

# PLAN VAN AANPAK VOOR DE EVALUATIE VAN 2022 VAN TEAM BEDRIJFSTRAJECTEN VZW

Dep. EWI, afdeling Strategie en  
Coördinatie

VLAIO, afdeling Relatiebeheer  
Ondernemingen

27 april 2021  
Evaluatiecel Departement EWI

## Inhoudstafel

---

Inhoudstafel.....	2
1. Inleiding.....	4
1.1 Team Bedrijfstrajecten vzw .....	4
1.2 Decretale basis van Team Bedrijfstrajecten .....	5
2. Beknopte beleidscontext .....	7
2.1 De werking van Team Bedrijfstrajecten vzw in een notendop.....	7
2.2 Evolutie in de beleidscontext en huidige beleidscontext.....	9
3. Aanleiding voor de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten.....	12
4. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten.....	13
4.1 Uitgangspunten voor evaluaties vanaf 2020 .....	13
4.2 Doelstellingen van de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten.....	13
4.3 Hoofdpijnen van de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten .....	13
<b>Ex-postluik</b> .....	14
<b>Ex-anteluid</b> .....	14
4.4 Beoogde resultaten van de evaluatie .....	14
5. Evaluatieluiden .....	16
5.1 Ex-postevaluatie.....	16
5.1.1 Beleidsplanning en -realisatie, werking, aansturing en governance.....	17
5.1.2 Resultaten en impact.....	18
5.1.3 Team Bedrijfstrajecten als dienstverlener vanuit beleidsdoelpunt.....	19
5.2 Ex-ante-evaluatie.....	20
5.3 Conclusies en aanbevelingen .....	21
6. Onderdelen van de evaluatie, methodologieën en planning .....	22
6.1 Onderdelen van de evaluatie en methodologie.....	22
6.2 Ondersteunende bronnen en werkzaamheden .....	22
6.2.1 Bronnen.....	22
6.2.2 Zelfevaluatie met betrekking tot Team Bedrijfstrajecten .....	22
6.3 Evaluator.....	23
6.4 Begeleiding van de evaluatie/evaluatieproces .....	23
6.5 Planning.....	24
7. Informeren van en communiceren met Team Bedrijfstrajecten.....	25

7.1 Afspraken gemaakt met (vertegenwoordigers van) Team Bedrijfstrajecten over het (ontwerp van) plan van aanpak .....	25
7.2 Afspraken gemaakt met Team Bedrijfstrajecten over de leidraad/richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	26
8. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie.....	27
9. Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie.....	28
10. Bijlage 1 – Uitgebreide beleidscontext.....	29
10.1 Historiek.....	29
10.1.1 Innovatiestimulering en Innovatiecentra.....	29
10.1.2 Evaluatie van de Innovatiecentra in 2014.....	30
10.1.3 Beleidsperiode 2014-2019.....	30
10.1.3.1 Van de Innovatiecentra naar Team Bedrijfstrajecten vzw .....	30
10.1.3.2 Convenant tussen het Vlaamse Gewest en de vzw Team Bedrijfstrajecten .....	33
10.1.3.3 Team Bedrijfstrajecten vzw – missie, visie en beleidsplanning .....	34
10.1.3.4 Uitbreiding van de werking/opdrachten van Team Bedrijfstrajecten.....	36
11. Bijlage 2 – Verwachte zelfevaluatie op te stellen door Team Bedrijfstrajecten in het kader van de evaluatie 2021-2022 .....	39
11.1 Inleiding.....	39
11.2 Context voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	39
11.3 Richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie .....	40
11.3.1 Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode midden 2016/2018-2021) .....	40
11.3.1.1 Beleidsplanning en -realisatie, werking, aansturing en governance van Team Bedrijfstrajecten.....	40
11.3.1.2 Resultaten en impact van Team Bedrijfstrajecten.....	42
11.3.1.3 SWOT.....	42
11.3.2 Inhoud van de ex-antezelfevaluatie.....	43

# 1. Inleiding

---

## 1.1 Team Bedrijfstrajecten vzw

Team Bedrijfstrajecten is een vzw die fungeert als frontoffice van het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) en werd begin 2018 opgericht. De opdrachten en taken van Team Bedrijfstrajecten vzw worden gespecificeerd in het convenant dat tussen het Vlaamse Gewest en Team Bedrijfstrajecten voor de periode 01/01/2018 tot en met 31/12/2022 werd afgesloten. Via dit convenant wordt de vzw (volledig) betoelaagd door de Vlaamse overheid.

De inrichting van een dergelijke frontoffice lag in het verlengde van de toenmalige (en huidige) beleidsambitie om aan ondernemingen zowel diensten op maat te verstrekken als de toegang tot deze diensten te vereenvoudigen<sup>1</sup>. Deze beleidsambitie vertaalde zich onder meer in een herstructurering van het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)<sup>2</sup>, die eind 2015 onder meer leidde tot de integratie van het Agentschap Ondernemen (AO) en van de bedrijfsgerichte processen van het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT) in het (toen) nieuw opgerichte VLAIO. De herstructurering van het beleidsdomein trad begin 2016 in werking en VLAIO kreeg de rol van uniek aanspreekpunt van de Vlaamse overheid voor ondernemers.

Om hogervermelde rol van uniek aanspreekpunt te kunnen vervullen, was (en is) een van de kerntaken van VLAIO het organiseren van een universele toegangspoort voor ondernemersvragen aan de overheid en voor specifieke vragen over het overheidsinstrumentarium gericht op ondernemingen. Om dit te kunnen waarmaken, lanceerde VLAIO in 2018 een nieuwe, klantgerichte aanpak die vertrekt van de noden en plannen van de ondernemer.

