rond regelgevend kader verwevingsbeleid. Samenwerking met dep. Omgeving rond implementatie leegstandsbeleid, rond Vlaams beleidskader IHB/omzendbrief en rond de aanvraagformulieren en omgevingscheck Omgevingsloket.

#### Timing

Nummer	Mijlpaal	Startdatum	Einddatum
1	Lancering de "vitrine"		31/01/2023
2	opvolging de vitrine en de profploeg	31/01/2023	31/12/2023



3	ministerieel besluit voor de organisatie van een projectoproep kernversterking		28/02/2023
4	samenwerkingsovereenkomst dep. Omeving inhoud Vlaams beleidskader IHB		28/02/2023
5	bestek studie Vlaams beleidskader IHB		31/03/2023
6	samenwerkingsovereenkomst dep. Omeving aanpak leegstandsbeleid		31/03/2023
7	Kick-off en opvolging collectieve leertrajecten (m.i.v. communicatie naar gemeenten)	1/03/2023	31/12/2023
8	studiedag verweven werklocaties en nazorg rond leegstandsbeheer	1/01/2023	31/05/2023
9	Omgevingscheck: voorstel ter implementatie	1/01/2023	1/03/2023
10	omgevingscheck: opvolging implementatie	1/03/2023	1/06/2023
11	opvolging studie Vlaams beleidskader IHB	1/05/2023	31/12/2023
12	voorstel Vlaams beleidskader IHB	31/10/2023	31/12/2023
13	Jurering LBR2-dossiers	1/03/2023	30/11/2023
14	tips voor RUP-adviseurs rond verweving	1/06/2023	30/09/2023
15	platformwerking leegstandsbeheer	1/06/2023	31/12/2023

## 5.2. Bijdragen aan de organisatie van Flanders technology and innovation

### Beleids- en begrotingstoelichting

*Het beleidsdomein EWI zal mee de schouders zetten onder het initiatief Flanders Technologie & Innovation. Dit nieuwe project sluit nauw aan bij de doelstellingen 'wetenschapscommunicatie' en geeft uitvoering aan het engagement om een periodiek technologiefestival op te zetten.*

### Omschrijving

VLAIO zal deelnemen aan de relevante werkgroepen om zicht te krijgen hoe VLAIO kan bijdragen bij de bekendmaking van FTI en de link leggen naar partnerorganisaties en bedrijven richting input van best practices voor de events. VLAIO staat niet in voor de organisatie van activiteiten (events, colloquia, living labs) die door FTI worden uitgerold.

### Aanpak

Er werd een SPOC aangeduid die zal deelnemen aan de relevante overlegfora, om een zicht te krijgen hoe VLAIO kan bijdragen bij de bekendmaking van FTI en de link te leggen naar partnerorganisaties en bedrijven. In 2022 werd een kerngroep opgezet om de strategische opvolging te doen van de opzet van FTI. Daarnaast werd een interne inhoudelijke werkgroep opgericht. De bedoeling is om per thema een themaverantwoordelijke te betrekken in de werkgroep.

De vijf technologie & innovatie hoofddomeinen zijn:

- Cleantech, energie, circulaire economie & bouwen
- Health- & biotech, life sciences en voeding
- Digitalisering
- Entertainment, media, festivalbeleving
- Onderwijs en levenslang leren

De zeven maatschappelijke thema's:

- Gezondheid
- Energie
- Wonen
- Leven in de digitale wereld
- Water, natuur en biodiversiteit
- Leven-leren-werken
- Voeding

### Timing

Afhankelijk van de voortgang van de uitwerking van de 2 pijlers binnen Flanders Technology and innovation 'katalysator' en 'events'.

## 5.3. Een kwaliteitsvolle zorg economie

### Beleids- en begrotingstoelichting

*Via een impulsprogramma worden de nodige middelen geïnvesteerd in onderzoek en innovatie die zullen bijdragen aan de ontwikkeling van een kwaliteitsvolle zorg economie. Deze initiatieven sluiten aan op de biomedische en klinische onderzoeksprogramma's bij FWO. Het impulsprogramma zal bijdragen aan het doorbraakonderzoek rond regeneratieve geneeskunde, aan de inzet op de ontwikkeling van gepersonaliseerde geneeskunde en kennis van het menselijk genoom en microbiom, en aan het realiseren van nieuwe toepassingen in deze gebieden.*

### Omschrijving

Acties opzetten om de samenwerking tussen de drie actielijnen te bevorderen:

- Academische onderzoek: basis kennis opbouw
- Speerpuntcluster: bedrijfsgestuurde initiatieven voor samenwerking (bedrijven, KI, overheden)
- WVG/FlandersCare: doorstromen van nieuwe kennis en technologie naar grote groep bedrijven en zorgactoren

### Aanpak

Vanuit VLAIO initiatief nemen tot coördinatie, interactie en samenwerking tussen de actielijnen.

### Timing

Nummer	Mijlpaal	Startdatum	Einddatum
1	gedragen samenwerkingsinitiatieven opstarten		
2	ontwikkelen impactmeting voor opvolging impulsprogramma		
3	governance impulsprogramma organiseren		

## 5.4. Beleid rond ruimtevaart en luchtvaart en defensie

### Beleids- en begrotingstoelichting

Vlaanderen stimuleert zijn ruimtevaarteconomie met een impulsprogramma Ruimtevaarteconomie. Dat programma komt in 2022 op kruissnelheid. We overleggen met de sector in het licht van de ministeriële ESA-conferentie om zo samen te streven naar een sterke return voor de Vlaamse ruimtevaartindustrie.

Voor luchtvaart en defensie worden we geconfronteerd met Europese uitdagingen en de opportuniteit van Europese programma's. Om hierop in te spelen werd de Overleggroep Luchtvaart en Defensie opgericht. We analyseren hoe we ons best positioneren zodat bedrijven alle kansen krijgen om deel te nemen aan de Europese programma's zoals het European Defence Fund en Airbus. Er worden daartoe specifieke afstemmingen opgezet tussen de verschillende administraties in België.

### Omschrijving

#### 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.
- Overleg met de sector in het licht van de ministeriële ESA-conferentie om zo samen te streven naar een sterkere return voor de Vlaamse ruimtevaartindustrie.

#### Luchtvaart & Defensie

- Stimuleren van activiteiten in het domein van Luchtvaart en Defensie, zowel op Vlaams niveau als qua deelname aan Europese programma's
- Inkanteling activiteiten rond het Europees Defensie Fonds (EDF) in de werking van NCP Flanders.

#### Aanpak

- Flanders Space zal opgevolgd worden vanuit de afdeling clusterbeleid en de Triple-Helix-beheersstructuur door Mark Antonissen.
- Overleggroep Luchtvaart & Defensie
- Activiteiten in functie van de werkgroepen en overleggroep opvolgen en faciliteren, i.s.m. EWI, kabinet Brouns en AGORIA
- Triple helix met AGORIA/FLAG teneinde te onderzoeken of en hoe we een missie-gedreven innovatiebeleid kunnen opzetten voor de Vlaamse Luchtvaartindustrie, inclusief initiatieven inzake 'Clean Aviation'.
- EDF-activiteiten in samenwerking met NCP Flanders en NFP (FOD Economie)

#### Timing

Nummer	Mijlpaal	Startdatum	Einddatum
1	Impulsprogramma ruimtevaart opvolging	1/01/2023	31/01/2023
2	Overleggroep defensie en luchtvaart	1/01/2023	31/01/2023
3	NCP activiteiten EDF, EDA en NAVO	1/01/2023	31/12/2023
4	Triple helix AGORIA/FLAG rond missie-gedreven innovatiebeleid	1/01/2023	23/12/2023

## **Efficiënte uitrol van de recurrente opdrachten**

# 1. Afdeling Steun

## 1. 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. Bij de uitvoering van onze opdracht gedragen wij ons als een niche investeerder met oog voor economisch en maatschappelijk rendement en zoeken wij synergie met andere afdelingen van VLAIO.

## 2. Per deelaspect van de werking

Deelaspect van de werking	<b>Baekeland- en Innovatiemandaten</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	In 2022 werd i.s.m Team Bedrijfstrajecten nagegaan hoe het aantal aanvragen voor Baekeland-mandaten te verhogen. Conclusie hieruit is dat een continue inspanning om deze mandaten top of mind te krijgen en houden bij de doelgroep (bedrijven, kennisinstellingen, pré en postdoctorale onderzoekers) de aangewezen weg is. In 2023 wordt hier verder op ingezet, zowel voor Baekeland- als innovatiemandaten

Deelaspect van de werking	<b>Blue Deal waterbesparende investeringen</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Na de oproep van oktober 2021 volgde 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 (start in januari 2023), i.e. een eerstelijns-scan of uitgebreide scan van de waterbalans voor kmo's met een min. waterverbruik van 500 m <sup>3</sup> /jaar die de mogelijke waterbesparende maatregelen in kaart brengt.  Ecologiepremie+ en Strategische Ecologiesteun blijven open staan voor eventuele bijkomende, waterbesparende projecten.

Deelaspect van de werking	<b>Compensatie Indirecte Emissiekosten</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancering van de oproepen voor de emissiejaren 2021 en 2022. Behandeling van de aanvragen, waarbij de uitbetalingen voor emissiejaar 2021 eind mei moeten voltooid zijn.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inschatting van de budgettaire vereisten voor de komende emissiejaren.</li> <li>• Aanmelding aan de Europese Commissie van het uitzonderingsmechanisme (UM) aan maximale steunintensiteit van 95% (in plaats van de in het BVR van 3 februari 2023 voorziene 90%).</li> <li>• UM aan 95% activeren voor emissiejaar 2022 en praktisch uitwerken.</li> <li>• Evaluatie van het UM voor emissiejaar 2022 in september 2023 met het oog op het al dan niet verderzetten van het UM voor emissiejaar 2023.</li> </ul>
--	--

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>COOCK</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>De doelstelling van het programma Collectief Onderzoek &amp; Ontwikkeling en Collectieve Kennisverspreiding (COOCK) is het vertalen en valoriseren van onderzoeksresultaten door het versnellen van de introductie van technologie en/of kennis bij een ruime groep ondernemingen.</p> <p>De modaliteiten van het COOCK programma worden aangepast: er wordt sterk ingezet op (het stimuleren van) samenwerking. Dit zou een beter eco systeem moeten creëren wat vooral ook ten goede komt voor kleinere spelers die middels samenwerking meer kans zullen maken om tot steunbare projecten te komen. De nieuwe modaliteiten zullen geëvalueerd en desgevallend bijgesteld worden.</p> <p>Om te remediëren voor de dalende kwaliteit van de projectaanvragen zullen opnieuw live infosessies worden ingepland. Er wordt ook een breed tijdsvenster voorzien voor voorbesprekingen i.e. vanaf lancering tot indiening i.p.v. een gelimiteerd aantal gereserveerde sloten rond Pasen.</p> <p>Het eventueel openstellen van COOCK voor de primaire sector wordt onderzocht.</p>

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>Coronasteun</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>De controles op de coronasteun door de dienst Inspectie worden onverminderd verder gezet in 2023. Dit betekent ook continue nazorg bij ASO: verwerking inspectiedossiers – opmaak en uitsturen terugvorderingen – behandelen bezwaren tegen terugvorderingen – opvolging debiteurenbeheer (aanmaningen - dossiers CIC i.s.m. dienst Finance).</p> <p>Opvolging rechtszaken m.b.t. coronasteun.</p> <p>Afronden evaluatie coronasteun 2021 (i.s.m. ECOOM)</p>

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>Ecologiepremie Plus (EP Plus) en Strategische Ecologiesteun (STRES)</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Als onderdeel van het bredere impulsprogramma 'energiemaatregelen ondernemingen' worden de

	<p>steunmogelijkheden van de ecologiepremie+ binnen het thema 'warmte' uitgebreid.</p> <p>Daarnaast komt er ook een nieuw steuninstrument 'GREEN' (een oproep van lange duur die loopt van dec '22 tot eind '24) met steun voor investeringen om de industriële warmtevraag te vergroenen, alsook voor bepaalde energie-efficiëntie-projecten.</p> <p>Bijsturing van de maatregelen obv. de beleidsprioriteiten en het relanceplan.</p> <p>Uitwerken van een kader om de voorziene middelen m.b.t.. waterbesparing uit het relanceplan optimaal te benutten.</p> <p>Optimaal benutten van de mogelijkheden van de KRIS-dossiermodule (integratie FA-analyse, generieke beslissingsbrieven,...)</p> <p>Interne en externe communicatie over de gewijzigde steunmogelijkheden.</p> <p>Integratie van en (interne en externe) communicatie m.b.t.. het uniforme kostenmodel.</p> <p>Migratie van de steunapplicatie Ecologiepremie naar Azure tegen eind 2023.</p>
--	---

Deelaspect van de werking	<b>Ecologisch en Veilig Transport</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	2023 wordt het laatste steunjaar. I.s.m. MOW uitfasering steunapplicatie voorbereiden.

Deelaspect van de werking	<b>Energiesteun (crisismaatregel)</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Operationalisering Energiesteun voor het vierde kwartaal 2022 (werd gelanceerd op 12 december 2022) Voorbereiding Energiesteun eerste kwartaal 2023 (wettelijk kader + applicatie-ontwikkeling) en operationalisering. Zie ook OP-Project: Maatregelen ter ondersteuning van ondernemingen in de energiecrisis

Deelaspect van de werking	<b>Hinderpremie Openbare Werken</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Migratie van steunapplicatie naar Azure. OP-project: ontwikkeling tool "automatisch advies niet-geselecteerde ondernemingen" i.s.m. Contactcenter Visualisering hinderzone i.s.m. Digitaal Vlaanderen

Deelaspect van de werking	<b>ICON</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	ICON beoogt een intensieve, multidisciplinaire O&O samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven.  In 2023 worden de bijsturingen n.a.v. de studie "ICON in de praktijk" verder uitgerold. Projecten ingediend vanaf 2023 volgen de nieuwe ICON modaliteiten. Een aantal bijsturingen die zich verder in het traject bevinden (bv. opvolging van projecten en

	<p>programma's) worden uitgerold. Verder wordt de impact van de bijsturingen opgevolgd en wordt er een ervaringsuitwisseling georganiseerd met de belanghebbenden.</p> <p>Bijzondere aandacht zal gaan het verder stroomlijnen en vereenvoudigen/verlichten van het evaluatieproces, waarbij projectaanvragen met een te beperkte slaagkans vroegtijdig gestopt worden.</p>
--	---

Deelaspect van de werking	<b>Innovatieve starters</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	In 2023 wordt het programma voor innovatieve starters ingebed in de reccurente werking van de afdeling. Er wordt een nieuwe ISS oproep gelanceerd

Deelaspect van de werking	<b>Kmo-portefeuille</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>De kmo-portefeuille wordt bijgestuurd vanaf 2023.</p> <p>In 2023 zal er veel capaciteit gaan naar de implementatie van de bijsturing en de oprichting van de kwaliteitskamer.</p> <p>Er wordt bekeken of de registratieprocedure voor dienstverleners bijgestuurd moet worden naar aanleiding van de bijsturing.</p> <p>Daarnaast wordt, in het kader van het impulsprogramma energietransitie, het steunpercentage voor het thema 'duurzaamheid' verhoogd.</p> <p>Er wordt in 2023 een impactanalyse voor de kmo-portefeuille uitgevoerd. De voorziene einddatum is zomer 2023.</p> <p>Migratie van de steunapplicatie kmo-portefeuille naar Azure tegen eind 2023.</p>

Deelaspect van de werking	<b>Kmo-groeisubsidie</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Het programma wordt gecontinueerd. In 2023 wordt een nieuwe oproepkalender gehanteerd die de beschikbare capaciteit efficiënter moet inzetten.

Deelaspect van de werking	<b>Landbouwtrajecten</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Het programma wordt gecontinueerd zonder specifieke bijsturingen. Er zal in Q2 2023 een voorstel gedaan worden hoe het programma kan ingezet worden ihkv de beleidsdoelstellingen (e.g. voedselstrategie, stikstofproblematiek).

Deelaspect van de werking	<b>O&amp;O-steun</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>Er wordt nagegaan hoe anders omgegaan kan worden met: additionaliteit van ontwikkelingsprojecten van grote ondernemingen en de verruiming van de toegevoegde waarde onderzoeken (VLAIO als investeerder).</p> <p>Van zodra er gemiddeld over de duur van het programma meer dan 150 miljoen EUR op basis van een van de besluiten gealloceerd</p>



	<p>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.</p> <p>De gegroepeerde aanpak van grote O&amp;O spelers wordt verder uitgerold. Een proefproject wordt opgestart met een evaluatie in 23 met als doel de opstart van een regulier aanpak.</p>
--	---

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>O&amp;O-Haalbaarheidsstudies</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>Het instrument wordt verdergezet met een bijzondere aandacht voor opvolging, met name het doorstromen naar een ambitieus vervolgtraject na een geslaagde studie. Dit gebeurt aan de hand van de eindverslaggeving bij afronding van de studie. Op termijn wordt de automatische analyse (PowerBI/Monitoring) onderzocht.</p> <p>Het inzetten van het instrument voor voorstudies in een gegroepeerde aanpak wordt gelanceerd.</p> <p>De verderzetting van het instrument met aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijkomende kordaatheid (en/of duidelijkheid) bij de financiële ontvankelijkheidscontrole.</li> <li>• Opvolging van succesvolle studies met vervolgtrajecten.</li> <li>• Consortia opbouwende projecten.</li> <li>• Er wordt naar aanleiding van de werkgroep diensteninnovatie onderzocht in welke mate het instrument voldoet in het ondersteunen van vernieuwende diensten.</li> <li>• Evalueren gegroepeerde aanpak.</li> </ul>

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>Scale-ups</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	In 2023 zal onderzocht worden of er een bijkomend financiëringinstrument voor scale-ups moet worden gecreëerd.