Deze aanpak was (en is) gebaseerd op drie pijlers, nl. de geïntegreerde frontoffice (waar Team Bedrijfstrajecten deel van uitmaakt en mee gestalte aan moet geven), de businesscasegerichte benadering en het VLAIO-netwerk. Het VLAIO-netwerk is een breed netwerk van dienstverleners met hetzelfde doel, nl. de drempel voor ondernemerschap en innovatie verlagen en innovatie versnellen. VLAIO neemt hierin de rol op van gids en brengt het volledige aanbod van het netwerk in kaart met het oog op een optimale dienstverlening ten aanzien van de bedrijven. Verder was het ook de bedoeling om van zodra VLAIO operationeel werd, de werking van de bestaande vijf Innovatiecentra<sup>3</sup> erop af te stemmen én te vereenvoudigen.

De vooropgestelde vereenvoudiging leidde tot de oprichting begin 2018 van de eerder vermelde frontoffice onder de vorm van de vzw Team Bedrijfstrajecten, waarbinnen de Innovatiecentra werden gefusioneerd.

---

<sup>1</sup> Cf. beleidsbrief Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2016-2017.

<sup>2</sup> Decreet van 20 november 2015 houdende diverse maatregelen inzake de herstructurering van het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie.

<sup>3</sup> Er was een Innovatiecentrum per provincie en zij fungeerden tot en met eind 2016 als frontoffice voor het IWT, maar hun werking was tot dan toe enkel gericht op innovatiestimulering bij bedrijven. In de aanloop naar de oprichting van Team Bedrijfstrajecten werd hun werking uitgebreid in functie van de taakstelling van VLAIO.

De globale strategische objectieven die hierbij worden beoogd, zijn<sup>4</sup>:

- Een bredere bekendheid van het beschikbare overheidsinstrumentarium.
- Een groter bereik van dat instrumentarium, met bijzondere aandacht voor kmo's.
- Meer ondernemersvriendelijkheid onder de vorm van een duidelijk aanspreekpunt bij de Vlaamse overheid en het respecteren van aanvaardbare doorlooptijden voor wat betreft dossierbehandeling.

Het Contact Center van VLAIO en Team Bedrijfstrajecten vzw vormen de kern van deze werking en werken samen om ondernemers een dienstverlening op maat aan te bieden. Team Bedrijfstrajecten heeft daartoe volgende operationele doelstellingen<sup>5</sup>:

- In samenwerking met partners uit het VLAIO-netwerk bedrijven sensibiliseren en informeren om stappen te zetten naar businesstransformatie (OD1).
- Invullen van de kernopdracht van de frontoffice van VLAIO (in samenwerking met het Contact Center van VLAIO) door bedrijven te begeleiden in het realiseren van hun ambitie tot businesstransformatie met onder andere ruime bekendmaking en ontsluiting van het beschikbare overheidsinstrumentarium van dienstverlening en steunmechanismen (OD2).
- Fungeren als actieve navigator binnen het VLAIO-netwerk voor het opzetten van samenwerking tussen bedrijven en met publieke en private (kennis)partners bij het realiseren van hun businesscase<sup>6</sup> (OD3).
- Realiseren van een organisatiestructuur en -cultuur die operationele excellentie en openheid tot vernieuwing en samenwerking inzet voor de realisatie van haar missie (OD4).

## 1.2 Decretale basis van Team Bedrijfstrajecten

De decretale basis voor Team Bedrijfstrajecten is opgenomen in artikel 14/1 van afdeling VI, Hoofdstuk I van Titel II van het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en de financiering van het wetenschaps- en technologiebeleid (hierna W&I-decreet genoemd). Deze afdeling van het W&I-decreet heeft onder meer betrekking op de frontoffice van het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) en het artikel 14/1 hierin bepaalt dat de Vlaamse Regering kan deelnemen in de vzw die opgericht wordt met als doel te fungeren als frontoffice voor VLAIO en als actieve navigator in het netwerk van dienstverleners die verbonden zijn aan VLAIO (i.e. het zogeheten VLAIO-netwerk).

Team Bedrijfstrajecten vzw is de vzw die hiertoe begin 2018 werd opgericht en die nauw samenwerkt met het contactcentrum van VLAIO (cf. deel 1.1).

Conform de bepalingen van het W&I-decreet (cf. supra) werd tussen het Vlaamse Gewest en vzw Team Bedrijfstrajecten een convenant afgesloten dat loopt van 1 januari 2018 tot 31 december 2022.

---

<sup>4</sup> Zie convenant 2018-2022 tussen het Vlaamse Gewest en Team Bedrijfstrajecten vzw.

<sup>5</sup> Zie convenant 2018-2022 tussen het Vlaamse Gewest en Team Bedrijfstrajecten vzw.

<sup>6</sup> De businesscase omvat in deze context de concrete ambitie van een bedrijf die zich vertaalt in een onderbouwd plan, zowel wat betreft inschatting van verwachte Return on Investment, vereiste resources als plan van aanpak tot uitwerking ervan (cf. businessplan Team Bedrijfstrajecten).