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>Screen Flanders</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>Digitalisering steuninstrument Screen Flanders.</p> <p>Finaliseren opheffing corona MB en sectorcommunicatie daarover.</p> <p>Verdere evaluatie terugbetalingen (nav resultaten van onderzoek extern bureau) en bijsturen opvolging (zo nodig uitwerken van nieuwe besluiten).</p>

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>Strategische Transformatiesteun (STS)</b>
Aandachtspunten, en specifieke projecten	<p>Interne en externe communicatie over het gewijzigde beoordelingskader, integratie van en communicatie rond verplichte bijlagen bij de steunaanvraag en de ontvankelijkheidscriteria.</p> <p>Gezien het budget hetzelfde is als in 2022 kan er uitgegaan worden van een constant beleid.</p> <p>Structureren en coördineren adviesverlening andere subsidie-agentschappen. Optimaal benutten van de mogelijkheden van de VLAIO-werkplek.</p>

Deelaspect van de werking	<b>TETRA</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>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.</p> <p>IkV het OP-project "kennisdiffusie" zal gekeken worden hoe TETRA met een breder bereik kan ingezet worden.</p> <p>De modaliteiten van Tetra zullen herbekeken worden en in functie van de noden bij de verschillende actoren, bijgestuurd worden.</p>

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

Deelaspect van de werking	<b>Verdere uitbouw nieuwe governance</b>
Beknopte omschrijving	Tijdens de tweedaagse van het coördinatieteam werden enkele concrete acties afgesproken, deze worden verder uitgewerkt en opgevolgd.
Deliverables	<p>Domeinwerking opstarten (zie verder)</p> <p>Vergaderaanpak herbekijken</p> <p>Draaiboek opstart nieuwe medewerkers, incl. storytelling</p> <p>Overzicht aanspreekpunten</p> <p>Dienstenteams invullen met het oog op creatie meerwaarde voor afdeling/VLAIO?</p> <p>Convergentie processen (ihbz team collectief)</p> <p>Hervorming visibel maken en afdelingsgevoel versterken</p> <p>Communicatieplan (zie verder)</p> <p>Creatie van de mindset: afdeling steun als "investeerder"</p>
Timing	2022-2023

Deelaspect van de werking	<b>Doelmatigheid</b>
Beknopte omschrijving	Het opstarten van de evaluatiecyclus van de steunprogramma's
Deliverables	<p>Doelmatigheidscriteria steunprogramma's</p> <p>Uitwerken planning voor 5-jaarlijkse cyclus</p> <p>Opstarten evaluatiecyclus</p>
Timing	Vanaf 2023

Titel	<b>Documenten en contracten</b>
Beknopte omschrijving	Confirmeren met GBER; AGVV en Vlaams Subsidiekader
Deliverables	Beschikbaarheid van de documenten/contracten via de website/portaal
Timing	Eind 2023

Projecttitel	<b>Klimaatplan</b>
Beknopte omschrijving	Vanaf 01/10/2022 moeten grote ondernemingen en energie-intensieve kmo's die steun aanvragen binnen de innovatiesteunmiddelen beschikken over een klimaatplan. Dit klimaatplan wordt samengevat in het document "toelichting klimaatplan" en toegevoegd bij de steunaanvraag.
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	De overgangsmaatregel (uitstel indienen toelichtingsdocument) wordt afgeschaft begin 2023. Er wordt bestudeerd wat de mogelijkheden zijn voor de harmonisering binnen de afdeling steun en eventueel verder in het agentschap.

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

Deelaspect van de werking	<b>Invoering Domeinwerking</b>
Beknopte omschrijving	<p>De domeinwerking omvat 2 luiken 1) uitwisselen van expertise en informatie over portfolio aan projecten dat in behandeling is binnen een bepaald thema en 2) inschakelen van experts/externe sprekers rond een bepaald topic om interne expertise te versterken.</p> <p>1) Het eerste luik richt zich (in eerste instantie) met name op adviseurs die onderzoek en ontwikkelingsprojecten behandelen. Er werden 5 domeinen geïdentificeerd, waar voor elk thema een domeinverantwoordelijke voor werd aangeduid.</p> <p>Bio = natuur, voeding en gezondheid Data = het algoritmisch oplossen van problemen ICT = computersystemen, software- en hardware ontwikkeling en -eigenschappen MAT = materialen en processen gerelateerd aan materiaal-eigenschappen MAC = ingenieursdisciplines</p> <p>Portfolio-meetings zullen elke 2 maanden worden ingepland. Meetings zullen op voorhand worden gecommuniceerd. Adviseurs betrokken in multidisciplinaire projecten, hebben steeds de mogelijkheid om bij een ander domein aan te sluiten.</p> <p>2) Het tweede luik is gericht op het versterken van de interne expertise binnen VLAIO. Er wordt hiervoor afgestemd met Missies &amp; transities als ook met het project 'VLAIO als experts organisatie'. Er zullen maandelijks sprekers worden uitgenodigd rond een specifiek topics. Topics worden bottom-up bepaald, en uitnodigingen zullen VLAIO breed verspreid worden.</p> <p>Na één jaar zal de domeinwerking geëvalueerd worden, en als nodig uitgebreid/bijgesteld worden.</p>

Deelaspect van de werking	<b>Evaluatie en opvolging clusterprojecten</b>
Beknopte omschrijving	Evaluatie van clusterprojecten afstemming met de evaluatie en opvolging van projecten in reguliere steunkanalen. Verduidelijken rolverdeling Clusters, Account Manager Clusters en Buddy's bij evaluatie en opvolging clusterprojecten.

Deelaspect van de werking	<b>Verdere uitrol werking PB en CLUS/PB liaison</b>
Beknopte omschrijving	1) verduidelijken afsprakenkader tussen de rol van PB STEUN en CLUS/PB liaison, met als doel het evaluatiekader van clusterprojecten en projecten in het reguliere kanaal verder te stroomlijnen. 2) Duidelijk afsprakenkader rond planning, capaciteit en inzet adviseurs afd STEUN en afd VLAIO Netwerk in de beoordeling van projecten ingediend in het reguliere kanaal en via clusters.

## 2. Afdeling relatiebeheer ondernemingen

### 1. 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. We willen de toegang tot de steun- en dienstverlening van de Vlaamse overheid voor bedrijven zo eenvoudig mogelijk organiseren. Daarom neemt 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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maandelijksse staf.</li> <li>• OGSM (Objectives, Goals, Strategies en Measures) - tabel met strategische blokken en onderliggende acties.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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)</li> <li>2. Strategisch Blok 2: Top of Mind (inzet communicatiekanalen VLAIO)</li> <li>3. Strategisch Blok 3 Partnerwerking (infodeling / afspraken met partners)</li> <li>4. Strategisch Blok 4: Innovatie door marktkennis (kenniscentra, klantentevredenheidsanalyse, antennefunctie, opvolging actualiteit)</li> <li>5. Strategisch Blok 5: Teamwerking en menselijk kapitaal (VLAIO: warme organisatie, samenwerking, collegialiteit, inzet technologische ondersteuning)</li> </ol> </li> </ul>

### 2. Per deelaspect van de werking

#### Relatiebeheer

A. Deelaspect van de werking	<b>Relatiebeheer Vlaamse en federale overheden</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Het relatiebeheer binnen de Vlaamse en federale overheden via het afsluiten van samenwerkingsovereenkomsten creëert armslag en synergie om ondernemersgerichte initiatieven af te stemmen en

	<p>gericht te initiëren die tot een win-win leiden voor zowel ondernemers als de overheidsagentschappen zelf.</p> <p>Met FIT - Flanders Investment and Trade - is een samenwerkingsovereenkomst met bijhorend actieplan, spoc werking en stuurgroep in werking.</p> <p>Met LRM is eveneens een samenwerkingsovereenkomst met actieplan en SPOC-werking actief.</p> <p>Met VDAB is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst 2023-2025 goedgekeurd. De uitvoering zal gebeuren ahv een bijhorend actieplan, dedicated SPOC-werking en nieuwe stuurgroep in 2023.</p> <p>In het kader van de transfer van data voor inspectie doeleinden wordt een relationele werking onderhouden met federale overheidsagentschappen FOD Financiën, RIZIV, RSVZ en KSZ.</p>
--	--

B. Deelaspect van de werking	<b>Uitrol van e-Box Enterprise – digitale post voor ondernemers - bij Vlaamse overheden (sinds 2020)</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	<p>De e-Box Enterprise (een product van de federale overheidsdienst RSZ voor digitale post) is een beveiligde en gecentraliseerde elektronische brievenbus voor digitale aangetekende zendingen aan ondernemers. Het is het veilige kanaal voor officiële digitale overheidspost naar ondernemingen.</p> <p>Een SPOC binnen de afdeling ARO begeleidt Vlaamse overheden om de 'onboarding' van documentverzenders te realiseren, in samenspraak met Digitaal Vlaanderen en RSZ.</p> <p>De SPOC verzorgt de communicatie naar ondernemingen zodat zij snel digitale post adopteren in hun digitale strategie.</p> <p>Bijzondere aandacht gaat dit jaar naar het bedienen van buitenlandse ondernemers zodat zij hun aanvragen in het kader van de Single Digital Gateway, ook via digitale post kunnen ontvangen.</p> <p>De SPOC verzorgt de relaties met de betrokken overheidspartners RSZ en Digitaal Vlaanderen – Magda platform, en CSAM voor de integratie van buitenlandse ondernemers.</p>

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

Titel	Voorbeeldfunctie VLAIO digitale post
Beknopte omschrijving	<p>De SPOC zal ook drijvende kracht zijn om de eigen steunmaatregelen van VLAIO te ontsluiten via de eBox Enterprise.</p> <p>Weldra zal het netwerk van de e-Box opengesteld worden voor private spelers zoals Easy Post, zodat er meer mogelijkheden komen voor verschillende vormen van digitale post.</p> <p>Dit is interessant voor de dienstverlening van VLAIO zelf maar ook ondernemers dienen hierover geïnformeerd te worden zodat ze slim omgaan met deze digitale postmogelijkheden en de digitale transitie makkelijk opnemen.</p>
Deliverables	Nog verder uit te werken in een projectvoorstel
Timing	Nog verder uit te werken in een projectvoorstel

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>Relatiebeheer Team Bedrijfstrajecten vzw</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>Opvolging van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• globale uitvoering van de opgelegde werking conform het afgesloten (tweede) convenant met aandacht voor (tijdige) aanlevering van alle formele elementen (jaarrapport, jaarrekeningen, jaarplan,...)</li> <li>• opmaken van eventuele addenda bij het convenant</li> <li>• faciliteren van de samenwerkingsgovernance VLAIO – vzw TB met het accent op het aligneren van specifieke gemeenschappelijk uit te rollen projecten ihk de realisatie van de resp. jaarplannen</li> <li>• opvolging op afstand van het gebruik en de inzet van de geormerkte middelen</li> </ul>

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>Relatiebeheer Flanders DC vzw</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>Opvolging van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• globale uitvoering van de opgelegde werking conform het afgesloten convenant 2023-2027 met aandacht voor (tijdige) aanlevering van alle formele elementen (jaarrapport, jaarrekeningen, jaarplan,...)</li> <li>• opmaken van eventuele addenda bij het convenant</li> <li>• faciliteren van de samenwerkingsgovernance VLAIO – Flanders DC vzw met het accent op het aligneren van specifieke gemeenschappelijk uit te rollen projecten ihk de realisatie van de resp. jaarplannen</li> <li>• uitvoeren van de verdere overdracht van taken van Flanders DC naar VLAIO en bestaande organisaties zodat er geen versnippering komt van kennis en projecten rond ondernemerschap en innovatie in de culturele en creatieve sectoren.</li> </ul>

<b>Deelaspect van de werking</b>	<b>Intellectuele Eigendom</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• periodiek samenroepen van de themagroep (bestaande uit medewerkers van o.a. team bedrijfstrajecten, afdeling steun, afdeling relatiebeheer ondernemingen, FDC).</li> <li>• opvolging en bekendmaking van het VLAIO aanbod van eerder ontwikkelde publicaties, tools, en webpagina's bij zowel bedrijven, kennisinstellingen als de VLAIO netwerkpartners.</li> <li>• bewaking van het jaarprogramma van zitdagen en infosessies</li> <li>• periodiek overleg met het VIEP platform organiseren, verzorgen van deelname aan RIE en IE-forum.</li> <li>• opvolging van een cijfermatig overzicht van IE registraties in Vlaanderen (België) en trends ter zake als achtergrond bij de VLAIO IE activiteiten.</li> <li>• grondige evaluatie en testing van Create-Protect-Benefit versie 1.0. Gelanceerd op 26/4/2022. Voorbereiding versie 2.0 samen</li> </ul>

	<p>met de 5 ontwikkelingspartners: BOIP, FOD Economie, VLAIO, Sowalfin, RVO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorbereiding en analyse van de ontwikkeling van een dedicated steuninstrument voor intellectuele eigendom van VLAIO.</li> <li>• Voorbereiding en onderzoek naar de wenselijkheid om vanuit VLAIO een IE-scan (zelf of in regie) aan te bieden.</li> </ul>
--	--

<b>Titel</b>	<b>Intellectuele Eigendom (IE)-scan</b>
Beknopte omschrijving	<p>Een IE-scan is een tool om de IE van een bedrijf (kmo) in kaart te brengen en aan te geven waar verbeter- en aandachtspunten zijn. Een dergelijke scan werd in het kader van een EFRO-project door Agentschap Ondernemen ontwikkeld en pro-actief aangeboden aan ruim 400 bedrijven in de periode van 2008 tot 2013.</p> <p>Deze IE-scan werd omwille van een gewijzigde beleidscontext niet meer actief vanuit VLAIO aangeboden. In hun advies stelt de SERV dat 'informatie en communicatie over intellectuele eigendomsrechten en de (Europese) octrooiering elementen zijn die het wantrouwen en de foute perceptie rond IE kunnen wegnemen'. Een instrument zoals een IE-scan op maat van het bedrijf kan hierin een belangrijke rol spelen. Ook vanuit Europa wordt het belang van IE-scans als sensibiliseringsinstrument onderschreven en financieel ondersteund (1) door IE-vouchers (vanuit EUIPO) en (2) gratis aanbod van een IP-scan binnen Horizon Europe.</p> <p>De FOD Economie voert momenteel de IP-scans via de Patlibcentra uit in het kader van de IE-vouchers maar overweegt om vanaf 2023 ook een eigen IP-scan lanceren. Deze IP-scans zouden door octrooigemachtigden en/of intermediairen uitgevoerd worden. De exacte modaliteiten hieromtrent zijn nog niet bekend. Evenmin is reeds besloten of ofwel beide scans gelijktijdig aangeboden zullen worden of enkel de door de FOD Economie ontwikkelde IP-scan.</p>
Deliverables	<p>Haalbaarheidsstudie van het aanbieden van IP/IE-scan vanuit VLAIO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• afstemming van de mogelijke samenwerking met de FOD Economie voor de uitvoering van IP-scans door VLAIO: de tool, de uitvoeringsmodaliteiten en uitwerking van mogelijke samenwerkingsvormen en projectmatige aanpak voor de uitvoering van dit project.</li> <li>• analyse van de wenselijkheid om de door het Agentschap Ondernemen ontwikkelde IE-scan terug aan te bieden. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ mogelijke uitvoeringsscenario's: VLAIO die zelf de IE-scans uitvoert, of deze in regie aanbiedt (mogelijkheden in oproep ondernemerschap?)</li> <li>○ opmaak van plan van aanpak: personeelsbehoefte, communicatieplan, ... voor beide scenario's.</li> </ul> </li> </ul>
Timing	<p>Q1 en Q2 voor opmaak haalbaarheidsstudie.</p> <p>Indien positief beoordeeld door het DC, Q3 en Q4: uitwerking uitvoeringsmodaliteiten IP-scan/IE-scan</p>



Titel	<b>Dedicated IE-steuninstrument</b>
Beknopte omschrijving	Om bedrijven en zeker kmo's aan te zetten een beroep te doen op IE-advies en ook over te gaan tot effectieve registratie van rechten is het belangrijk om dit financieel toegankelijk te houden.
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analyse van de huidige steuninstrumenten voor IE: regionaal, federaal inclusief het huidige EU-aanbod</li> <li>• benchmark van het aanbod in de buurlanden</li> <li>• bevraging actoren in Vlaanderen naar leemte in subsidie-instrumentarium: via VIEP</li> <li>• aftoetsing mogelijkheden binnen het steuninstrumentarium</li> </ul>
Timing	Oplevering analyse: zomer 2023

Deelaspect van de werking	<b>Opvolging recurrente werking VLAIO Contact Center</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klantvriendelijke beantwoording vraagtrajecten</li> <li>• klantentevredenheidsmeting</li> <li>• opleveren nieuwe &amp; up-to-date brochures &amp; instrumenten</li> <li>• assistentie verlenen bij zitdagen &amp; campagnes (vb. Startersgids, Week v/d Bedrijfsoverdracht)</li> </ul> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• overleg/goede afspraken met interne partners/backoffice diensten</li> <li>• overleg met andere actoren in het veld (LRM, PMV, VDAB)</li> <li>• goede samenwerking met Digitaal Vlaanderen-&gt; 1700</li> </ul>

Titel	<b>Projecten/Experimenten</b>
Beknopte omschrijving	Door de inzet van innovatieve technologieën/instrumenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de dienstverlening bespoedigen t.o.v. ondernemers</li> <li>• het comfort/gebruikersvriendelijkheid verbeteren voor de medewerkers</li> <li>• de kwaliteit van de rapportering verbeteren</li> </ul>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• project Hinderpremie Openbare Werken (-&gt; vervolg hackaton)</li> <li>• experiment metaverse</li> <li>• verdere uitbouw Chatbot</li> <li>• vervolgt traject AI-mailverwerking</li> <li>• starterskompas omzetten van Excel in een interactieve tool</li> <li>• nieuwe Financieringswijzer</li> </ul>
Timing	2023

### Enterprise Europe Network

Deelaspect van de werking	<b>Enterprise Europe Network (EEN)</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	De Europese Commissie verlengde het contract met EEN tot eind juni 2025 met een financiering. De co-financiering vanuit Vlaanderen werd toegewezen op 17/12. Aandachtspunten voor 2023 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.
--	---

## Inspectie

Afdeling / Entiteit	Inspectie
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	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.

A. Deelaspect van de werking	<p><b>Organiseren van controles op de correcte aanwending van de steunmaatregelen.</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Dekkingsgraden worden continu aangepast om de totale stock aan te controleren dossiers te monitoren

B. Deelaspect van de werking	<p><b>Uitvouwen van een controlesysteem op de dossiers innovatiesteun.</b></p> <p>Inspectie heeft in de loop van 2021 en 2022 als pilootproject reeds een aantal controles van innovatiesteundossiers uitgevoerd. Bij uitvoering van de op het DC goedgekeurde inspectiestrategie zal de controlestrategie voor de dossiers innovatiesteun in 2023 volledig ontplooid worden.</p>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	De uitbouw over het ganse universum is slechts mogelijk indien vanuit Innovatie alle nodige medewerking verleend wordt.

C. Deelaspect van de werking	<p><b>Uitbreiden van het gebruik van de fraudetool.</b></p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	/

### Acquisitie

Deelaspect van de werking	<b>Dienst Acquisitie</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>Het aantrekken en klantgericht begeleiden van nieuwe buitenlandse investeringen is een belangrijke opdracht. Het Team Acquisitie vormt de 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 &amp; Trade wordt ondersteuning geboden d.m.v. subsidies en locatiekeuze. Daarnaast wordt tailor-made informatie verzameld en gebundeld rond diverse thema's van het Eco-systeem (kenniscentra, arbeidsmarkt, vergunningen, toeleveranciers, ..)</p> <p>Aandachtspunt is het krimpende aanbod van bedrijfsterreinen en bedrijfsgebouwen, alsmede de krupper wordende arbeidsmarkt.</p>

### NCP

Deelaspect van de werking	<b>Dienstverlening aan Vlaamse spelers om deelname aan Horizon Europa te stimuleren met het oog op steunverlening voor O&amp;O vanuit de EU (NCP).</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsvol uitvoeren van informatieverstrekking, gespecialiseerd advies en partnerbegeleiding, om deelname aan Horizon Europe (HEU) te stimuleren en de kans op steun te verbeteren door begeleiding.</li> <li>• Organiseren met FWO van de NCP Flanders activiteiten.</li> <li>• Informatie aan bedrijven rond HEU, zodat ze zich optimaal kunnen voorbereiden voor de calls.</li> <li>• Versterken van het bereik en de stimulering van kmo's in samenwerking met E.E.N.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verder uitbreiden van het bereik binnen de Vlaamse stakeholders, dit i.s.m. Team bedrijfstrajecten, E.E.N., FIT, Speerpuntclusters, SOCs, sectorfederaties, ...</li> <li>• Streefnorm: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal infoverstrekingen (over HEU algemeen of specifieke cross-programma calls): 150</li> <li>- Aantal gespecialiseerde adviezen in relatie tot HEU 'project proposals' of nog lopende H2020-projecten: 40</li> <li>- Aantal individuele partnerbegeleidingen/searches: 20</li> <li>- Aantal infosessies en/of opleidingsessies: 5</li> <li>- Continue aangroei van registraties op de website van NCP Flanders ten einde een groter bereik van de infodoorstroming te bewerkstelligen.</li> </ul> </li> </ul> <p>Actueel houden RETO en website NCP Flanders + de website verder promoten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie ook het project 'EU Alama' Het bouwen van een "gepersonaliseerde en interactieve handleiding" tool (Team Internationale samenwerking).</li> <li>• Zie ook het project 'VLAIO Europees Ecosysteem 'Een ecosysteem en informatief flow opzetten waarmee alle VLAIO collega's die in contact komen met klanten, steeds de Europese programma's mee opnemen in hun advies. (Team Internationale samenwerking).</li> <li>• Actueel houden, kenbaar maken en optimaliseren van de <a href="http://www.eufundingoverview.be">www.eufundingoverview.be</a> tool en de interne VLAIO <a href="http://www.eumonitor.vlaio.be">www.eumonitor.vlaio.be</a> tool.</li> </ul>
--	--

### Afdelingseigen projecten

Titel	Uitrollen van KRIS CRM gedeelte voor NCP Flanders
Beknopte omschrijving	Om de NCP Flanders werking verder te optimaliseren en zo de dienstverlening te verbeteren, is er nood aan een goed werkend CRM. Hiervoor is er een aparte applicatie binnen KRIS opgezet in 2022. Deze zal uitgerold worden binnen de NCP Flanders groep, inclusief de FWO NCP collega's.
Deliverables	NCP app binnen KRIS voor heel NCP Flanders (incl. FWO NCPs)
Timing	Q1 en Q2 2023

### Specifieke behoeften

IT	Reguliere werking + KRIS ondersteuning voor CRM opzet
Personeel	NCP's
Communicatie	Intern NCP Flanders
Vorming	Opleiding KRIS voor NCP-collega's

### E-loket voor ondernemers

Deelaspect van de werking	e-loket voor ondernemers – beheer en exploitatie
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Kosten voor exploitatie: Exploitatie e-loketondernemers.be: Inkanteling ELO binnen Raamcontract P5 (PAM, service desk, ...)

	<p>Onderhoud software en regressietesten productie-omgeving en integratie-omgevingen</p> <p>Hosting</p> <p>Penetration testing</p> <p>Exploitatie DOSIS voor doelgroep ondernemingen (samenwerkingsakkoord DV-VLAIO)</p> <p>Exploitatie global header voor doelgroep ondernemingen (samenwerkingsakkoord DV-VLAIO)</p>
--	--

**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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Uitbreiden e-loketondernemers met producten van Vlaamse agentschappen en lokale besturen voor aanvragen en opvolgen / uitgelichte producten</i></li> <li>• <i>Implementatie gemeenschappelijk voorstel e-loketondernemers.be – ACM/IDM voor een gebruiksvriendelijk mandatenbeheer 2.0 deel 1 – Q1 2023</i></li> <li>• <i>Implementatie gemeenschappelijk voorstel e-loketondernemers.be – ACM/IDM voor een gebruiksvriendelijk mandatenbeheer 2.0 deel 2 – Q4 2023</i></li> <li>• <i>E-loketondernemers afstemmen op vereisten ikv Single Digital Gateway</i></li> <li>• <i>Onder voorbehoud: implementatie Single Digital Gateway</i></li> <li>• <i>Informereren op maat (KBC, Agoria, AI &amp; lowcode)</i></li> <li>• <i>Migratie aansluiting DOSIS beta naar Dosis TNI / DOSIS v1 -&gt; DOSIS v2</i></li> <li>• <i>Toevoegen nieuwe functionaliteiten</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Integreren met DV-bouwstenen zoals IPDC v3, , register vergunningen/erkenningen of DOSIS +,</i></li> <li>○ <i>Integreren met subsidieregister – fase 1 en fase 2</i></li> <li>○ <i>Tonen dossierinformatie ikv Sanctieregister/handhavingsplatform</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Organiseren van periodieke gebruikerstesten voor optimalisaties en uitbreidingen functionaliteiten ifv feedback en SD5</i></li> <li>• <i>Uitbouwen platform e-loketondernemers ikv vraag V-loket om ons platform te gebruiken voor exploitatie en beheer en ontwikkeling van V-loket</i></li> <li>• <i>Communicatie-acties i.s.m. Cel Communicatie</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Externe communicatie</i></li> <li>○ <i>Interne communicatie</i></li> <li>○ <i>Communicatie via andere afdelingen</i></li> </ul> </li> </ul>
Timing	<i>Waar willen we staan op het einde van Q1, Q2, Q3, Q4:</i>

	<p><i>Einde Q1:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nieuwe aansluitingen</i></li> <li>• <i>Behoeften productieversie V-loket zijn aangeleverd en aanvaard voor Q2</i></li> <li>• <i>Implementatie mandatenbeheer fase 1</i></li> <li>• <i>Implementatie subsidieregister fase 1</i></li> </ul> <p><i>Einde Q2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nieuwe aansluitingen</i></li> <li>• <i>Behoeften productieversie V-loket zijn aangeleverd en aanvaard voor Q3</i></li> <li>• <i>Migratie aansluiting DOSIS beta naar Dosis TNI / DOSIS v1 -&gt; DOSIS v2</i></li> </ul> <p><i>Einde Q3:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nieuwe aansluitingen</i></li> <li>• <i>Behoeften productieversie V-loket zijn aangeleverd en aanvaard voor Q4</i></li> </ul> <p><i>Einde Q4:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nieuwe aansluitingen</i></li> <li>• <i>Implementatie mandatenbeheer fase 2</i></li> <li>• <i>Implementatie met nieuwe DV-bouwstenen zoals aanvraagmodule en register vergunningen/erkenningen of DOSIS +</i></li> <li>• <i>Integratie SDG P16c in ELO</i></li> <li>• <i>Oplevering productieversie V-loket</i></li> </ul>
--	---

### Specifieke behoeften

IT	Softwaretools zoals OfficeTimeline, Testsoftware, ...
Personeel	<p>Inhuren extra IT-profielen onder voorbehoud van ambities SDG, V-loket:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PM</li> <li>• Analist</li> <li>• Developers</li> <li>• Tester</li> </ul>
Communicatie	<p><i>Communicatie-acties i.s.m. Cel Communicatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Communicatie-actieplan</i></li> <li>• <i>Externe communicatie</i></li> <li>• <i>Interne communicatie</i></li> </ul>
Vorming	

## 3. Afdeling VLAIO-netwerk

### 1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Afdeling VLAIO Netwerk
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>visievorming</b>, 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;</li> <li>• het organiseren en oriënteren van een performant <b>netwerk van dienstverleners</b> die handelen als een samenwerkend ecosysteem op deze uitdaging;</li> <li>• voeren van <b>relatiebeheer</b> met aangestelde dienstverleners en andere overheden;</li> <li>• ontwikkelen, onderhouden en aanbieden van <b>tools en instrumenten</b> aan het netwerk van dienstverleners om hen te helpen bij de realisatie van hun doelstellingen;</li> <li>• aanreiken van communicatie-elementen aan de <b>front-office en het beleid</b> om de (verdiensten van de) in de markt gezette dienstverlening breder bekend te maken</li> <li>• actief inzetten op <b>productontwikkeling en strategievorming</b> en het initiëren van <b>projecten</b> om de brede werking te vervolmaken.</li> </ul>

### 2. Per deelaspect van de werking

#### Coördinatie VLAIO Netwerk

Deelaspect van de werking	Coördinatie VLAIO Netwerk
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	<p>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.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• complementaire rollen op te nemen</li> <li>• met elkaar samen te werken en naar elkaar door te verwijzen</li> <li>• elkaar te inspireren en kennis uit te wisselen over elkaars producten, diensten en expertises</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hun eigen doelstellingen te realiseren met behulp van het VLAIO Netwerk</li> </ul> <p>De concrete acties en opleveringen die ingezet worden om bovenstaande doelstellingen te realiseren, zijn van diverse aard:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• communicatie: nieuwsbrief, storytelling, themadossiers, website, LinkedIn, enz.</li> <li>• tools: doorverwijsfiche, visualisatie VLAIO Netwerk, Expertisedatank, Subsidiedatabank, Startkompas, enz.</li> <li>• events: infomomenten, netwerkevents, kenni.s.m.akingssessies, matchmaking, enz.</li> <li>• lerende netwerken: clusters, partners ondernemerschap, ecosystemen studentensteden, STEM-academies, incubatoren, Industrie 4.0, enz.</li> </ul> <p><b>In 2023 bestaan deze uitdagingen voor het VLAIO Netwerk:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitale tools zijn een veel belangrijkere rol gaan spelen in de manier waarop er in en mét het VLAIO Netwerk samengewerkt wordt. We ontwikkelen daarom een overkoepelende en strategische visie op deze digitalisering en het slimme gebruik van data in het VLAIO Netwerk. In 2023 zetten we een eerste stap naar hoe een PRM-systeem of “partner community platform” eruit zou kunnen zien (i.s.m. Data &amp; Interne innovatie). De voorbereiding van een nieuwe, meerjarige overheidsopdracht rond ondernemerschap. Het bestaande en het nieuwe contract vormen belangrijke toetsstenen én impulsen voor de cohesie in het VLAIO Netwerk. Het nieuwe contract geeft letterlijk vorm aan het VLAIO Netwerk als samenwerkend ecosysteem.</li> <li>2. Een relatiebeheer met sleutelactoren of belangrijke ecosystemen vanuit strategisch oogpunt (zie ook project getrokken door Annie Renders). Een belangrijk onderdeel hiervan bestaat uit het dichterbij elkaar brengen van de actoren in ondernemerschap enerzijds, en die in innovatie anderzijds. Hier en daar worden ook de banden met specifieke partners aangehaald wanneer zij een rol spelen in thematische oproepen of in specifieke beleidsprioriteiten.</li> <li>3. Ontwikkeling van VLAIO als een volwaardige netwerkorganisatie: deze rol vergt specifieke competenties van VLAIO-werknemers die horizontale projecten realiseren, transitie beheren, ecosystemen opbouwen en netwerken aansturen. Samen met Team Organisatie-ontwikkeling bekijken we welke competenties relevant zijn, of een specifiek vormingsplan nodig is, en hoe we aan kennisopbouw doen rond dit topic.</li> </ol>
--	---



## Jong Ondernemerschap

Deelaspect van de werking	Jong Ondernemerschap
	<p><b>Opdracht/kerntaken:</b>            Bevorderen, ondersteunen en ontwikkelen van ondernemende intenties, ondernemend gedrag en ondernemerschapscompetenties van een zo breed mogelijke groep jongeren in Vlaanderen (scholieren, studenten, werkzoekenden, werkenden, Neet jongeren,...) door:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) in te zetten op het verhogen van het ondernemende leergehalte van bestaande formele, non-formele en informele leeromgevingen (ongeacht de leerinhoud);</li> <li>(2) de creatie van nieuwe ondernemende leeromgevingen waar nodig;</li> <li>(3) de ontwikkeling van ecosystemen als voedingsbodem voor jong ondernemerschap</li> <li>(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.</li> </ol> <p>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, al dan niet vanuit commerciële overwegingen (ondernemerschap in brede en smalle zin).</p>
<p>Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdere realisatie van een expertisenetwerk/community of practice gericht op verzamelen, ontwikkelen, delen en benutten van wetenschappelijk gevalideerde methodische kennis m.b.t. de ontwikkeling van ondernemerschapscompetenties van jongeren</li> </ul> <p>Acties:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. evalueren, heroriënteren en optimaliseren waar nodig van de VLAIO website-onderdelen:  <a href="http://www.vlaio.be/ondernemendonderwijs">www.vlaio.be/ondernemendonderwijs</a> en  <a href="http://www.vlaio.be/jongeren">www.vlaio.be/jongeren</a></li> <li>2. verder inhoudelijk uitwerken en ter beschikkingstellen van ondersteunend online materiaal gericht op het ontwerpen, implementeren en evalueren van ondernemerschapsgerichte leerdesigns steunende op het ENTRECOMP raamwerk.</li> <li>3. ter realisatie van actie 1 en 2: het installeren van een redactieraad bestaande uit VLAIO interne en externe deskundigen inzake ondernemend onderwijs en ondernemerschapontwikkeling.</li> <li>4. bijdragen aan de actualisering van 'ENTRE-spiegel 2.0'</li> <li>5. bijdragen aan het onderzoek 'GUESS Belgium 2023' zijnde de organisatie van 2 uitwisselingsmomenten tussen betrokken onderzoekers vanuit ECOOM (UAntwerpen, UGent), het Forum Ondernemend Hoger Onderwijs en VLAIO leerplatform Ecosystemen voor student-ondernemerschap</li> </ol>