Conform de bepalingen van het W&I-decreet, regelt het convenant:

- 1° de modaliteiten waaronder de Vlaamse Regering de subsidies verleent;
- 2° de strategische en operationele doelstellingen van de instelling;
- 3° de regels voor de meting en de opvolging ervan;
- 4° de betalingsregeling voor de jaarlijkse subsidie van het Vlaamse Gewest of de Vlaamse Gemeenschap;
- 5° de financiële bepalingen over de aanwending van de subsidies en de reservevorming;
- 6° een rapporteringsmechanisme en een mechanisme dat bestemd is voor de opvolging van de werking;
- 7° de maatregelen in geval van niet-naleving van het convenant;
- 8° de gevallen waarin en de wijze waarop het convenant tijdens de looptijd ervan kan worden gewijzigd;
- 9° de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van het convenant;
- 10° de vereisten waaraan de code van behoorlijk bestuur van de instelling moet beantwoorden.

Zowel het W&I-decreet als het convenant stellen dat de algemene werking van Team Bedrijfstrajecten voor het einde van het convenant dient te worden geëvalueerd. Het convenant 2018-2022 specificeert verder dat het Departement EWI deze evaluatie zal organiseren. Voorliggend plan van aanpak heeft betrekking op de geplande evaluatie van Team Bedrijfstrajecten.

## 2. Beknopte beleidscontext

---

In dit hoofdstuk worden de huidige beleidscontext van Team Bedrijfstrajecten en haar werking beknopt geschetst en wordt ook vooruitgeblikt naar te verwachten evoluties in deze beleidscontext.

Team Bedrijfstrajecten werd echter opgericht in de vorige beleidsperiode (2014-2019) en aan deze oprichting gaat een periode vooraf waarin de vijf Innovatiecentra nog actief waren. Een meer uitgebreide beleidscontext en historiek is opgenomen in hoofdstuk 10.

### 2.1 De werking van Team Bedrijfstrajecten vzw in een notendop

Zoals uit deel 1.1 blijkt, is Team Bedrijfstrajecten vzw niet alleen onderdeel van de frontoffice van VLAIO, maar ook de rechtsopvolger van de vijf provinciale Innovatiecentra. Bij de oprichting van Team Bedrijfstrajecten werden de Innovatiecentra in feite gefusioneerd tot één vzw. Hierbij werden alle personeel en werkingsmiddelen overgedragen naar Team Bedrijfstrajecten en werd de werking gekaderd binnen de nieuwe beleidscontext door het afsluiten van een convenant tussen het Vlaamse Gewest en Team Bedrijfstrajecten.

De algemene vergadering van de vzw telt 10 leden. Naast de leden die de drie belanghebbenden (met name Unizo, Voka en VLAIO) die gezamenlijk de vzw oprichtten, vertegenwoordigen, telt de algemene vergadering drie onafhankelijke leden. De raad van bestuur van de vzw telt negen bestuurders en wordt samengesteld uit telkens drie stemgerechtigde vertegenwoordigers vanwege Unizo en Voka aangeduid door de algemene vergadering, aangevuld met drie onafhankelijke bestuurders. De administrateur-generaal (van VLAIO) is waarnemend lid van de raad van bestuur van de vzw.

Team Bedrijfstrajecten functioneert in het onmiddellijke verlengde van de werking van VLAIO en de governance voorziet in de nodige afstemmingsmechanismen (cf. infra). Dit blijkt ook duidelijk uit de wijze waarop Team Bedrijfstrajecten zich presenteert aan de buitenwereld<sup>7</sup>.

Uit het convenant blijkt dat de governance van Team Bedrijfstrajecten in sterke mate bepaald en gevormd wordt door VLAIO en Team Bedrijfstrajecten (cf. artikel 8 van het convenant). Enerzijds treedt VLAIO op als regisseur ten aanzien van Team Bedrijfstrajecten en bewaakt aldus de vertaalslag van de beleidsstrategie naar de operationele doelstellingen. Team Bedrijfstrajecten anderzijds is een overheidsgesteunde actor die mee instaat voor het uitvoeren en realiseren van de beoogde operationele doelstellingen in synergie met VLAIO. Team Bedrijfstrajecten opereert vanuit een functionele autonomie waarbij het zelf bepaalt hoe de werking intern wordt georganiseerd om de vooropgestelde output te behalen binnen het kader van de nauwe samenwerking met VLAIO. Om de beoogde maximale synergie tussen VLAIO en Team Bedrijfstrajecten te stroomlijnen, wordt er naast de deelname in de bestuursorganen van de vzw ook overleg ingesteld tussen beide partijen op drie (organisatie)niveaus en dit achtereenvolgens gericht op;

- Bewaking van de globale objectieven en wederzijdse afstemming.
- Afstemming van de operationele planning op hoofdlijnen.
- Afstemming van de operationele werking.

---

<sup>7</sup> Zie <https://vlaio.be/nl/begeleiding-advies/groei-innovatie/advies-en-ondersteuning-op-maat/advies-en-ondersteuning-op-maat>.

Verder gaat er ook nog veel aandacht naar het stakeholdermanagement in het algemeen en het lokale stakeholdermanagement in het bijzonder. Bedoeling van dit laatste is dat Team Bedrijfstrajecten zal waken over een maximaal inspelen op noden van en samenwerken met lokale stakeholders zoals deze op diverse manieren in de verschillende regio's zijn ingebed, zodat de erkende sterkte van de vroegere Innovatiecentra (met name de werking dicht bij de ondernemer samen met het lokale ecosysteem) wordt geborgd. Hiertoe worden lokale adviesraden opgericht die in wisselwerking met Team Bedrijfstrajecten moeten treden.

Team Bedrijfstrajecten vzw vult sinds 2018 de frontoffice van VLAIO in voor de doelgroep van ambitieuze bedrijven die door innovatie en/of businessstransformatie werken aan een duurzame groei. Een 30-tal bedrijfsadviseurs van de vzw, verspreid over Vlaanderen, coachen dagelijks in hoofdzaak start-ups en kmo's (90% van de klanten). De ondersteuning vertrekt steeds vanuit de plannen van het bedrijf en omvat als grote pijlers:

- Analyse van de businesscase (plan, ambitie).
- Eerstelijnsadvies rond intellectuele eigendom en mogelijke marktbarrières door wetgeving.
- Faciliteren van samenwerking met kennispartners om de realisatie van de plannen te versnellen.
- Ondersteunen bij het samenstellen van de financieringsmix voor de plannen met begeleiding bij subsidieaanvragen en toeleiding naar potentiële financiers en/of financiële kennis in het netwerk.

Team Bedrijfstrajecten werkt als virtuele afdeling sterk samen met andere VLAIO-afdelingen, zoals de afdeling Steun, de afdeling Relatiebeheer Ondernemingen, de afdeling VLAIO-netwerk, het project Clusterbeleid en het project Missies en Transities.

De specifieke competenties van de bedrijfsadviseurs om de noden van bedrijven te verbinden met het kennisaanbod in Vlaanderen geven Team Bedrijfstrajecten een unieke positie om het VLAIO-netwerk te operationaliseren rond individuele bedrijfsnoden.

In functie van de coherentie werd in 2018 ook geoordeeld dat het aspect "financiering" integrerend deel moest uitmaken van de kernbenadering van de vzw. Deze kernbenadering betreft het centraal stellen van de businesscase van de vragende ondernemer met betrekking tot "innovatie en ondernemen" en de weg wijzen naar mogelijkheden tot financiering horen daar als vanzelf bij. Dit leidde tot het onderbrengen van het finmix-product van VLAIO<sup>8</sup> bij de vzw.

Het finmix-product van VLAIO heeft nl. tot doel om bedrijven met complexere financieringsnoden te navigeren naar het brede aanbod aan overheidssteun, naar het aanbod van het VLAIO-netwerk en bij uitbreiding ook naar het aanbod van private krediet- en kapitaalverschaffers. Omdat die navigatorrol bij de vzw werd gelegd, was het dan ook logisch om finmix als dienstverlening er ook in onder te brengen. Dit gebeurde op basis van de uitbreiding van het convenant met een eerste addendum.

---

<sup>8</sup> Finmix is een instrument van VLAIO dat financieringsadvies op maat (van bedrijven) biedt. Zie ook <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/financiering/financieringsadvies-op-maat/finmix>.



In 2019 kon de nog jonge vzw tonen tot welke resultaten de specifieke competenties van de bedrijfsadviseurs hadden bijgedragen. Zo werden 1.437 bedrijven gespreid over alle sectoren begeleid. Ruim 70% van de bereikte bedrijven waren nieuwe klanten wat aantoonde dat bedrijfsadviseurs vooral ook nieuwe bedrijven op het innovatiepad ondersteunden. 88% van de bedrijven kent minder dan 50 werknemers. De instroom gebeurt grotendeels spontaan via het Contact Center van VLAIO en de partners in het VLAIO-netwerk. Ruim 40% van de instroom komt rechtstreeks via de eigen netwerking. De basiswerking is in belangrijke mate vraaggedreven en vertrekt dus niet van een proactieve benadering rond bepaalde thema's. Wel organiseert Team Bedrijfstrajecten zich rond acht domeinen waarrond een subteam van adviseurs kennis uitdiept. De domeinen zijn: voeding, bouw, energie en milieu, materialen en chemie, gezondheidszorg, machinebouw, logistiek en mobiliteit, ICT en diensten.

In 2019 werd Team Bedrijfstrajecten ook gevraagd een rol op te nemen in het operationeel maken van de beleidsplannen betreffende Artificiële Intelligentie (AI) en Cybersecurity (CS)<sup>9</sup> van de Vlaamse Regering. Meer bepaald moet de vzw voorzien in de bedrijfsgerichte ondersteuning van beide beleidsplannen. Het team werd daartoe versterkt met 2 programma-adviseurs<sup>10</sup>. Hun opdracht wijkt wat af van de basiswerking, in die zin dat de nadruk in hun taakstelling ligt op het in kaart brengen en houden van het aanbod en het opzetten van initiatieven om de noden van individuele bedrijven te matchen met het aanbod binnen respectievelijk het AI-/CS-onderzoeksprogramma<sup>11</sup>. Die combinatie en het ingebed zijn binnen VLAIO, maakt de programma-adviseurs tot belangrijke schakelpersonen tussen de VLAIO-partners betrokken in de uitvoering van een programma, de bedrijven en VLAIO zelf. De werking van de 2 programma-adviseurs is daarmee complementair met die van de bedrijfsadviseurs die zich focussen op de 1-op-1-begeleiding van individuele kmo's of projectmatige samenwerking tussen enkelen.

Voor de jaarlijkse voortgangscotrole van de realisatie van de doelstellingen (cf. supra) van Team Bedrijfstrajecten worden in het convenant kritieke prestatie-indicatoren (KPI) gedefinieerd die onderverdeeld zijn in drie categorieën: bereik, tevredenheid van klanten en partners en impact van de verstrekte dienstverlening. De streefwaarden voor de KPI's worden jaarlijks vastgelegd als onderdeel van het jaarlijks op te stellen inhoudelijk werkplan. Deze streefwaarden zijn indicatief omdat ze deels samenhangen met de evolutie van het steuninstrumentarium, het gezamenlijk functioneren van het VLAIO-netwerk, de beleidsaccenten, de specifieke acties in bepaalde regio's, enz.