	<p>6. Co-organiseren van het HOGENT E-lab 'International scientific seminar, May 25, 2023 'Measuring the impact of entrepreneurial education: ensuring effective entrepreneurial learning gains for every HEI student'.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opvolgen en evt. bijsturen werking Vlajo vzw, Unizo O&amp;O, My Machine vzw, Haven vzw.</li> <li>• Opvolgen en eventueel bijsturen van de ecosysteemprojecten voor student-ondernemerschap in de Vlaamse studentensteden</li> <li>• Organiseren van 4 platformbijeenkomsten voor de ecosystemen Studentensteden met 'leren van elkaar' als hoofddoel.</li> <li>• 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.</li> <li>• Mede realiseren van de JKP doelstellingen in bijzonder prioriteit 3, actie 3.2.1.1. Ter uitvoering van deze actielijn kende het Departement Jeugd een projectsubsidie toe aan het projectconsortium Haven, Formaat en Bamm. Het betreft een aflopend project van 1 september 2022 tot 31 augustus 2023. Doel is de ontwikkeling van een ondernemende methodiek op maat van het jeugdwerk en bijhorend opleidingsaanbod voor professionele jeugdwerkers. VLAIO team Jong Ondernemerschap stelt haar knowhow en netwerk ter beschikking en ondersteunt samen met het departement Jeugd de realisatie van het project.</li> <li>• Uitwerken en organiseren van een sensibiliserings- en informatie campagne Jong Ondernemerschap. Uitvoering: academiejaar 2023-2024 i.s.m. met de VLAIO netwerkpartners ondernemend onderwijs en student-ondernemerschap. Doel: verder bevorderen van een ondernemende cultuur bij studenten/jongeren, zichtbaar maken van het ondersteunende aanbod en de impact van VLAIO netwerk Student/Jong Ondernemerschap.</li> </ul>
--	---

### Ondernemende en Innoverende Cultuur

Deelaspect van de werking	Ondernemende en innoverende cultuur
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>Via (quadruple helix) partnerschappen wordt ingezet op het versterken van de VLAIO-netwerken om de missies en transformaties van de bedrijven en de ruimere maatschappij te helpen ondersteunen. Hiervoor worden volgende initiatieven opgenomen, in afstemming met team Missies en Transitie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken van het ecosysteem door connecteren van lopende projecten en structurele partners.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliteren van nieuwe (quadruple helix) projecten/partnerschappen.</li> <li>• Opvolging en ondersteuning van lopende projecten.</li> <li>• Afstemming met andere beleidsdomeinen.</li> </ul> <p>Daarbij wordt gefocust op volgende thema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulaire economie</li> <li>• Smart Cities</li> <li>• Digitalisering en Digitale School</li> </ul>
--	--

Deelaspect van de werking	STEM
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• STEM-agenda 2030 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.</li> <li>• Relatiebeheer andere beleidsdomeinen: Algemeen wordt vanuit deze werking ingezet op relatiebeheer naar de andere beleidsdomeinen in het bijzonder het beleidsdomein WSE en O&amp;V. Zo zetten we in op gerichte initiatieven om nieuwe competentienoden te versterken in het kader van de missie- en transitiewerking.</li> <li>• 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. Ontwikkelen van een ecosysteem om samenwerking tussen alle spelers te faciliteren.</li> </ul>

Titel	STEM-aanspreekpunt bedrijven
Beknopte omschrijving	<p>Opzetten van een bedrijfsgerichte dienstverlening rond STEM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanspreekpunt voor vragen van ondernemingen rond STEM-samenwerking met onderwijs, en overzicht houden van de STEM-vragen van de ondernemingen, om zo te komen tot een meer gestructureerd landschap aan STEM-initiatieven.</li> <li>• Kennisdeling onder ondernemingen rond deelname aan STEM-initiatieven (lerend netwerk) en disseminatie van goede en innovatieve praktijken (bvb. die aansluiten bij leefwereld van de jongeren).</li> <li>• Communicatie van STEM-werking van en naar ondernemingen, met onder andere het expliciteren van de ROI van deelname aan STEM-initiatieven door ondernemingen.</li> <li>• Coördineren van het STEM-netwerk aan industrietkant (op welke partners de ondernemingen beroep kunnen doen), en afstemming met onderwijs-actoren om zo leereffecten van ondernemingen in verband met STEM-initiatieven te delen.</li> </ul>

Deliverables	<p>Q1 Goedkeuring VR rond opzetten dienstverlening</p> <p>Q2 Na goedkeuring opstart projectgroep STEM-aanspreekpunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- VLAIO-netwerk</li> <li>- Team bedrijfstrajecten</li> <li>- Dienst communicatie</li> <li>- Contact center</li> </ul> <p>⇒ Uitwerken plan van aanpak met concrete deliverables op basis van blauwdruk IDEA consult</p> <p>Q3 – Q4 uitrol plan van aanpak</p>
Timing	Supra

### Ambitieuze Ondernemen

Deelaspect van de werking	<b>Ambitieuze ondernemerschap</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p><u>Financiering, verificatie en selectie partners ondernemerschap</u></p> <p>De partners die in 2020 via de overheidsopdracht “meer en ambitieuzer ondernemerschap” werden geselecteerd, ronden in juni 2023 hun derde 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.</p> <p>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.</p> <p><u>Relatiebeheer met de partners ondernemerschap</u></p> <p>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.</p> <p><u>Inbedding partners ondernemerschap binnen VLAIO Netwerk</u></p> <p>Als we Vlaanderen in de top 5 willen brengen van de beste regio's om te ondernemen en innoveren in Europa, volstaat het niet dat we een goed aanbod hebben van begeleidingsdiensten voor alle kantelmomenten in het leven van de onderneming. Ondernemers moeten ook makkelijk de weg vinden naar alle vormen van aangeboden ondersteuning. Daarom bouwen we aan een hecht ecosysteem waarin de actoren elkaar kennen en vertrouwen en</p>

	<p>voor ondernemers een gids zijn naar ondersteuning op maat. Naast begeleiding op vlak van leiderschap, interne organisatie en (innovatie)processen zijn een vlotte toegang tot verschillende kapitaalbronnen, markten en klanten, talent, technologie, kennis en infrastructuur uitermate belangrijk.</p> <p>Het VLAIO Netwerk Ondernemerschap heeft tot doel de samenwerking tussen de partners ondernemerschap te faciliteren. Met de incubatoren werd een gelijkaardig netwerk opgestart. Beide netwerken leggen dwarsverbanden met kapitaalverschaffers, de Technology Transfer Offices van de universiteiten, de hogescholen, de clusterorganisaties en de netwerken die worden opgezet vanuit Missies &amp; Transitie.</p> <p>In het ecosysteem gaat bijzondere aandacht naar de implementatie van het begrip 'Flipped TTO'. Daarbij werken ondernemers en onderzoekers nauw samen aan de definiëring van de onderzoeksvraag en de uitwerking van een oplossing. Het gaat net als contractonderzoek om een benadering waarin onderzoek gedreven wordt door de onderneming i.p.v. de onderzoeker zelf, maar benadrukt sterk het co-creatieaspect dat ontbreekt in contractonderzoek. De partners ondernemerschap kunnen hierbij een belangrijke rol spelen op vlak van detectie van behoeften.</p> <p><u>Thematische communicatie over aanbod van onze partners voor specifieke doelgroepen</u></p> <p>Onze partners maken elk voor zich hun dienstverlening bekend. Daarbij ligt de focus op <i>wat</i> zij aanbieden. VLAIO kan dit versterken met overkoepelende communicatie over <i>waarom</i> dit thema belangrijk is. We moedigen de partners aan om in de periode van de waarom-campagne activiteiten te organiseren die zichtbaar zijn voor een breed publiek. In 2023 doen we dit voor de thema's 'starten' en 'bedrijfsoverdracht'.</p> <p><u>Beleid voor meer ambitieus ondernemerschap benchmarken met andere Europese kennisintensieve regio's</u></p> <p>VARIO, de Vlaamse Adviesraad voor Innoveren en Ondernemen, beveelt aan om nog meer in te zetten op het bevorderen van ambitieus ondernemerschap en om de effectiviteit van de lopende initiatieven op te volgen en te verbeteren. VARIO vraagt ook om performante 'entrepreneurial' ecosystemen te ontwikkelen en het monitoringsinstrumentarium te versterken.</p> <p>We zullen de bestaande scale-up-monitor verder uitwerken als benchmarkinstrument met andere regio's en om acties uit te werken om de aanbevelingen van VARIO te implementeren.</p> <p><u>Betrokkenheid scale-up-dienstverleners bij innovatieve starterssteun</u></p> <p>De nieuwe subsidie Innovatieve Starterssteun werd getest bij een beperkte groep bedrijven uit de beoogde doelgroep. De partners uit het contract ondernemerschap die deze doelgroep begeleiden,</p>
--	--

	<p>hebben een belangrijke rol om geschikte kandidaten te detecteren en toe te leiden naar het nieuwe steuninstrument.</p> <p><u>Online platform voor doorverwijzingen</u> VLAIO ontwikkelde een platform voor warme doorverwijzingen, met respect voor de vertrouwelijkheid van de ondernemingsgegevens en de bezorgdheid van de doorverwijzers om hun case te kunnen opvolgen. Dit platform wordt in eerste instantie getest bij een beperkt aantal dienstverleners en daarna uitgerold naar een bredere groep van partners.</p> <p><u>Overbruggingslening</u> De overbruggingslening is een financieringssysteem om bedrijven te ondersteunen in hun acute liquiditeitsproblemen, voor zover deze het gevolg zijn van de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis. VLAIO controleert de ontvankelijkheid van de kredietaanvragen en stuurt de gegevens door naar PMV voor de opmaak van de leningsovereenkomst.</p>
Titel	<b>Vorbereiding overheidsopdracht ondernemerschap 2024-2028</b>
Beknopte omschrijving	Om dienstverleners aan te stellen die vanaf juli 2024 een nieuw pakket dienstverlening in de markt zetten, moeten we een voortraject lopen. Daarvoor evalueren het huidige beleid en houden we rekening met nieuwe beleidslijnen. Op basis daarvan creëren we samen met het ecosysteem een nieuwe visie die de basis vormt voor het bestek van de nieuwe overheidsopdracht
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visienota</li> <li>• Bestek</li> <li>• Selectieleidraad</li> </ul>
Timing	<p>Q1: co-creatietraject met ecosysteem</p> <p>Q2: redactie visienota</p> <p>Q4: redactie en lancering bestek + selectieleidraad</p>

Titel	<b>Vierjaarlijkse onderzoekopdracht overnemen en overdragen in Vlaanderen 2023</b>
Beknopte omschrijving	<p>Omwille van de tewerkstelling willen we de continuïteit van de bedrijven verzekeren: 300.000 banen behouden is makkelijker dan ze nieuw te creëren. Succesvolle bedrijfsoverdrachten presteren beter dan pas gestarte ondernemingen op vlak van overlevingsgraad, omzet, tewerkstelling, winstgevendheid en innovatie.</p> <p>Met dit onderzoek beogen we een dubbele doelstelling:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. evoluties in de bedrijfswereld monitoren om het beleid eventueel bij te stellen</li> <li>2. de ondernemers die deelnemen aan dit onderzoek bewustmaken van de problematiek rond opvolging en overname</li> </ol>

	<p>Het onderzoek bestaat uit 4 deelopdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Deel 1: onderzoek naar de intenties m.b.t. overdracht van eigendom en leiding bij ondernemers ouder dan 55 jaar</li> <li>○ Deel 2: onderzoek bij pre-starters en recent gestarte ondernemingen</li> <li>○ Deel 3: onderzoek bij groeiende en snel groeiende ondernemingen</li> <li>○ Deel 4: beleidsaanbevelingen</li> </ul>
Deliverables	4 onderzoeksrapporten + communicatiemateriaal + presentaties
Timing	Januari – juni

### Lokaal Ondernemen

Deelaspect van de werking	<b>Lokaal Ondernemen</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzetten op rechtstreekse communicatie van VLAIO naar de lokale besturen, o.a. via de VLAIO-Nieuwbrief Lokale besturen;</li> <li>• Communicatietraject rond de wetswijziging ambulante handel en kermisactiviteiten</li> <li>• Mee ondersteunen van het digitaliseringstraject rond ambulante handel;</li> <li>• Het project ‘Overlegtafels Economie &amp; Smart Cities’ (02/2022-01/2025) opvolgen, incl. de organisatie van stuurgroepen;</li> <li>• Intern overleg en afstemming stimuleren rond Lokaal Ondernemen, met aandacht voor de integratie van PIO bij VLAIO;</li> <li>• De mogelijkheden van het project ‘Overlegtafels Economie &amp; Smart Cities’ maximaal benutten voor de doelstellingen van VLAIO;</li> <li>• De mogelijkheden verkennen om het relatiebeheer met VVSG te verbeteren;</li> <li>• De mogelijkheden rond CRM en datagedrevenheid voor het relatiebeheer lokale besturen verkennen, samen de collega’s van het project Bizlocator en het e-loket ondernemers;</li> <li>• Organiseren van het halfjaarlijks overleg VVSG - UNIZO - VOKA - VLAIO;</li> <li>• Opvolgen van de ambulante handel en kermisactiviteiten</li> </ul>

Deelaspect van de werking	<b>Digitale transformatie en innovatie van winkelconcepten bij detailhandelaars faciliteren</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Op basis van evaluatie van het project “Het internet. Ook uw zaak” en de co-creatie-oefening met stakeholders, een nieuwe, geactualiseerde versie van het actieplan concipiëren en uitrollen.

Titel	<b>Hervorming wetgeving ambulante handel en kermisactiviteiten</b>
Beknopte omschrijving	Doelstelling is om markten en kermissen een vernieuwde volwaardige plaats te geven binnen de Bedrijvige Kernen van onze gemeenten door de verouderde regelgeving te actualiseren of op te heffen met het oog op administratieve vereenvoudiging en een versterking van de gemeentelijke autonomie

Deliverables	<p>Q1 en Q2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verder doorlopen formele procedure regelgeving voor decreetswijziging;</li> <li>• Doorlopen formele procedure voor uitvoeringsbesluiten</li> <li>• Overleg met VVSG en de bonden om hen te informeren en de onderlinge dialoog aan te moedigen;</li> <li>• Overleg met de Unie Ondernemersloketten;</li> <li>• Uitwerken communicatiemateriaal;</li> <li>• Na onderhandeling, een dienstverlener aanduiden voor de raamovereenkomst in het kader van het digitaliseringstraject;</li> <li>• Uitwerken van de modaliteiten van de gesplitste facturatie;</li> <li>• Opvolging van de raamovereenkomst en de gesplitste facturatie;</li> <li>• Dialoog opzetten om na te gaan welke partijen gemeenten kunnen ondersteunen om beter de mogelijkheden die hun autonomie hen biedt te leren kennen en te benutten;</li> </ul> <p>Q3 en Q4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitrollen van het communicatietraject;</li> <li>• Opvolging de raamovereenkomst en de gesplitste facturatie;</li> </ul>
Timing	Supra

### Ondernemersvorming

Deelaspect van de werking	Ondernemersvorming
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>1. Gesloten oproep ondernemerschapstrajecten SYNTRA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De gesloten oproep ging van start op 01/09/2021 en loopt in 2022-2023 zijn tweede cursusjaar.</li> </ul> <p>Aan het einde van cursusjaar 2022-2023 wordt opnieuw een evaluatie gemaakt van de 2 KPI's die in het dossier werden opgenomen, nl. bereik en attestering, waarvoor referentiewaarden werden meegegeven. Het is een uitdaging om de KPI's te bereiken daar de inschrijvingsaantallen dalen enerzijds (bereik) en door de doorgedreven modularisering anderzijds er minder cursisten voor een traject met een eraan verbonden getuigschrift of diploma gaan. VLAIO zal de KPI's dan ook goed monitoren en dit bespreken met de SYNTRA.</p> <p>In cursusjaar 2022-2023 heeft VLAIO ingezet op een projectmatige benadering van innovatie via de innovatieve projecten. Het aangaan van partnerschappen staat hierin centraal. Deze aanpak zal nog verder worden verfijnd.</p> <p>In juni 2023 zullen we voor het eerst een globale evaluatie kunnen maken van 2 jaar gesloten oproep SYNTRA, waarbij we de realisaties zullen afzetten tegen de principes uit de conceptnota om in kaart te brengen waar we staan en waar er nog een tandje dient bijgestoken te worden.</p> <p>Eind mei 2023 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 goedkeuren. In de POA 2023 moet</p>



	<p>voldoende aandacht besteed worden aan innovatie, STEM en knelpuntberoepen, vooral m.b.t. de technische profielen. Ook de energieberoepen vergen bijzondere aandacht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het relatiebeheer wordt verder vormgegeven: Voor het strategisch overleg wordt verder gekozen voor de afwisseling van informatieve digitale vergaderingen en interactieve fysieke vergaderingen.</li> </ul> <p>6 -wekelijks is er het overleg met de directeurs van SYNTRA om de operationele uitvoering van het dossier gesloten oproep vorm te geven.</p> <p>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 2023 in overleg met de SYNTRA. Belangrijk agendapunt is hier de opvolging van de innovatieve projecten.</p> <p>2. Open oproep</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2023 wordt ingezet op de beleidsmatige thema's duurzaamheid, digitalisering en energie. 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.</li> </ul> <p>3. Uitbouw lerend netwerk ondernemersvorming</p> <p>SYNTRA worden in contact gebracht met de belangrijkste partners van het VLAIO-netwerk teneinde mekaar te leren kennen en samenwerking tot stand te brengen.</p> <p>In november 2022 werd een event georganiseerd met de hogescholen en SYNTRA om vanuit good practices ideeën op te doen en opportuniteiten naar verdere samenwerking te exploreren. VLAIO is de motor van dit lerend netwerk dat in 2023 verdere opvolging zal krijgen.</p> <p>4. Data en monitoring</p> <p>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.</p> <p>De SYNTRA bouwen een eigen IT-platform, waarvoor VLAIO een aantal milestones heeft bepaald i.v.m. de ontsluiting van data. Gelet op de operationalisering van het nieuwe platform met streefdatum maart 2023 , hebben eind 2022, begin 2023 een</p>
--	---