## 2.2 Evolutie in de beleidscontext en huidige beleidscontext

In oktober 2019 trad een nieuwe Vlaamse Regering aan voor de periode 2019-2024. In het regeerakkoord van deze nieuwe regering<sup>12</sup> wordt VLAIO naar voren geschoven als het centrale aanspreekpunt van de Vlaamse overheid voor ondernemers en als beheerder van een e-loket voor

---

<sup>9</sup> [Beleidsplan Artificiële Intelligentie](#) en [beleidsplan Cybersecurity](#).

<sup>10</sup> De werking/opdracht van Team Bedrijfstrajecten werd toen in feite uitgebreid middels een 2<sup>de</sup> addendum aan het convenant.

<sup>11</sup> Zie [https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/bestanden/ai\\_onderzoeksluik\\_def\\_28juni2019.pdf](https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/bestanden/ai_onderzoeksluik_def_28juni2019.pdf) en <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/vlaamse-regering-hecht-goedkeuring-aan-onderzoeksprogramma-cybersecurity-initiative-flanders>

<sup>12</sup> [Hier](#) beschikbaar.

ondernemers waar alle overheidsagentschappen op aansluiten die dienstverlening aan ondernemers aanbieden.

Verder stelt het regeerakkoord dat wie in Vlaanderen wil groeien, snel dient te internationaliseren. Daarom moet er voor een gestroomlijnde dienstverlening t.a.v. de ondernemer gezorgd worden en is het de bedoeling om de samenwerking tussen VLAIO en Flanders Investment & Trade (FIT) via een protocol tussen de betrokken organisaties te versterken. In het bijzonder zal hierbij de samenwerking tussen de adviseurs internationaal ondernemen van FIT en de vzw Team Bedrijfstrajecten versterkt worden<sup>13</sup>.

In de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024<sup>14</sup> wordt deze intentie verder uitgewerkt in een van de overkoepelende doelstellingen, nl. “Een laagdrempelige en klantvriendelijke overheid voor bedrijven en onderzoekers”. Specifiek wordt onder die doelstelling eerst de kaart getrokken van “Digitaal eerst” voor alle klanten en wordt voor ondernemingen het belang van een laagdrempelig aanspreekpunt (van de Vlaamse overheid) voor ondernemingen benadrukt. De rol van VLAIO als geïntegreerde frontoffice voor ondernemersvragen aan de overheid en voor specifieke vragen over het overheidsinstrumentarium wordt hierbij aangehaald, evenals het feit dat het Contact Center van VLAIO en Team Bedrijfstrajecten de kern vormen van deze frontoffice.

De beleidsnota is echter opgesteld voor de uitbraak van de coronapandemie. Gelet op de impact die dit had op de Vlaamse economie, dient deze gebeurtenis in rekening te worden gebracht bij de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten.

Op beleidsmatig vlak besliste de Vlaamse Regering d.d. 08.03.2021 om aan Team Bedrijfstrajecten een rol toe te bedelen in het Vlaamse beleidsplan bio-economie dat eind 2020 werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering<sup>15</sup>. De bedoeling is dat - aangezien een aantal van de thematische domeinen van Team Bedrijfstrajecten nauw aansluiten bij bio-economie – Team Bedrijfstrajecten mee vorm geeft aan de implementatie van dit beleidsplan. Deze bijkomende opdracht wordt geregeld via een (3<sup>de</sup>) addendum aan het convenant dat per 1 mei 2021 in werking zal treden en de bedoeling is dat er twee bijkomende adviseurs worden aangeworven om deze bijkomende opdracht vlot te kunnen opnemen en integreren in de vzw.

Op korte termijn vallen er verder geen specifieke acties ten aanzien van Team Bedrijfstrajecten te verwachten, behoudens deze die al ingecalculeerd zijn in het convenant zelf (zie artikel 12 van het convenant). De werking van Team Bedrijfstrajecten moet nl. afgestemd worden op de evolutie in de beleidscontext (bv. wijzigende beleidsaccenten, aanpassing steuninstrumentarium, enz.) en dient in die zin als flexibel en dynamisch te worden aanzien. Het is dan ook van belang om te wijzen op de recente Septemberverklaring van de Vlaamse Regering<sup>16</sup>, waar zeven ambities naar voren worden geschoven in het relanceplan “Vlaamse veerkracht”, waaronder:

- Het hoofd bieden aan de Coronacrisis.

---

<sup>13</sup> Ondertussen werd in juli 2020 een dergelijk protocol tussen deze beide organisaties afgesloten.

<sup>14</sup> Deze beleidsnota is [hier](#) beschikbaar.

<sup>15</sup> Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/beleidsplan-moet-bio-economie-verankeren-vlaanderen>.

<sup>16</sup> De Septemberverklaring 2020 is [hier](#) beschikbaar.

- Transitie naar duurzaamheid.
- Investeren in innovatie en publieke werken.

Deze en andere ambities (zoals de verwachte bijdrage aan de implementatie van het beleidsplan voor bio-economie – cf. supra) zullen in ieder geval een uitwerking hebben op Team Bedrijfstrajecten.

Op middellange termijn valt te verwachten dat de fusie van de beleidsdomeinen EWI, Werk en Sociale Economie (WSE) en Landbouw en Visserij (LV) tot een economische cluster zoals in de beleidsnota 2019-2024 wordt aangekondigd, mogelijk een impact zal hebben op de frontofficewerking van VLAIO en dus ook op Team Bedrijfstrajecten.