	<p>aantal workshops plaats i.v.m. de functionele analyses en processen. VLAIO zal er zich van verzekeren dat alle data die nodig zijn m.b.t. de belangrijkste processen (kwaliteit opleidingsaanbod, opvolging KPI's, financiering, cursistenaantallen,...) via dit nieuwe platform kunnen verkregen worden vooraleer COOSY wordt stopgezet.</p> <p>Het is ook van groot belang dat er een voldoende lange testperiode wordt voorzien.</p>
--	--

## Kennisdiffusie

Deelaspect van de werking	Kennisdiffusie vanuit de Hogescholen (Blikopener, ...)
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verder inbedding in het VLAIO Netwerk, hier kan verdiepend gewerkt worden naar specifieke actoren.</li> <li>• Ondersteuning in positionering van de hogescholen in kader van maatschappelijke thema's zoals duurzaamheid, digitalisering, energie, zorg,....</li> <li>• Goedkeuring en administratieve afhandeling van de vervolg financiering Europese Universiteiten en het instrument Blikopener en de hieraan gekoppelde uitgebreide centrale coördinatie. De coördinatie omvat algemene opvolging Blikopener, klantenrelatie- en stakeholdermanagement voor het hogescholen netwerk en het professionaliseringstraject Input/Output.</li> </ul>

## Clusterbeleid

Afdeling / Entiteit	CLUSTERBELEID
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	<p>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.</p> <p>Hiervoor worden clusterinitiatieven geselecteerd, gefinancierd en ondersteund vanuit VLAIO met een accountmanager. Daarnaast wordt aan de groep van speerpuntclusters en andere clusterinitiatieven een leerplatform aangeboden om zich verder te professionaliseren in hun rol van facilitator en coördinator in de clusterwerking.</p>

## Per deelaspect van de werking

- i) Evaluatie en opvolging van Speerpuntclusters en ad-hoc cluster initiatieven.
- ii) Projectwerking: op geormerkt budget: Individuele clusterprojecten, interclusterprojecten en moonshot
- iii) Clusters positioneren binnen ruimer VLAIO netwerk en als frontoffice voor VLAIO

Deelaspect van de werking	<b>Accountmanagement clusters</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Opvolging clusterwerking Jaarverslaggeving Tussentijdse evaluaties: Catalisti, Flux50, SIM, VIL

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

Deelaspect van de werking	<b>Leerplatform clusters</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Opzetten acties voor speerpuntclusters en andere clusters. Peer-to-peer ervaringsdeling voor speerpuntclusters Afstemming met VLAIO netwerk

Deelaspect van de werking	<b>Evaluatie en opvolging clusterprojecten (met geormerkte middelen)</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Evaluatie van clusterprojecten afstemming met de evaluatie en opvolging van projecten in reguliere steunkanalen. Verduidelijken rolverdeling Account Manager Clusters en Buddy's.

Deelaspect van de werking	<b>Verdere uitrol werking PB en CLUS/PB liaison</b>
Beknopte omschrijving	1) verduidelijken afsprakenkader tussen de rol van PB STEUN en CLUS/PB liaison, met als doel het evaluatiekader van clusterprojecten en projecten in het reguliere kanaal te stroomlijnen. 2) Duidelijk afsprakenkader rond capaciteit en inzet adviseurs afd STEUN en afd VLAIO Netwerk in de beoordeling van projecten ingediend in het reguliere kanaal en via clusters.

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

Titel	<b>Opmaak witboek voor verderzetting clusterwerking na 10j financiering (art 27 GBER)</b>
Beknopte omschrijving	De financiering van de speerpuntclusters onder het huidige clusterbesluit (eerste lichting) loopt ten einde eind 2026. De minister vraagt: <i>Het opstarten van een traject om te onderzoeken welke de aangewezen opties zijn om waardevolle initiatieven of activiteiten te verankeren. We bekijken daarbij ook de afstemming en synergieën met SOC's, sectorale of thematische innovatie-initiatieven, collectieve centra en Vlaamse Wetenschappelijke instellingen. Deze oefening moet resulteren in een witboek voor de toekomst van het Vlaamse clusterbeleid tegen begin 2024.</i>
Deliverables	- <i>Voorstel nieuwe aanpak ter bespreking met kabinet uitwerken</i> - <i>Per speerpuntclusters een actieplan opstellen</i>
Timing	<i>Wanneer wordt het project opgeleverd? Eind 2023</i>

Titel	<b>Monitoring Clusterbeleid</b>
Beknopte omschrijving	Opvolging van impact van clusterwerking is een blijvend aandachtspunt. Met de resultaten van de VUBstudie (2022) wordt verder gewerkt om impact aan te tonen.
Deliverables	
Timing	<i>Wanneer wordt het project opgeleverd? continu</i>

Titel	<b>Integratie in afdeling VLAIONetwerk</b>
Beknopte omschrijving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>integratie in de afdeling VLAIONetwerk sedert september 2022 – traject binnen de afdeling VLAIO-netwerk.</i></li> <li>• <i>Afstemming relatiebeheer met partnerorganisaties</i></li> </ul>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Afspraken samenwerking verschillende diensten VLAIO-netwerk</i></li> <li>• <i>Gemeenschappelijke aanpak naar relatiebeheer economische actoren en innovatieactoren.</i></li> </ul>
Timing	<i>Afdelingsbrede aanpak tegen eind 2023</i>

Titel	<b>Clusters inzetten op beleidsprioriteiten M&amp;T</b>
Beknopte omschrijving	<i>Zichtbaar maken van huidige inzet van clusters op beleidsprioriteiten Speerpuntclusters informeren over en stimuleren om oproepen en acties vanuit VLAIO M&amp;T te ondersteunen. Hiervoor worden afspraken gemaakt met de speerpuntclusters welke acties zij kunnen ondernemen naar hun doelgroepbedrijven en kennisinstellingen. Geormerkte middelen (ten dele) inzetten op beleidsprioriteiten M&amp;T</i>
Deliverables	<i>Verhoging van zichtbaarheid van deelname van clusters in beleidsprioriteiten Indien relevant verhogen van deelname van clusters in beleidsprioriteiten</i>
Timing	<i>Continu onder de aandacht houden</i>

## Ruimtelijke Economie

Deelaspect van de werking	<b>Subsidiëring voortrajecten en (her)aanleg bedrijventerreinen en brownfields</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Naar aanleiding van de vragen van notarissen bij doorverkopen, de stakeholders aanzetten tot een effectiever beheer en uitgiftebeleid zodat de verplichte 'toestemming tot doorverkoop' een echte hefboom wordt voor het realiseren van het gewenste profiel van het terrein.

Deelaspect van de werking	<b>Uitvoeren van het brownfieldconvenantenbeleid</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Naar aanleiding van de beoordeling van de gegrondheid van de dossiers en met het oog op de afweging van de verzuchtingen vanuit de Vlaamse overheid (o.a. naar aanleiding van de am.b.t.elijke werkgroep), streven naar een haalbare invulling als werklocatie, bij

	voorkeur met het vermijden van verdere, niet terug te draaien opsplitsingen.
--	--

Deelaspect van de werking	<b>Advisering omgevingsvergunningaanvragen handelsactiviteiten</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Ondersteuning werking Comité voor Kleinhandel (CvK)+ uitwerken proces handhaving. De mogelijkheid van het operationaliseren van de eigenlijke rol voor het CvK (ondersteuning visievorming) wordt verkend maar nog niet geoperationaliseerd

Deelaspect van de werking	<b>Vernieuwen incubatorenbeleid</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Overzicht behouden verruimd concept van de incubatoren; jurering steunaanvragen (EFRO); betrekken incubatoren bij de slimme specialisatiestrategie en het netwerk rond ondernemerschap.

Deelaspect van de werking	<b>Bovenlokaal aanbodbeheer werklocaties en toplocatiebeleid</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Ter ondersteuning van de RUP-adviestaak, gebruik van cijfers van herbestemmingen van bedrijventerreinen en in aanvulling op de RUP-adviestaak, streven naar een meer bovenlokaal aanbodbeheer via gebiedsregie en het voeren van een toplocatiebeleid. Voor het stimuleren van een gebiedsregie zijn in principe de middelen voor ruimtelijk-economische projecten ter beschikking. Nog te beslissen of die via een oproepformule zullen aangewend worden. Voor het ENA neemt VLAIO zelf een rol op in de gebiedsregie. Voor enkele locaties (RPZ, Ford, wetenschapsparken) neemt VLAIO eveneens een rol op voor de uitgifte en het beheer.

Titel	<b>Projectgeneratie transformatie-uitdaging bedrijventerreinen</b>
Beknopte omschrijving	Doel is de verschillende radertjes op vlak van overheidsinitiatieven in elkaar te laten grijpen om tot meer en betere projecten te komen voor de verduurzaming van de bedrijven(terreinen), bv. circulair waterverbruik, warmtenetten etc. De radertjes zijn onder meer: het kennisnetwerk BTM, het lerend netwerk rond de transformatie-uitdaging van de bedrijventerreinen (met ontwikkelaars), het actieplan vergroening energiedragers, Blue Deal, EFRO, EP+... maar ook de rol van VITO Via een overheidsopdracht willen we het lerend netwerk voor ontwikkelaars (actoren) en regisseurs (o.a. gemeenten en enkele Vlaamse administraties) ondersteunen, vooral op vlak van kennisopbouw voor de ontwikkelaars maar waarbij aandacht zal moeten gaan naar goede praktijken enerzijds en het doen in elkaar grijpen van die radertjes en de rol van trusted third parties anderzijds. Quick wins zijn alleszins een grotere betrokkenheid van het kennisnetwerk BTM bij de uitwerking en promotie van oproepen en het aangrijpen van het momentum van de voorbereiding van werken op het openbaar domein (n.a.v. voortrajecten, brownfieldconvenanten...).
Deliverables	Output: events lerend netwerk en initiatieven KNBTM... of impact: projecten?

Timing	Gunning overheidsopdracht in Q1; de organisatie van events (lerend netwerk), afstemmingsmomenten (KNBTM en n.a.v. oproepen) zijn verder intern af te stemmen.
--------	---

Titel	<b>Vestigingsadvies</b>
Beknopte omschrijving	Vestigingsadvies organiseren via een online platform, dataverrijking en tools die ondernemingen aanzetten om zich op de juiste plaats te vestigen + uitbouw van de VLAIO-website rond ruimte om te ondernemen en vestigingsadvies
Deliverables	Samenwerkingsovereenkomst private partner, identificatie mogelijkheden tools en dataverrijking + nieuw onderdeel VLAIO-website
Timing	Eerste release onderdeel VLAIO-website Q1, nadien regelmatige updates; samenwerkingsovereenkomst private partner Q1;

Titel	<b>Handelshuur</b>
Beknopte omschrijving	Aanpassing handelshuurwet die indexatiemogelijkheden koppelt aan EPC-normen
Deliverables	Wetsvoorstel en RIA
Timing	Q1

### Organisatieondersteunende werking

Deelaspect van de werking	<b>Organisatieondersteunende werking</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanpassingen aan en laatste afwerking van de in 2021 en 2022 in kaart gebrachte processen in het project Proces@Work, finaliseren van de processtappen en de procesdocumentatie;</li> <li>• Het gebruik van de procestool Enterprise Architect verder gangbaar maken binnen de afdeling;</li> <li>• Rol van ambassadeur voor Docs@Work: samen met de eigenaars van de deelsites waken over het correct naleven van de afspraken rond het gebruik, collega's met vragen hierrond en rond documentbeheer in het algemeen helpen;</li> <li>• Ondersteuning van de collega's en externe dienstverleners of projectcoördinatoren bij het gebruik van KRIS en de dossiertypes die in 2021 en 2022 werden geïntroduceerd. Dit omvat het (helpen) oplossen van problemen met dossiers, het opstellen en up-to-date houden van handleidingen, demo/opleiding geven over nieuwigheden, helpen van collega's bij het opzetten van eigen views en dashboards, hulp bij digitale indiening en indienen van voorwaarden;</li> <li>• Meewerken aan analyse en eventuele ontwikkeling voor bijkomende dossiertypes voor de instrumenten van de afdeling in KRIS, meewerken aan de regressietesten voor nieuwe KRIS releases;</li> <li>• Opzetten van visualisaties in Power BI voor de dossiertypes in KRIS van de afdeling, in eerste instantie van de opdracht</li> </ul>

	<p>ondernemerschap, verder uitwerken hiervan op basis van input van de collega's;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als eigenaar van de KPI's voor Strategische Doelstelling 3 van VLAIO, mee verzekeren dat de brondata ervoor zo volledig mogelijk is en de KPI's dus een zo volledig mogelijk beeld geven;</li> <li>• Een prioriteit in 2023 wordt het project Archiefbeheer, hiervoor moeten de openstaande zaken in de inventaris worden gecontroleerd in de archieven zelf en worden aangevuld, en moeten de kasten op de werkvloer ook onder handen genomen worden. De eigenlijke verhuis of vernietiging van de archieven kan dan aangevat worden;</li> <li>• Ondersteuning bieden op vlak van de toepassing van het kostenmodel van VLAIO en de controlerichtlijnen en het begrotingsjabloon dat op basis hiervan werd ontwikkeld. Dit omvat ook interpretatie van projectbegrotingen en aanvragen tot wijzigingen ervan;</li> <li>• 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;</li> <li>• Vertegenwoordigen van de afdeling in diverse werkgroepen binnen het agentschap en als brugfiguur naar bijvoorbeeld de begrotingscoördinator, de IT-dienst, team Data, het archiefproject en het project Proces@Work.</li> </ul>
--	---

## 4. 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 de programma's 2014-2020 en 2021-2027 voor EFRO Vlaanderen
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p><u>Aandachtspunten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationalisering EU regelgeving, uitgewerkt beheersmodel voor programmaperiode 2021-2023</li> <li>• Maximalisatie EFRO budget benutting (specifiek voor 2014-2020) in functie van te behalen indicatoren OP en Vlaamse prioriteiten, inclusief organiseren van projectoproepen.</li> <li>• Verzekeren geprojecteerd fouten% &lt;2%</li> <li>• Behalen N+3 doelstellingen</li> <li>• Communicatie realisaties en successen EFRO projecten in functie van prioriteiten van het VL en EU beleid</li> <li>• Start impactevaluatie EFRO Vlaanderen 2014-2020</li> <li>• Uitvoering React EU-prioriteit in OP 2014-2020</li> <li>• Voorbereiden afsluiting programma 2014-2020</li> </ul> <p><u>incrementele bijsturingen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdere uitrol kwaliteitsmanagement doorheen processen</li> <li>• Implementeren vereenvoudiging</li> <li>• Up do date houden Programma beheersysteem</li> </ul>

Deelaspect van de werking	Coördinatie van het inhoudelijke en financiële beheer van EFRO Interreg – programma's 2014-2020 en 2021-2027
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p><u>Aandachtspunten 2014-2020</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdige en ordentelijke afsluiting van de 14-20 projecten tegen 31/12/2023 ten laatste</li> <li>• Voorbereidingen afsluiting 14-20 programma's (periode t.e.m. 2025)</li> <li>• Verzekeren geprojecteerd fouten% &lt;2% en beheren van &gt;2% cases afgelopen jaar</li> <li>• Communicatie van en kapitalisatie op realisaties 14-20 projecten in functie van prioriteiten van het VL en EU beleid en ter inspiratie van 21-27 projecten</li> </ul>



	<p><u>Aandachtspunten 2021-2027</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projectoproepen:</b> afhandelen nieuwe en 1<sup>e</sup> reeks gelanceerde oproepen 21-27</li> <li>• <b>Projectontwikkeling:</b> aanjagen 21-27 voorstellen in synergie met EFRO VL, NCP Flanders, VLAIO initiatieven en -beleid, nieuwe EC programma's....Bijzonder oog voor strategische/top down initiatieven type Einstein, CrossRoads,...de interregionale afspraken met NL, NRW,...</li> <li>• <b>FIO cofinanciering;</b> afhandelen en kanaliseren grote(re) instroom aan financieringsvragen binnen VLAIO en tussen VLAIO-andere VO departementen</li> <li>• <b>Voorzitterschap Vlaanderen</b> van het Noordzee en 2 Zeeën programma.</li> <li>• <b>Definitief einde van Interreg 2 Seas</b> op 31/12/2023 (wel nog uitloop afsluiting tot 2025)</li> </ul> <p><u>incrementele bijsturingen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Audit &amp; controle:</b> nieuw 4 jarig raamcontract voor 1<sup>e</sup> lijn controle Interreg incl aangepaste uitvoeringsvoorwaarden (1<sup>e</sup> trimester 2023: bekendmaking/behandeling, eind 2<sup>e</sup> trimester: operationeel)</li> <li>• <b>Personeel:</b> verhoogde inzet op programmabeheer Interreg (incl. direct beheer programma's), EU cross-overs tussen EFRO VL, EFRO Interreg andere EU initiatieven/fondsen</li> <li>• <b>Administratieve vereenvoudiging:</b> uitrol en promotie nieuwe <i>simplified costs</i> opties (o.a. nieuw maandtarief ipv SUT voor personeelskosten, vast tarief voor ondernemers/freelancers, nieuwe forfaits,...)</li> </ul>
--	--

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

Titel	<b>BAR-Brexit Adjustment Reserve</b>
Beknopte omschrijving	Verdere uitvoering van het BAR instrument en maximalisatie van de BAR budget benutting zoals omschreven in de specifieke BAR projectfiche in het ondernemingsplan.
Deliverables	Realisatie van het BAR
Timing	2023-2024 met momenteel voorziene afsluiting van het BAR instrument tegen 09/2023. Timing sterk mee onderhevig aan de EU kalender en ontwikkelingen rond BAR.