### 3. Aanleiding voor de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten

---

Volgens het vijfde lid van artikel 14/1 (in Titel I, Hoofdstuk II, afdeling VI) van het W&I-decreet ziet de Vlaamse Regering erop toe dat de algemene werking van Team Bedrijfstrajecten vzw voor het lopende convenant verstreken is, wordt geëvalueerd aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen die vastgelegd zijn in het convenant.

In artikel 22 ("Eindevaluatie") van het convenant tussen het Vlaamse Gewest en Team Bedrijfstrajecten vzw, is ook sprake van een evaluatie. Meer bepaald stelt artikel 22 het volgende:

*§1. De algemene werking van Team Bedrijfstrajecten wordt voor het einde van het convenant geëvalueerd aan de hand van de KPI's die in het convenant vooropgesteld zijn, en eventueel op basis van andere vooropgestelde doelstellingen waarover jaarlijks gerapporteerd is.*

*§2. De evaluatie zal in het bijzonder rekening houden met:*

- *Het jaarplan;*
- *Het behalen van de KPI's en de monitoring ervan;*
- *De jaarverslagen die Team Bedrijfstrajecten tijdens de duur van het convenant heeft bezorgd;*
- *Het zelfevaluatie-rapport dat Team Bedrijfstrajecten heeft opgesteld;*
- *Een analyse van de impact van Team Bedrijfstrajecten op het Vlaamse maatschappelijke en economische weefsel.*

*§3. Nadere bepalingen over de inhoud van de eindevaluatie en de reikwijdte ervan zullen uiterlijk in het voorlaatste jaar [i.e. 2021] van dit convenant worden opgesteld door het Departement EWI en toegelicht aan Team Bedrijfstrajecten.*

*§4. De kosten van de evaluatie worden door het Departement EWI gedragen.*

*§5. De eindevaluatie wordt door het Departement EWI georganiseerd in het laatste jaar van het convenant en wordt uiterlijk afgerond zes maanden voor het einde van dit convenant.*

*§6. Het Departement EWI zal voor de eindevaluatie de gepaste evaluatieorganen aanstellen die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van Team Bedrijfstrajecten vakkundig te beoordelen. Daarbij zullen de algemene en specifieke procedures gevolgd worden die het Departement EWI uitgewerkt heeft. Meer informatie over de evaluatieprocedures is opgenomen in het evaluatiekader van het Departement EWI.*

*§7. De zelfevaluatie bestaat uit zowel een ex-post- als een ex-antegedeelte en wordt door Team Bedrijfstrajecten opgesteld op basis van een sjabloon/vragenlijst die het Departement EWI aanreikt. Het ex-antegedeelte van de zelfevaluatie behelst het opstellen van een ontwerp van beleidsplan of strategisch plan voor de periode die volgt op de looptijd van dit convenant. Dat ontwerp van beleidsplan of strategisch plan zal mee beoordeeld worden in het kader van de eindevaluatie van Team Bedrijfstrajecten. De volledige zelfevaluatie wordt beschouwd als een werkdocument dat input levert voor de eindevaluatie. Na de eindevaluatie kan de zelfevaluatie - voornamelijk het ex-antegedeelte - verder evolueren tot een definitief beleidsplan of strategisch plan.*

Het is de evaluatiecel van het Departement EWI (die zich situeert in de afdeling Strategie en Coördinatie van het departement) die verantwoordelijk is voor (de coördinatie en uitvoering van) de hierboven omschreven evaluatie.

## 4. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten

---

### 4.1 Uitgangspunten voor evaluaties vanaf 2020

In de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 wordt in het kader van de doelstelling “een beleid gedreven door feiten en cijfers” het engagement aangegaan om de evaluatie-agenda van het departement nauwgezet uit te voeren. Hierbij wordt gespecificeerd dat de proportionaliteit van de evaluatie-aanpak in functie van de omvang van de betrokken organisaties en budgetten bekeken zal worden met het oog op de efficiënte besteding van tijd en middelen.

Dit engagement werd door de evaluatiecel van het Departement EWI geconcretiseerd in de eigen beleidsplanning voor de periode 2020-2024 en in een visienota inzake de rationalisatie van de evaluaties.

In deze documenten werden ook een aantal uitgangspunten uitgetekend voor de vanaf 2020 uit te voeren evaluaties. Deze uitgangspunten<sup>17</sup> zijn:

1. Alle evaluatiebepalingen uit de regelgeving (in dit geval dus o.a. W&I-decreet en het convenant) moeten aan bod komen.
2. Er wordt gestreefd naar evolutie in de evaluatie (geen “platgetreden paden”).
3. De geplande evaluatie beoogt een goed evenwicht tussen het ex-post- en het ex-antegedeelte ervan. Vanuit die optiek zal er meer dan bij voorgaande evaluaties aandacht besteed worden aan het ex-antelook<sup>18</sup>.
4. Een systeembenadering zal ingebracht worden waar mogelijk/nuttig. In eerste instantie wordt uitgegaan van het WTI-systeem en de doelstellingenkaders waarin dit is ingebed.

### 4.2 Doelstellingen van de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten

In het convenant 2018-2022 is geen expliciete doelstelling voor de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten opgegeven. Er is enkel sprake van de evaluatie van de algemene werking en dit aan de hand van de strategische en operationele doelstellingen vastgelegd in het convenant (cf. W&I-decreet) en aan de hand van de KPI's vooropgesteld in het convenant en eventuele andere vooropgestelde doelstellingen (cf. convenant 2018-2022). Daarnaast geeft het convenant in de aan te wenden methodes ook aan wat er minstens aan bod moet komen in de evaluatie. Het betreft bijvoorbeeld het bepalen van de impact van Team Bedrijfstrajecten op het Vlaamse economische en maatschappelijke weefsel. Dit laatste kan ook vertaald worden in evaluatiedoelstellingen.

Gelet op de inbedding van Team Bedrijfstrajecten in het beleidsdomein in het algemeen en in de werking van VLAIO specifiek, spreekt het voor zich dat de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten tegen de achtergrond van de ruime en evoluerende beleidscontext moet worden bekeken en uitgevoerd.

### 4.3 Hoofdlijnen van de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten

Zoals hoger aangegeven, zal de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten zich zowel op het verleden (i.e. het reeds gelopen traject) als op de toekomst richten, waarbij een goed evenwicht tussen

---

<sup>17</sup> De eerste twee uitgangspunten waren voordien ook al geldig, maar worden hier ter herinnering hernomen.

<sup>18</sup> Dit zou het ex-postluid in principe ook lichter moeten maken.

beide onderdelen nagestreefd wordt. Hieronder worden de hoofdlijnen voor beide onderdelen van deze evaluatie weergegeven. Deze hoofdlijnen worden in deel 5 uitgewerkt in evaluatieluiken en aldus daar in meer detail toegelicht.

#### *Ex-postluik*

- Alle elementen vermeld in de regelgeving (o.a. W&I-decreet en convenant) moeten aan bod komen.
- Hoog aggregatieniveau en bekeken over de periode sinds 2018<sup>19</sup>:
  - Realisatie beleidsplanning:
    - Doelbereiking (incl. resultaten), management en governance.
    - Organisatie, werking en financiering.
  - Maatschappelijke en economische impact.
  - Samenwerking (binnen VLAIO (op de drie afstemmingniveaus), met de leden van de vzw, binnen het VLAIO-netwerk, met beleidsmakers, met de lokale adviesraden, met belanghebbenden en met andere actoren).
  - Rol/positie/meerwaarde/additionaliteit in het ecosysteem (incl. uitbreiding werking via de addenda aan het convenant).
- Terugblik naar de aanbevelingen uit de evaluatie van de Innovatiecentra van 2014 (“lessons learned”).
- Inbedding van Team Bedrijfstrajecten in en bijdragen van Team Bedrijfstrajecten aan de opeenvolgende systemen en doelstellingenkaders (EWI-systeem, Vlaams beleid (met onder meer Visie 2050 en Vizier 2030), EU-beleid, enz.).

#### *Ex-anteluik*

- Toekomst en potentieel van Team Bedrijfstrajecten op het vlak van werking (globaal en regionaal), opdrachten, governance, financiering, inbedding in VLAIO specifiek en rol en positie in het algemeen, samenwerkingsverbanden en -mogelijkheden, regionaal, en eventueel nationaal en – waar relevant - internationaal.
- Aansluitend op het voorgaande, toekomstige werking, governance en opvolging van Team Bedrijfstrajecten rekening houdend met de evoluerende beleidscontext.
- Inbedding van Team Bedrijfstrajecten in en bijdragen van Team Bedrijfstrajecten aan de opeenvolgende systemen en doelstellingenkaders.

## **4.4 Beoogde resultaten van de evaluatie**

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht:

1. Analyse en beoordeling over de periode vanaf de start van het initiatief (begin 2018) tenzij anders vermeld, in termen van:
  - a) Terugblik op de overgangperiode midden 2016-begin 2018 en op de evaluatie van 2014 van de Innovatiecentra, met onder meer aandacht voor “lessons learned”.
  - b) Team Bedrijfstrajecten als onderdeel van de frontoffice van VLAIO.
  - c) Implementatie en realisatie van de strategische en operationele doelstellingen opgenomen in het convenant (incl. addenda) en in het eigen businessplan van Team Bedrijfstrajecten.

---

<sup>19</sup> Maar ook rekening houdend met de voorafgaande beleidsontwikkelingen in de periode 2015-2017.

- d) Gevoerd beleid (organisatorisch, financieel, communicatie, personeel, strategische planning, enz.).
- e) Governance en aansturing (intern en extern).
- f) Samenwerking binnen VLAIO en samenwerking met andere partijen, gaande van kernactoren (Vlaamse overheid en daarbuiten) tot het VLAIO-netwerk en ruimer (netwerkanalyse).
- g) Resultaten en impact (innovatie en ondernemerschap, economisch en maatschappelijk, tevredenheid doelgroepen), zowel lokaal als regionaal.
- h) Kostenbatenanalyse.
- i) Gerealiseerde meerwaarde en additionaliteit.
- j) Systeemblik ten aanzien van Team Bedrijfstrajecten: inpassing en bijdrage tot de beleidskaders op verschillende beleidsniveaus (Vlaams EWI-beleid, Vlaams beleid (huidig maar ook de kaders Visie 2050 en Vizier 2030), EU-beleid, ruimer).
- k) Evolutie t.o.v. de evaluatie van 2014 van de Innovatiecentra.