## 5. Project Missies & Transitie

### 1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	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 basisconcepten 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	<b>Coördinatie van de activiteiten rond digitalisering</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Zie ook de projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten. Rond digitalisering werken we al verschillende jaren binnen 3 belangrijke beleidsprogramma's: AI, cybersecurity en industrie 4.0. Deze werking zal verdergezet worden in 2023, maar tegelijk zal gewerkt worden aan een sterkere integratie en aan afstemming met de bredere Vlaamse digitale strategie.

Deelaspect van de werking	<b>Smart cities</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Zie ook de projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten. Na de uitbouw van het SRO in 2022 zal dit in 2023 verder geoperationaliseerd worden, in afstemming met de bredere Vlaamse digitale strategie.

Deelaspect van de werking	<b>Circulaire economie</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Zie ook de projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten. De belangrijkste uitdaging in 2023 is het opstarten en in synergie brengen van de acties en netwerken die in 2022 onder de relancemiddelen zijn goedgekeurd.

Deelaspect van de werking	<b>Vlaams Energie- en Klimaatplan</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Zie ook de projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten. Naast de verderzetting van de opvolging van het VEKP, is vooral de bijsturing in 2023 een belangrijk aandachtspunt.

Deelaspect van de werking	<b>Klimaatsprong</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Zie ook de projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten. Dit omvangrijk project omvat zowel een belangrijke beleidsmatige component als de ondersteuning van speerpuntprojecten in het veld.

Deelaspect van de werking	<b>Vergroening energiedragers</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Zie ook de projectfiche toegevoegd onder de beleidsprojecten. Dit project behelst de uitrol van een omvangrijk impulsprogramma in 2023.

Deelaspect van de werking	<b>Opbouwen, verspreiden en toepassen van kennis rond missies, transities en maatschappelijke impact</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	Deze strategische component van de werking is beschreven in 3 fiches ter ondersteuning van SD2: "SDG pionier label", "Maatschappelijke impact en transformatief innovatiebeleid" en "Ondersteunen van de productiviteitsgroei". Vooral dit laatste aspect is een verbreding van de werking van het project Missies & Transities.

#### **Niet opgenomen in de fiches onder de beleids- en de strategische doelstellingen**

Deelaspect van de werking	<b>Vertegenwoordigingen</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	In de rand van de opdracht van het Team worden vertegenwoordigende functie opgenomen o.a. voor de ondersteuning van het Industrieforum en de organisatie van FTI. Het belangrijkste aandachtspunt hier is het onder controle houden van de werklust.

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

NVT

## 6. Afdeling Data & Interne innovatie

### 1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Data & Interne innovatie
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	<p>De afdeling Data en Interne Innovatie neemt binnen VLAIO de rol van regisseur van de brede uitrol van data, digitalisering en innovatie op. Daarbij zetten we 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. Deze standaard dienstverlening omvat volgende pijlers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het agentschap ondersteunen met ICT-infrastructuur en -toepassingen die plaats- en tijdsafhankelijk werken en interageren maximaal faciliteren.</li> <li>• Het agentschap ondersteunen met ICT-toepassingen en (digitale) rapporten die betrouwbaar, gebruiksvriendelijk, toegankelijk en intuïtief (voor externen) zijn. We zetten daarbij ook meer en meer in op automatisering.</li> <li>• 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</li> <li>• Een kader voor projectgedreven werking aanbieden dat VLAIO toelaat om (innovatieve) projecten efficiënt, effectief en tijdig te realiseren</li> <li>• 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</li> </ul> <p>Conform de inhoudelijke lijnen van de in 2021 vernieuwde digitaliseringsstrategie, verbeteren we verder de operationele werking van de afdeling met als doel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een klantgerichtere dienstverlening op de recurrente opdrachten aan te bieden</li> <li>• de werking van de afdeling om te vormen tot een service-gericht operationeel model</li> </ul>

### 2. Per deelaspect van de werking

Deelaspect van de werking	<b>Project Management Office (PMO)</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	Het PMO is van start gegaan eind 2021 en heeft als doel het standaardiseren en overzicht bewaken over de projecten binnen de organisatie, om er zo voor te zorgen dat enerzijds projecten succesvoller kunnen zijn en anderzijds om rapportage mogelijk te maken. De eerste stappen zijn gezet met behulp van templates en een Sharepoint waarop alle projectinformatie op verzameld wordt.

	<p>Om het PMO verder uit te bouwen, wordt er dit jaar aan 2 projecten gewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PMO-tool:</b> dit is nodig om de informatie beter te kunnen opslaan en verwerken. Momenteel wordt er enkel gebruik gemaakt van Office-producten, wat veel administratie vraagt.</li> <li>• <b>Projectportfoliomanagement:</b> dit is nodig om een beter overzicht te krijgen over de projecten en meer specifiek om prioriteiten te kunnen stellen op basis van categorisatie &amp; classificatie, capaciteit en strategische richting.</li> </ul>
--	---

Deelaspect van de werking	<b>Programma Transitie &amp; Digitalisering</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>Via dit programma volgen we het portfolio aan actielijnen in de digitaliseringsstrategie van VLAIO op en sturen we waar nodig bij.</p> <p>Daarnaast geeft het programma ook vorm aan de nodige transitie die in de digitaliseringsstrategie voorzien zijn. In eerste instantie gaat dit om de transitie naar een meer service gedreven werking van de afdeling en de introductie van een agile werkmethode</p> <p>Projecten: Aspecten Agile Werking, Dagelijks Management Agile Werking, (IT-) Service Management, (IT-) Change Management.</p>

Deelaspect van de werking	<b>Interne Innovatie</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>In 2022 werden de visie, de strategie en de processen voor het team interne innovatie in kaart gebracht. In 2023 verankeren we deze oefening in de werking van het team, en de samenwerking met andere afdelingen/diensten om een kwalitatieve dienstverlening vanuit het team te organiseren. 'Make and keep the team moving.'</p> <p>- Proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ontwikkelen, bijsturen en onderhouden van processen, methodologiën ter facilitatie van innovatieprojecten en experimenten.</li> </ul> <p>- People:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Doelstellingen: SMART in PLOEG. Evalueren en bijsturen op basis van KPI's (impact, disseminatie)</li> <li>○ Installatie ondersteunende structuur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernteam voor de ontwikkeling, evaluatie en bijsturen van uitvoerende innovatie project management activiteiten.</li> <li>• Spiegelteam voor de sponsoring van innovatie projecten. Klankbord voor de impact van het team interne innovatie op onze dienstverlening, de medewerkers en het imago van VLAIO.</li> <li>• Innovatie coaches voor de disseminatie van de innovatie processen en activiteiten.</li> </ul> </li> <li>○ Lerende organisatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatie management is gebaseerd op best practices die we voornamelijk willen on the job aanleren. Desalniettemin is een basiskennis in methodologie zoals Agile, Design Thinking, Intrapreneurship noodzakelijk voor het kwalitatief functioneren van innovatoren. Dit laatste willen we aanbieden door middel van korte opleidingen.</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Best practices (ttz. Tools, methodologie, mindset) worden in concrete innovatie(ve) projecten gedeeld met de rest van de organisatie. Met deze aanpak willen we innovatie management verankeren in de recurrente werking van ons agentschap. In eerste instantie bij de projectleiders en projectmedewerkers van de afdeling DII, maar bij uitbreiding ook ruimer in de organisatie.</li> </ul> <p>- Product = dienst: zie project diensten catalogus interne innovatie</p>
--	--

Deelaspect van de werking	<b>Ontwikkeling, beheer en coördinatie van applicaties</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>VLAIO ontwikkelt applicaties op maat voor de digitalisering van een aantal belangrijke processen. Enerzijds binnen een breed gebruikt configureerbaar platform (CRM en dossierbehandelingsysteem KRIS met +- 60 steuninstrumenten) en anderzijds in een aantal specifieke applicaties (Coosy voor ondernemerschapstrajecten, Kmo-portefeuille, Hinderpremie, EFRO E-loket,...).</p> <p>In 2022 werd de interne werking van het team verder verbeterd volgens de concepten van agile software-ontwikkeling (rollen en verantwoordelijkheden, meetings, processen).</p> <p>Deze evolutie wordt verder gezet in 2023 met focus op tooling, samenwerking business-IT en prioriteitsstelling en maximale waardecreatie samen met de gebruikers. Kennis rond User eXperience, toegepast in specifieke projecten, wordt verankerd en breder uitgerold naar andere teams. Er wordt gestart met centrale ondersteuning voor ICT architectuur vragen en keuzes binnen VLAIO. De werking rond RPA en automatisering, opgestart als interne innovatie, wordt verder uitgebouwd. Informatieveiligheid wordt vanuit dit team gecoördineerd, in afwachting van een overdracht naar het team Ondersteuning.</p> <p>Projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma "VLAIO-brede digitalisering en automatisering"</li> <li>• Programma "Informatieveiligheid"</li> <li>• Project "Next generation CRM"</li> <li>• Project "Syntra IT platform"</li> <li>• Project "User eXperience (UX) competenties Afdeling D&amp;II"</li> <li>• Project "Agile werking CC Applicaties"</li> </ul>

Deelaspect van de werking	<b>Ontwikkeling, beheer en coördinatie van VLAIO Lakehouse</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<p>Het VLAIO-data-lakehouse is een moderne, open architectuur waarmee we al onze data kunnen opslaan, begrijpen en analyseren. Hierin wordt de kracht van gemodelleerde data met de breedte en flexibiliteit van open-source-data-lake-technologieën gecombineerd. Hierdoor verwachten we ook een groei aan AI-gerelateerde projecten en domeinen.</p> <p>In 2023 voorzien we enkele grote evoluties in het platform. Zo migreren we naar onze eigen tenant en beginnen we met het uitrollen van de eerste datadomeinen, i.e. logische groeperingen van items die van belang zijn voor de organisatie, of</p>

	<p>interessegebieden binnen de organisatie, al dan niet bestaand uit meerdere gegevenssets.</p> <p>We bepalen de datadomeinen op hoog niveau, en in samenspraak met het programma Data Governance met als doel om zo de verantwoordelijkheid over deze gegevens toe te kunnen wijzen. Verantwoordelijkheden die over heel VLAIO verspreid gaan liggen.</p> <p>Om dit mogelijk te maken, gaan we verder inzetten op onze agile werking en in een directe interactie met de gebruiker/eigenaar van deze datadomeinen gaan om zo een maximale klanteninteractie te behouden.</p> <p>Tegelijkertijd is de tenant migratie een enorme kans om in te zetten op betere tooling, het uitrollen van rollen en verantwoordelijkheden, het in kaart brengen van onze assets en het verder uitschrijven van documentatie en processen.</p> <p>Projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma “Uitbouw VLAIO Lakehouse”</li> <li>• Programma “Uitrollen Data Governance”</li> <li>• Intern Project: Uitrollen VLAIO Tenant</li> <li>• Intern Project: Infrastructure as Code</li> </ul>
--	---

Deelaspect van de werking	<b>Onderhouden van de VLAIO-rapporteringsomgeving</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	<p>Onze belangrijkste rapporten worden vanaf 2023 in recurrente werking aangeboden. Met de nieuwe bronnen die we toevoegen in het VLAIO-lakehouse, breiden we de rapporteringsmogelijkheden stelselmatig uit. We gaan voor rapportering blijven inzetten op onze managed rapporten, maar vanaf 2023 ook beginnen met Self-Service binnen VLAIO.</p> <p>Project:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern Project: Self Service BI</li> </ul>

Deelaspect van de werking	<b>Ontwikkeling, beheer en coördinatie van werkplekdiensten</b>
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	<p>VLAIO maakt gebruik van de IT raamcontracten van de VO wat betreft integratiediensten, werkplekdiensten, Cloud &amp; datacenter (DC), netwerk en applicaties.</p> <p>Het CC Werkplek is in interactie met deze contracten voor Service integratie, werkplekdiensten en Cloud &amp; DC. Bovenop deze contracten moet het team zorgen voor de support voor de VLAIO-medewerkers bovenop de basis diensten die geleverd worden door de leveranciers.</p> <p>In 2022 werd het CC hervormd door de teams systeembeheer en informatiebeheer samen te brengen. Daarnaast is er een optimalisatie van het CC doorgevoerd door de invoering van VRAAGdesk voor de opvolging van de meldingen en aanvragen</p>

	<p>alsook van een locker voor een betere van het materiaal naar onze interne klanten.</p> <p>Het algemeen beheer van VRAAGdesk om andere diensten binnen en buiten de afdeling D&amp;I te ontsluiten via VRAAGdesk.</p> <p>Migratie van heel het agentschap van de klassieke file server naar SharePoint en ondersteuning van de afdelingen hierbij (DOCsWORK).</p> <p>In 2023 gaan we een stap verder door een optimaler beheer van onze middelen. De tooling hiervoor zal voorzien worden in het nieuwe licentiemodel van VRAAGdesk dat we vanaf maart zullen moeten implementeren.</p> <p>Met het oog op de verhuis in 2024 naar het nieuwe gebouw, zullen we extra aandacht hebben voor het overzetten van het papierenarchief naar een digitaal archief.</p> <p>Projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaal informatiebeheer (programma) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ DocsWork</li> <li>○ Afbouw papieren archief</li> </ul> </li> <li>• Service Management <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diensten catalogus</li> <li>○ Middelen beheer</li> <li>○ Nieuwe versie VRAAGdesk</li> <li>○ Probleem beheer (analyse)</li> </ul> </li> <li>• IT-Change Management</li> </ul>
--	---

Deelaspect van de werking	GIS-werking
Aandachtspunten, incrementele bijstellingen en specifieke projecten	<p>GIS-data-inspectie om de authentieke bron bedrijventerreinen actueel te houden. Aanpassing van de werking in functie van de resultaten van de visiebepaling rond deze bron (voorzien in januari) en het project rond digitalisering terreinwerk.</p> <p>Voor het uitbouwen van de GIS-dienstverlening zal er, naast het programma rond DCM en het project rond de infrastructuur, vooral een aanzet gemaakt worden tot het opzetten van diensten (zie afdelingseigen project daarrond). Ook het project digitalisering ruimtelijke economie, zal een belangrijke basis vormen om de dienstverlening rond GIS op te bouwen.</p> <p>Projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentraal Medebeheer (programma)</li> <li>• GIS-data infrastructuur</li> <li>• Digitalisering terreinwerk GIS</li> </ul>



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

Titel	Uitrol dienstverlening GIS
Beknopte omschrijving	Vertalen van de huidige werking van het CC GIS naar concrete diensten en opmaak roadmap toekomstige diensten.
Deliverables	Diensten en roadmap
Timing	2023

Titel	Catalogus tools Interne Innovatie
Beknopte omschrijving	Op heden bestaat er nog geen toolbox die de VLAIO-medewerkers, innovatiecoaches en projectleiders ondersteunen in innovatieprojecten en experimenten.
Deliverables	Toolbox (innovatie canvassen en tools op maat van VLAIO) en Innovatie Methodologie (Design Sprint, Mini Onderneming, Agile)
Timing	Q1 2023

# 7. Stafdiensten

## 1. Algemene informatie

Afdeling / Entiteit	Stafdiensten
Omschrijving strategische doelstelling van de afdeling (High level)	Efficiënte ondersteuning van de organisatie en het beleid op het vlak van: <ul style="list-style-type: none"><li>• HR</li><li>• Financiën &amp; Facility</li><li>• Communicatie</li><li>• Organisatiebeheersing en -ontwikkeling</li><li>• Internationale Samenwerking</li><li>• Juridische dienstverlening</li><li>• Beleid- en begroting</li></ul>

## 2. Per deelaspect van de werking

*Personeel en organisatie*

### **Dienst Personeel & Organisatie**

#### Context

In 2022 werden de diensten Organisatiebeheersing (harde kant) en Organisatieontwikkeling (zachte kant) gefusioneerd, samen vormt dit de dienst Organisatie.

Vanaf 2023 sluit de dienst HR zich hierbij aan en ontstaat de nieuwe dienst: Personeel & Organisatie.

Op die manier heeft de nieuwe dienst alle hefboomen in handen om de organisatie te versterken op 3 niveaus: strategie, structuur en cultuur.

Voor het ondernemingsplan 2023 geven we de verschillende doelstellingen van het team HR en het team Organisatie nog apart weer.

#### Doelstellingen

In 2021 herijkten we de strategische doelstellingen van VLAIO. In 2022 vertaalden we deze 5 doelstellingen op een gestructureerde manier in een strategisch proces met grote betrokkenheid van medewerkers. Strategische doelstelling 4 is voor Dienst Personeel en Organisatie de belangrijkste focus. Alle onderstaande activiteiten en projecten zijn gewikt en gewogen vanuit deze SD4 kapstok.

## Strategische doelstelling 4

**“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 de wijze waarop we 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.”

### **DEEL 1: Reguliere werking Human Resources**

Team	HR
Missie HR	<p>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.</p> <p>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.</p>

## Reguliere werking

Project Welzijnsbeleid getrokken door de dienst Personeel & Organisatie: het project heeft als doel om het welzijn een gedeeld en gedragen thema te maken.

Naast dit project bestaat het reguliere takenpakket van team HR uit volgende opdrachten:

Titel	<b>Warme organisatiecultuur</b>
Beknopte omschrijving	<p>Een 'warme organisatie' bestaat uit volgende 4 elementen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mensen zijn fier om medewerker bij het VLAIO te zijn.</li><li>- Medewerkers kunnen duidelijk uitleggen waar het VLAIO voor staat.</li><li>- Medewerkers voelen zich door de organisatie gewaardeerd en ondersteund in de uitoefening van hun job.</li><li>- VLAIO-collega's kennen elkaar en beschouwen elkaar ook als collega's.</li></ul> <p>Het project 'Warme organisatie' viel de afgelopen jaren onder de gelijknamige strategische doelstelling in het ondernemingsplan. Voor 2023 vertalen we de oogst van dit project in de reguliere werking van de dienst, aanvullend bij het OP project rond "VLAIO corporate Identity", met focus op organisatiecultuur.</p>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"><li>- Het afsluiten van het project.</li><li>- Het verankeren van een aantal impactvolle / succesvolle acties in de reguliere werking.</li><li>- Het garanderen van aandacht voor de elementen van een 'warme organisatie' zonder dat deze projectnaam per se hoeft te blijven voortbestaan.</li></ul>

Titel	<b>VLAIO-talentwerking</b>
Beknopte omschrijving	<p>Sinds enkele jaren wordt sterk ingezet op talent- en loopbaanbeleid: TIBE-project (2017-2019) en de implementatie van de projectresultaten (2020-2021).</p> <p>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.</p> <p>Om de inspanningen van de afgelopen jaren verder te bestendigen, zal in 2023 blijvend ingezet worden binnen de reguliere werking op:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 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).</li></ul>

Titel	<b>Onthaalbeleid</b>
Beknopte omschrijving	<p>In 2021 werd dan ook ingezet op het ontwikkelen van een ondersteunend kader voor de zachtere en menselijke kant van</p>

	<p>onthaal, waarbij dit kader zich ook richtte op de ontwikkeling van nieuwe personeelsleden.</p> <p>In 2022 is er een evaluatie gebeurd van dit nieuwe onthaalbeleid. De resultaten zijn in verwerking en zullen leiden tot een nieuwe verbeteringscyclus.</p>
Deliverables	<p>Mensen die starten binnen de organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voelen zich welkom;</li> <li>- Weten bij wie ze voor wat terecht kunnen;</li> <li>- Ontvangen een proactieve ondersteuning bij hun onboarding.</li> </ul> <p>Er is hierbij zowel aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het sociale, collegiale aspect;</li> <li>- de inzet van competenties;</li> <li>- de ontwikkeling van talenten;</li> <li>- de creatie van een netwerk.</li> </ul> <p>Bedoeling is om op een gestructureerde, duidelijke en geïntegreerde manier het onboardingproces te ondersteunen op organisatieniveau. Hierdoor zal het welkome gevoel minder afhankelijk zijn van de manier waarop de betrokken leidinggevende(n) en collega's dit onthaaltraject vormgeven en uitvoeren (al blijft dit natuurlijk erg belangrijk). De evaluatie zal de basis vormen van eventuele noodzakelijke bijstellingen.</p>

Titel	<b>VTO-plan naar leerbeleid</b>
Beknopte omschrijving	Zoals beschreven in het VTO-beleidsplan zal er vanuit HR voorzien worden in een VTO-rapportering voor 2022 en een VTO-jaarplan voor 2023. Dit plan bevat alle maatopleidingen voorzien binnen het VLAIO, waaronder ook deze georganiseerd door HR.
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VTO-jaarplan 2023</li> <li>- Uitvoering VTO-jaarplan 2023</li> </ul>

Titel	<b>Van VTO-beleid naar leerbeleid en -cultuur</b>
Beknopte omschrijving	In 2023 willen we een uitgebreide denkoefening doen rond het leerbeleid van VLAIO. Hierbij gaan we een grondige blik werpen op het bestaande strategisch VTO-beleid (2019 – 2024), nadenken over waar we naartoe willen en onderzoeken welke accenten er gelegd kunnen worden in een (toekomstige) leercultuur van VLAIO. De kapstok voor deze denkoefening is strategische doelstelling 4: we zijn een lerende organisatie die medewerkers volop kansen biedt om hun talenten en expertise te ontwikkelen en in te zetten. Deze denkoefening zal planmatig aangepakt worden.
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan van aanpak denkoefening</li> <li>- Duidelijkheid over de behoeften én noden en kijk naar leerbeleid</li> <li>- Voorzet naar het leerbeleid (van de toekomst)</li> </ul>

Titel	<b>Leiderschapstraject</b>
Beknopte omschrijving	In 2019 werd er een bestek uitgeschreven in functie van de organisatie van een leiderschapstraject voor alle leidinggevend

	<p>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 is er nog een vierde module ingepland.</p> <p>In 2023 dient er een reguliere werking uitgewerkt te worden voor ontwikkeling op het vlak van leiderschap</p>
Deliverables	<p>De doelstelling van dit traject is tweeledig:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het versterken van het netwerk van leidinggevendenden binnen het VLAIO;</li> <li>- het inzetten op een brede waaier van leidinggevende competenties noodzakelijk om de doelstellingen van het VLAIO te bereiken.</li> </ul> <p>We doen dit met het oog op het bereiken van een hogere doelmatigheid en werkplezier bij alle werknemers van het VLAIO.</p>

<b>Titel</b>	<b>Prestatiemanagement: opvolgen van de PLOEG-cyclus</b>
Beknopte omschrijving	<p>In 2021 maakte VLAIO gebruik van de e-module PLOEG in Vlimpers. Het team HR bood hier inhoudelijke, technische en administratieve ondersteuning.</p> <p>Daarbij werd ook een VLAIO-specifiek kader voor prestatie management ontwikkeld en geïmplementeerd.</p> <p>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.</p> <p>In 2022 is er een evaluatie van het gebruik van de e-module PLOEG en van het prestatie management kader voorzien.</p> <p>In 2023 focussen we op de opvolging van het prestatie management en ontwikkelen van onze leidinggevendenden.</p>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op basis van de evaluatie kan bekeken worden of er bijstellingen nodig zijn.</li> <li>- Een soepel gebruik van de Talentmodule (Vlimpers) en een vlotte toepassing van het prestatie management beleid.</li> <li>- Inhoudelijk zinvolle gesprekken met medewerkers over prestatie, welzijn, waardering, talent en loopbaanperspectief.</li> </ul>

<b>Titel</b>	<b>Globaal preventieplan (GPP)</b>
Beknopte omschrijving	<p>In 2022 is aandacht besteed aan de opmaak van een nieuw meerjarenplan welzijn en preventie met een looptijd van vijf kalenderjaren.</p> <p>Dit meerjarenplan hebben we omgezet in een actieplan. Het gelijke kansen en diversiteitsplan (zie onder) zal toegevoegd worden aan dit jaaractieplan (JAP).</p>
Deliverables	Cfr. globaal Preventieplan, JAP 2023 en diversiteitsplan 2023

<b>Titel</b>	<b>Integraal en gedragen welzijnsbeleid</b>
Beknopte omschrijving	VLAIO heeft de afgelopen jaren ingezet op een kader rond re-integratie. Dit kader is ondertussen bepaald en geïmplementeerd.

	<p>Een evaluatie van dit kader leert ons dat dit robuust is en de nodige ondersteuning biedt aan zowel leidinggevend en als medewerkers die uitvallen omwille van ziekte.</p> <p>In 2023 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). Om dit eventueel naar nog een hoger niveau te tillen willen we ook 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 &amp; burn-out krijgt daarbij als problematiek speciale aandacht.</p>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positief effect op de resultaten van de welzijnsbevraging (Pulso)</li> <li>- Een meer gedragen welzijnsbeleid</li> <li>- Hogere NPS score</li> </ul>

<b>Titel</b>	<b>Verdere uitrol PTOW / Hybride werken binnen VLAIO</b>
Beknopte omschrijving	Er zal bijkomend ingezet worden op de ondersteuning van afdelingen, diensten, leidinggevend en bij uitbreiding alle personeelsleden bij het hybride werken en de opname van het PTOW-denken in hun reguliere werking.
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikbaarheid ondersteuningsaanbod hybride werken (workshops, opleidingen in VTO-plan 2023, adviesverlening, ...)</li> <li>- Evaluatie implementatie PTOW-kader</li> <li>- Analyse evaluatiegegevens &amp; voorstel aanpassingen kader + bijkomende acties</li> </ul>

<b>Titel</b>	<b>Opmaak diversiteitsplan</b>
Beknopte omschrijving	Jaarlijks wordt er een diversiteitsplan opgemaakt voor VLAIO. In 2023 nemen we de manier waarop dit diversiteitsplan vorm krijgt onder de loep. We vertrekken daarbij vanuit de kern, het 'waarom' we binnen VLAIO diversiteit belangrijk vinden en wat we hiermee willen bereiken. We doen dit in samenspraak met de diensten van de nieuwe diversiteitsamb. b.t. enaar van de VO. Van daaruit worden er dan acties geformuleerd.
Deliverables	Diversiteitsplan 2023

<b>Titel</b>	<b>In co-creatie meewerken aan SD4</b>
Beknopte omschrijving	<p>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 Personeel &amp; Organisatie plan.</p> <p>Voor wat betreft de 4<sup>e</sup> 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</p>

	de strategische teams samen met de andere betrokken partijen te komen tot concrete acties en de uitrol van de HR-acties.
Projecttrekker	De trekkers werden bepaald per actiepunt van de SD (zie plan SD 4)
Deliverables	Ontwikkeling van doelmatige en gealigneerde acties en de uitvoering hiervan. In 2023-24: permanente evaluatie en bijsturing m.b.t. de mate waarin deze acties bijgedragen hebben tot het bereiken van de strategische doelstelling.

Titel	<b>Recrutering &amp; Selectie: Ondersteunen van de opmaak en de uitvoering van het personeelsplan</b>
Beknopte omschrijving	<p>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 Personeel &amp; Organisatie.</p> <p>In 2023 zal er extra ingezet worden op employer branding en 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.</p>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorstel voor personeelsplan 2023</li> <li>- Uitvoering van het personeelsplan met structurele feedback aan het directiecomité (Bart Vercruysse).</li> </ul>

Titel	<b>Project: dienstverlening Personeel &amp; Organisatie</b>
Beknopte omschrijving	<p>In 2023 wordt verder getracht om de dienstverlening van HR, organisatiebeheersing en organisatieontwikkeling dichter bij de werkvloer te brengen. De 'why'-vraag, bereikbaarheid en een toegankelijke communicatie zijn daarbij heel belangrijk.</p> <p>We starten met systematische behoefte detectie gesprekken zodat we onze dienstverlening op maat van onze klanten kunnen afstemmen ifv onze capaciteit.</p> <p>We streven enerzijds naar een klantvriendelijke (interne klant – personeelsleden + management) informatieverbreiding (= output kant).</p> <p>Anderzijds besteden we ook aandacht aan het creëren van een stem voor alle personeelsleden van VLAIO (gedragen beleid, processen, projecten en communicatie (= input kant)).</p>
Deliverables	<p>Belangrijkste deliverables in 2023 zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Draagvlak beleid &amp; processen</li> <li>- Vinger aan de pols houden – duidelijkheid behoeften werkvloer</li> <li>- Faciliteren implementatie beleid en processen – cultuurwijzigingen</li> <li>- Inzetten op een nauwer contact met de afdelingen (vb. diensthoofden) – regelmatige aanwezigheid op diensthoofdenoverleg</li> </ul>



## Andere belangrijke deelaspecten van de werking

Deelaspecten	Opmerkingen of aandachtspunten
Organisatie <b>stuurgroep HR</b>	Structurele bijeenkomsten stuurgroep (ca. 1 per 2 maanden)
Organisatie <b>werkgroep HR</b>	Structurele bijeenkomsten werkgroep (ca. 1 per 2 maanden)
Structurele <b>klantenbehoefte bevraging</b> aan de afdelingen	Minimum 2 bijeenkomsten met afdelingshoofden op jaarbasis back-up indien nodig bij andere leden HR-team
Organisatie en secretariaat <b>EOC</b>	Minimum 3 bijeenkomsten op jaarbasis back-up indien nodig bij andere leden HR-team
Samenwerking <b>dienstencentra en selector</b>	Structurele overlegmomenten met het DCPA/AgO/DEWI minstens 4 op structurele basis ingeplande overlegmomenten per jaar met het DCPA/AgO minstens 3 overlegmomenten met DEWI (selectie/ rapportering)
Opvolging wijzigingen <b>juridisch en operationeel kader</b>	
Communicatie <b>intranet</b>	
Structurele opvolging <b>rapportering DCPA</b> (en aanlevering rapportering voor het dashboard KPI's)	Rapporten doorgestuurd indien relevant
Invoer <b>personeelsinformatiesysteem/ logstelsysteem</b>	Zie SLA's en kwaliteitsrapportering DCPA beperkt aantal openstaande cases; openstaande cases worden gepusht; correcte en snelle invoer in VLIMPERS back-up indien nodig bij andere leden HR-team + gebruik generieke log.
<b>Vormingsadministratie</b>	Invoer van maatopleidingen (i.s.m. AgO) en rapportage vormingsinformatie (vb. Deelnemerslijsten, afwezigheden, inschrijvingen, ...)
Opvolging <b>PLOEG</b>	
<b>Exit</b> gesprekken	
<b>HR plan</b> (PEP en uitvoeringsplannen)	
<b>Personeelsbevragingen</b> (VO, Pulso, ...)	
Opvolging <b>ziektcijfers</b>	Rapportering en infodeling ziektcijfers de jaarlijkse cijfers worden gerapporteerd binnen de organisatie én de leidinggevenden worden op periodieke basis op de hoogte gebracht van belangrijke ziektcijfers binnen hun afdeling/dienst. Back-up indien nodig bij andere leden HR- team
Informatiedoorstroming <b>in- door en uitstroom</b>	Alle noodzakelijke info komt terecht bij de betrokken diensten (o.a. communicatie, IT, facility, de betrokken functionele afdeling, DEWI, AgO, DC, ...) back-up indien nodig bij andere leden HR-team
Ondersteuning <b>individuele dossiers</b> (personeelsleden en leidinggevenden) (functioneringsproblemen/re-integratiedossiers – zie ook re-integratiebeleid)	
<b>Re-integratie</b> medewerkers	

## Organisatiebeheersing & Organisatieontwikkeling

Team Organisatie	Organisatieontwikkeling & Organisatiebeheersing
Omschrijving strategische doelstelling	<p>Subteam <b>Organisatieontwikkeling</b> begeleidt zowel het directiecomité, de afdelingen, kenniscentra- en hubs en teams in initiatieven die bijdragen tot VLAIO brede organisatiedoelstellingen.</p> <p>Subteam <b>Organisatiebeheersing</b> faciliteert en coördineert richting een mature en beheerste organisatie.</p>

KPI's:

- 1) Hoeveel VLAIO medewerkers werken mee aan innovatieve projecten en/of experimenten?
- 2) Hoe matuur is VLAIO? In hoeverre zijn onze risico's en processen goed in kaart gebracht en beheerst?

Naast de 5 strategische projecten bestaat het takenpakket van team Organisatie uit volgende opdrachten in de reguliere werking:

Deelaspect van de werking	Opmerkingen of aandachtspunten
<b>Fusie</b> Team Organisatie en Team HR tot team Personeel & Organisatie	<p>Dit 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.</p> <p>Er zijn in 2023 2 openstaande vacatures</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesanalist.</li> <li>- HR Generalist</li> <li>- Invulling van deze vacatures is cruciaal voor het behalen van de doelstellingen m.b.t. procesbeheer en HR gerelateerde activiteiten.</li> </ul>
Begeleiden van <b>afdelingen</b> bij grotere verandertrajecten, op vraag.	<p>Op dit moment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganisatietraject afdeling steun, inclusief structuur en werking Groepscoördinatie</li> <li>- Reorganisatietraject afdeling DII</li> <li>- Verandertraject VLAIO Network, inkanteling Clusters</li> <li>- Inkanteling Missies &amp; Transities</li> </ul> <p>Deze activiteit kan snel veel capaciteit vragen.</p>
Begeleiden van <b>teams</b> bij verandervraagstukken op conflicten, op vraag.	Kan snel veel capaciteit vergen. Verlengstuk te ontwikkelen met externe en interne procesbegeleiders.
Begeleiden van <b>directiecomité</b> op vraag rond de eigen werking en inhoudelijke strategiedagen.	Kan snel veel capaciteit vergen.
Advies ontwerp van <b>externe events</b> zoals lerende netwerken, kennisdeling, matching en netwerk events, ad hoc.	Kan snel veel capaciteit vergen. Verlengstuk te ontwikkelen met externe en interne procesbegeleiders
<b>Facilitatorenpool extern</b> - aansturen en ontwikkelen	Kennisopbouw door gericht binnenbrengen van externe knowhow bij veranderinterventies. Budget via projecten van de teams zelf.

<b>Facilitatorenpool intern</b> – ontwikkelen (als deel van het leerbeleid)	In afstemming met VTO-beleid
<b>Faciliteren organisatiebrede werking</b> , over afdelingen heen	In 2022 werd in dit domein een specifieke werkgroep opgestart, met een focus op de organisatiebrede afstemming m.b.t. de OP cyclus. Deze werkgroep evalueert in januari 2023 de eigen werking en definieert indien nodig nieuwe doelstellingen.
<b>Strategisch proces</b> (verankering van de strategische doelstellingen)	Binnen de strategische doelstellingen worden, via dit proces, de juiste strategische keuzes gemaakt, op een participatieve en organisatiebreed gedragen manier.  Dit vereist een participatie vanuit de brede organisatie aan de strategische teams.
<b>Faciliteren proceswerking</b>	Faciliteren van kwaliteitsvolle proceswerking in het agentschap en ondersteunen risicomanagement in processen.
<b>Kenniscentrum processen</b>	Kennisopbouw en verdere ontwikkeling procesmanagement binnen de organisatie.
<b>Risicomanagement</b>	Verdere uitbouw van de risicomanagement-aanpak binnen VLAIO. Ondersteuning bij het identificeren, evalueren en beheren van de strategische en operationele risico's binnen ons agentschap.
<b>Klachtenbeheer</b>	Coördinatie van de op te volgen klachten en rapportering aan het management.
<b>Openbaarheid bestuur</b>	Coördinatie van de vragen in het kader van Openbaarheid van bestuur en rapportering aan het management.
<b>Coördinatie integriteitswerking</b>	Ontwikkelen en mee helpen uitvoeren van het integriteitsbeleid binnen VLAIO, optreden als klankbord, kennisopbouw, netwerking, intern overleg (voorzitterschap commissie integriteit), sensibilisering en vorming...  We laten onze integriteitsaanpak aansluiten bij het cultuurtraject Corporate Identity, als deel van SD4.
<b>Externe controles</b> (Rekenhof, Audit Vlaanderen)	Opvolgen en begeleiden van alle externe controles binnen VLAIO: relatiebeheer, faciliteren van het auditwerk, opvolging documentatie en info, redactie van antwoorden, nota's, managementreactie enz.
<b>Business Continuity Management</b>	Implementeren van het BCM plan dat goedgekeurd werd in 2022 en de verdere opvolging ervan.
<b>Beroepscommissies</b>	Fluctueert in werkimact.

## EXPERIMENTEN

We zetten in 2023 ook een aantal experimenten op, meer bepaald met betrekking tot zinvolle tools leerbeleid, hybride organisatie en het gebruik van apps m.b.t. veerkracht.

### **Personeel & Organisatie**

Naast de activiteiten in de reguliere werking worden ook een aantal specifieke rollen ingevuld binnen de dienst Personeel & Organisatie:

<b>Rol</b>
DPO
Stress- en burn-outcoach
Procesbeheerder Staf

Ankerpunt organisatiebeheersing
Ankerpunt data governance
ICT contactpunt
Risicomanagement, themaverantwoordelijke personeel
Risicomanagement, themaverantwoordelijke organisatiebreed werken
HR proceseigenaar
MOD (management ondersteuning)
Contactpersoon integriteit
Contactpersoon diversiteit
Conflictbemiddelaar
Leiderschapscoach
Veerkrachtcoach
Ergocoach
Re-integratiecoach
Aanspreekpunt welzijn

### **Communicatie**

Deelaspect van de werking	Communicatie
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	

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

Titel	Website vlaio.be upgraden & beheren
Beknopte omschrijving	<i>Website aanpassen aan nieuwe functionele eisen &amp; ontwikkeling nieuwe tools en dagdagelijks beheer</i>
Deliverables	<i>Aanpassingen voor:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DE VITRINE (Q1)</li> <li>- blog VLAIO experten (Q2)</li> <li>- financieringswijzer (Q2)</li> <li>- VLAIO app API nieuwsberichten (Q2)</li> <li>- projectendatabank (Q1)</li> <li>- mediabibliotheek herbouwen (Q3)</li> <li>- noodzakelijke updates aan drupal en solar</li> <li>- ...</li> </ul>
Timing	<i>Zie boven</i>

Titel	VLAIO experten in de kijker zetten
Beknopte omschrijving	<i>Implementatie van de pers- en mediastrategie voor de VLAIO experten</i>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- samen met HR opleidingstraject uitwerken (bloggen, vloggen, ...) (Q1)</li> <li>- blogsectie voorzien op vlaio.be (Q2)</li> <li>- overlegmomenten met VLAIO experten (opstart Q1)</li> <li>- blogs (Q2-Q4)</li> </ul>
Timing	<i>Zie boven</i>

Titel	Aanpassing VLAIO corporate presentatie & ppt per subsidie
Beknopte omschrijving	<i>VLAIO voorstellen aan de hand van een presentatie die up to date is en visueel aantrekkelijk</i>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>corporate ppt 2-jaarlijks updaten</i></li> <li>- <i>subsidieslides 3-jaarlijks aanpassen</i></li> </ul>
Timing	<i>2 of 3-jaarlijks</i>

Titel	Communicatiecampagnes
Beknopte omschrijving	<i>Informatieve mediacampagnes</i>
Deliverables	<p><i>Gedurende 2023 staan verschillende campagnes op stapel:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Energiemaatregelen</i></li> <li>- <i>waterscan</i></li> <li>- <i>Startersgids</i></li> <li>- <i>Week van de bedrijfsoverdracht</i></li> <li>- <i>Dienstverlening VLAIO netwerk (expertisedatabank)</i></li> <li>- <i>Digitalisering</i></li> <li>- <i>Specifieke instrumenten (te bepalen)</i></li> <li>- <i>vacaturecampagnes</i></li> </ul> <p><i>Voor deze campagnes wordt een concept ontwikkeld, een mediaplan en communicatieplan opgesteld.</i></p> <p><i>We voorzien ook een evaluatiemoment met bijsturing.</i></p>
Timing	<i>Tbd</i> <i>Volgens de VLAIO jaarcontentkalender</i>

Titel	Social Media tool & opvolging
Beknopte omschrijving	<i>Nieuwe tool voor data en planning &amp; dagelijks social media beheer</i>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Markt bevragen (Q1-Q2)</i></li> <li>- <i>Abonnement op tool (Q3)</i></li> </ul>
Timing	<i>Q3</i>

Titel	Authentieke beelden voor VLAIO m.b.t. innovatie
Beknopte omschrijving	<i>We leggen een portfolio aan van VLAIO cases in beeld</i>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>2021: overeenkomst met Tom d'Haenens werd afgesloten</i></li> <li>- <i>Aanlevering cases &amp; fotografie (Q1-Q3)</i></li> </ul>
Timing	<i>Q4</i>

Titel	Events uitwerken
Beknopte omschrijving	<i>De lead nemen of meewerken aan grotere VLAIO events</i>
Projecttrekker	<i>Team communicatie (afhankelijk van soort event &amp; taakverdeling)</i>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>VLAIO Netwerk event</i></li> <li>- <i>AI forum</i></li> <li>- <i>FIT exportbeurs</i></li> <li>- <i>DIGITALIZE</i></li> <li>- <i>...</i></li> </ul>
Timing	<i>Q1-Q4</i>

*Financiën en Facility*

Deelaspect van de werking	Dienst Financiën & Facility
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	

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

Titel	Het voorbereiden van de verhuis naar het Marie-Elisabeth Belpaire-gebouw medio 2024.
Beknopte omschrijving	<p>Er worden begin 2023 drie werkgroepen opgericht die de verhuis moeten voorbereiden.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een eerste overkoepelende werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van de betrokken disciplines: Facility, Communicatie, HR, IT, Data. Deze werkgroep waakt er over dat alle relevante aandachtspunten meegenomen worden in de voorbereiding van de verhuis.</li> <li>2. De werkgroep fysieke verhuis bereidt de praktische kant van de eigenlijke verhuis voor.</li> <li>3. De werkgroep PTOW zal voorstellen formuleren omtrent de nieuwe werkorganisatie in het Belpaire-gebouw.</li> </ol> <p>De werkgroepen leggen hun adviezen voor aan het directiecomité. Het EOC wordt periodiek gebriefd.</p>
Deliverables	Uitgeschreven stappenplan verhuis
Timing	Q4 2022 – permanent aandachtspunt doorheen het jaar

*Internationale samenwerking en strategie*

Deelaspect van de werking	<b>Team Internationale samenwerking en Strategie Inspelen op Europese ontwikkelingen</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspelen op Europese ontwikkelingen vanuit dienstverlening en informatieverstrekking <ul style="list-style-type: none"> <li>- Platform voor het capteren van informatie voor dienstverlening</li> <li>- Uitwerken samenwerking VLEVA</li> <li>- Verderzetten verruiming dienstverlening programma's buiten Horizon Europe, cfr beleidsprioriteit defensie, ruimtevaart &amp; luchtvaart.</li> <li>- Informatieverstrekking update EU-gerelateerde acties en andere EU-ontwikkelingen: verderzetten EU monitoring en EU funding overview + EU Alama opzet.</li> </ul> </li> <li>• Inspelen op Europese ontwikkelingen vanuit steunverlening <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijdrage uitbouwen steun in RRF: link IPCEI</li> <li>- Bijdrage RePowerEU, Chips Act...</li> </ul> </li> <li>• Deelname Europese netwerken en platformen: kennisdeling <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deelname TAFITIE</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versterken doorstroming interne informatie-uitwisseling, via de overkoepelende Teams groep met o.a. herstart presentaties op kwartaalbasis</li> <li>• Impact op EU-regelgeving</li> <li>• Afstemming NCP (Horizon Europe)-Interreg</li> </ul>
--	--

Deelaspect van de werking	<b>Team Internationale samenwerking en Strategie</b> <b>Organisatie inzet van Vlaamse programma's voor internationale samenwerking</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerking aan de opstart nieuwe EU-partnerschappen.</li> <li>• Inzet programma's in multilaterale netwerken <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijdrage consolidatie Eureka clusters</li> <li>- Samenwerking buiten EU: Globalstars, Chili enz..</li> </ul> </li> <li>• Consolidatie samenwerking buurlanden (NL en DE-NRW): integratie steun – en dienstverlening</li> <li>• EIC PlugIn deelname uitbouwen vanuit Vlaamse ontwikkelingsprojecten: organiseren oproepen en selectie</li> <li>• Medewerking Internationalisatie clusters</li> </ul>

Deelaspect van de werking	<b>Team Internationale Samenwerking &amp; Strategie</b> <b>Operationeel beheer evaluatie en steuntoekenning aan projecten binnen lopende netwerken.</b>
Aandachtspunten, incrementele bijsturingen en specifieke projecten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluatie projectvoorstellen en steuntoekenning in de uitdovende netwerken ERA-NET, Art185 en Art187, de opstartende EU-partnerschappen en in multilaterale netwerken zonder EU-betrokkenheid zoals Eureka en doorstart BEL-COO</li> <li>• Structurele informatiedoorstroming verantwoordelijken netwerken</li> <li>• Behoud en versterken van de Europese cofinanciering</li> <li>• Streefnorm: voldoende aanvragen voor steun van circa 20 miljoen aan circa 30 projecten bij gangbare selectiviteit.</li> <li>• Streefnorm hefboom: totaal: 13,5 miljoen euro EU-subsidies naar Vlaanderen door deelname O&amp;O-netwerken</li> <li>• Uitbouw van sterker centraal beheer van de netwerken</li> </ul>

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

Titel	<b>Versterking van de VLAIO-participatie aan projecten in internationale netwerken door een <u>meer flexibele inzet</u> van de beschikbare instrumenten</b>
Beknopte omschrijving	<p>Op dit ogenblik wordt het potentieel van verschillende interregionale (BEL-COO) en Europese initiatieven voor O&amp;O samenwerking (partnerships, EUREKA clusters, ERANETTEN) onderbenut in Vlaanderen. Ondanks de positieve effecten die interregionale en internationale O&amp;O samenwerking hebben op de competitiviteit en groei van bedrijven, is de deelname van Vlaamse bedrijven aan verschillende initiatieven zeer beperkt. Een aantal mogelijke oorzaken zijn:</p> <p>(i) het ontbreken van een incentive voor Vlaamse bedrijven om deel te nemen aan de interregionale/internationale</p>

	<p>programma's (geen aantrekkelijkere voorwaarden t.o.v. deelname aan de reguliere VLAIO programma's, en dus geen compensatie voor de hogere administratieve lasten en lagere slaagkans).</p> <p>(ii) de mismatch tussen de uitgesproken maatschappelijke focus van sommige internationale initiatieven en de meer economisch gerichte focus van de reguliere VLAIO programma's.</p> <p>(iii) de focus van een aantal internationale initiatieven op doelgroepen die niet of minder aan bod komen in de door VLAIO-ingezette programma's (zoals steden en gemeenten).</p> <p>Tijdens dit project zal onderzocht worden hoe we de beschikbare (reglementaire) kaders en steunprogramma's flexibel kunnen inzetten zodat Vlaamse bedrijven gestimuleerd worden om deel te nemen aan de interregionale en internationale programma's. Dit zal binnen VLAIO leiden tot een nieuwe aanpak voor de indiening en evaluatie van deze projecten. Er zal hierbij aandacht besteed worden aan elk van de hogervermelde issues. Uiteraard blijft het ultieme doel waardecreatie voor Vlaanderen. M.a.w. meer internationale samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om tot hogere economische en maatschappelijke impact in Vlaanderen te komen.</p> <p>Via implementatie van de meer flexibele aanpak wordt er beoogd om meer (beloftevolle) projecten te steunen waarin een Vlaams bedrijf deelneemt aan een internationale of interregionale call (streefdoel: groei met 20% binnen 3 jaar na de implementatie van de aanpassingen).</p>
Deliverables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Overzicht van de noden bij de huidige interregionale en internationale initiatieven op vlak van de match tussen de modaliteiten van de steunprogramma's die momenteel ingezet worden en de doelstellingen van de internationale/interregionale call.</li> <li>2. Beknopt voorstel voor een aanpak om aan deze noden tegemoet te komen en presentatie van dit voorstel aan alle betrokkenen en belanghebbenden.</li> <li>3. Aangepaste en uitgebreidere nota, die finaal aan HBC wordt voorgelegd.</li> </ol>
Timing	<p>Januari 2023-december 2023</p> <p>Deliverable 1: Februari 2023</p> <p>Deliverable 2: Mei 2023</p> <p>Deliverable 3: September 2023</p>

Titel	<b>CHIPS-ACT Vlaanderen</b>
Beknopte omschrijving	<i>In 2023 wordt de EU CHIPS ACT gestemd evenals de aanpassing van de EU SBA om KDT-JU naar CHIPS-JU te brengen. Het project omvat alle aanpassingen naar een zo gunstig mogelijke implementatie voor Vlaanderen.</i>
Deliverables	<p>Q2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CHIPS ACT finale tekst</li> <li>- SBA finale tekst</li> <li>- SBA inclusie van een niet verplichte CMFC</li> </ul>



	<p>Q3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CHIPS-JU GB rules of procedure</li> <li>- CHIPS-JU PAB rules of procedure</li> <li>- Assession agreement België voor CHIPS JU</li> <li>- Regeling Belgische vertegenwoordiging in PAB-JU, GB-JU en ESB CHIPS ACT</li> </ul> <p>Q4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerste AWP &amp; call CHIPS-JU met elementen van CHIPS for EUROPE INITIATIVE Q4</li> <li>- Gunstige subsidiëring KDT-JU Call-3 Q4</li> </ul>
Timing	1/1/2023 – 22/12/2023

<b>Titel</b>	<b>Visietekst versterking rendement internationale activiteiten.</b>
Beknopte omschrijving	<p>Ondanks een goede positie van Vlaanderen in de deelname aan Horizon Europe en een gunstige kostenbaten voor EU-financiering in de netwerken worden niet alle mogelijkheden geboden door de internationale netwerken en programma's altijd optimaal gebruikt. Het doel van dit project is om een overzicht te bieden waar mogelijk nog een betere benutting van de Europese mogelijkheden gezien wordt en een visie/aanpak hoe dit bereikt kan worden. Een versterking van de benutting van Europese mogelijkheden omvat zowel een inhoudelijke meerwaarde als financiële return.</p> <p>Het project is niet overlappend met huidige bestaande projecten maar beoogt juist om een integratie en positionering te bieden van verschillende lopende projecten, zoals o.a. de meer flexibele inzet van de instrumenten en de versterking NCP-werking.</p> <p>In functie van keuzes vanuit het management en beleid kunnen in de toekomst opties vertaald worden naar projecten voor uitwerking en operationele implementatie. Op dat stadium kan verwacht worden dat heel wat deelaspecten zullen geïntegreerd worden in de projecten in de strategische doelstellingen.</p>
Deliverables	Visietekst met overzicht waar verbeteringen mogelijk zijn en opties hoe dit te realiseren
Timing	<p>Januari 2023-december 2023</p> <p>Q1: ontwerp</p> <p>Q2: versie na breed intern overleg</p> <p>Q3/Q4: dialoog management/beleid</p>