## 2. Analyse en beoordeling van:

- a) Het toekomstpotentieel van Team Bedrijfstrajecten.
- b) De toekomstplannen van Team Bedrijfstrajecten in termen van:
  - i. Doelstellingen, ambities en prestaties.
  - ii. Maatschappelijke en economische ambities en vooropgestelde paden naar impact.
  - iii. Toekomstige governance, aansturing, opvolging, samenwerking, lokale en regionale inbedding, enz. (en dit telkens vanuit zowel een intern als een extern perspectief).
  - iv. Toekomstplannen versus Vlaamse beleidsambities voor de toekomst.
- c) Ex-antesysteemblik ten aanzien Team Bedrijfstrajecten: inpassing en bijdrage tot de beleidskaders op verschillende beleidsniveaus (Vlaams EWI-beleid, Vlaams beleid (huidig maar ook de kaders Visie 2050 en Vizier 2030), EU-beleid, ruimer).

## 3. Conclusies en aanbevelingen.

De evaluatie 2021-2022 van Team Bedrijfstrajecten moet leiden tot een eindrapportering waarin conclusies en aanbevelingen betreffende zowel het verleden als de toekomst zijn opgenomen. De resultaten van deze evaluatie zullen mee de basis vormen voor de beslissing van de Vlaamse overheid over (haar bijdrage aan) de toekomst van Team Bedrijfstrajecten en bij de onderhandelingen over het opstellen van een nieuw convenant<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Cf. artikel 23, §1 van het lopende convenant.

## 5. Evaluatieluiken

---

De evaluatie van Team Bedrijfstrajecten dient ruimer te worden opgevat dan in de regelgeving (W&I-decreet, convenant 2018-2022) is aangegeven. De draagwijdte en de krijtlijnen van de verwachte evaluatie van Team Bedrijfstrajecten worden hierna verder verduidelijkt a.d.h.v. evaluatieluiken die zijn uitgewerkt op basis van de structuur van deel 4.3 en rekening houdend met alles wat in deel 4 werd toegelicht. De evaluatie dient uiterlijk tegen 28 februari 2022 te zijn voltooid<sup>21</sup>.

Rekening houdend met de hogervermelde doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie (zie deel 4), dient de evaluatie minstens te bestaan uit onderstaande evaluatieluiken. De gekozen evaluatieonderwerpen (per luik) zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappingsen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten.

Verder is het belangrijk om er rekening mee te houden dat de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten vanuit verschillende invalshoeken zal worden bekeken. De evaluatie wordt dan ook opgezet vanuit verschillende dimensies, met name:

- Ex post en ex ante.
- Intern (vanuit het oogpunt van Team Bedrijfstrajecten zelf) en extern (vanuit het oogpunt van de doelgroepen/klanten, het VLAIO-netwerk en de belanghebbenden).
- Op zich en vanuit het systeemperspectief. Dit laatste betekent onder meer rekening houdend met het ecosysteem waarin Team Bedrijfstrajecten is ingebed en dit op verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders.
- Generiek en specifiek (Team Bedrijfstrajecten als beleidsinstrument (facilitator) en Team Bedrijfstrajecten als initiatief op zich).
- Regionaal en – waar relevant - internationaal.

Behalve de ex-post- en ex-antedimensies die expliciet worden weergegeven in afzonderlijke onderdelen van de evaluatie (zie de delen hierna), lopen de genoemde dimensies doorheen alle onderscheiden evaluatieluiken en worden ze enkel geëxpliciteerd waar nuttig en relevant.

### 5.1 Ex-postevaluatie

Het ex-postluik van deze evaluatie heeft strikt genomen betrekking op de periode vanaf de start van het initiatief (2018, afsluiten convenant), maar kijkt ook terug op de aanloopperiode naar het ontstaan van Team Bedrijfstrajecten. Dit betreft meer bepaald de overgangperiode vanaf de evaluatie 2014 van de Innovatiecentra bekeken in de evoluerende beleidscontext.

De overgang naar en de start van Team Bedrijfstrajecten kaderde (en kadert) immers in de beleidsdoelstelling van de Vlaamse Regering om te voorzien in een uniek en eenduidig aanspreekpunt voor ondernemers/bedrijven voor al hun vragen op het vlak van innovatie en ondernemerschap. In een steeds evoluerende beleidscontext werd het beleidsdomein EWI zelf geherstructureerd en vereenvoudigd en in die context ontstond de vzw Team Bedrijfstrajecten als opvolger van de Innovatiecentra en als belangrijke facilitator en gids in (onder meer) het VLAIO-

---

<sup>21</sup> De uitvoering van de evaluatie wordt dus enigszins vervroegd t.o.v. de bepalingen van het convenant, dat stelt dat de evaluatie in de eerste helft van 2022 moet plaatsvinden. Gelet op de afgesproken einddatum voor de uitvoering van de evaluatie, zal deze al in 2021 moeten worden opgestart.



netwerk, waarbij ook een lokale werking (zoals de Innovatiecentra al hadden) diende te worden verzekerd. De werking van Team Bedrijfstrajecten is echter van meet af aan ruimer dan die van de Innovatiecentra en bovendien werd de werking ervan ook gestaag uitgebreid (zie ook deel 2.1 voor een beknopte omschrijving en deel 10 voor een meer gedetailleerde omschrijving). Deze wijzigende beleidscontext en de expliciete afstemming van de werking van Team Bedrijfstrajecten hierop (cf. convenantsbepalingen) vormen een specifieke uitdaging in dit luik van de evaluatie.

Het ex-postluik van deze evaluatie dient dan ook rekening te houden met wat hierboven is vermeld.

### **5.1.1 Beleidsplanning en -realisatie, werking, aansturing en governance**

In dit luik wordt verwacht dat wordt nagegaan in welke mate de doelstellingen van Team Bedrijfstrajecten zoals vooropgesteld in het convenant en de eigen beleidsplanning al of niet werden of zullen worden gerealiseerd, rekening houdend met de evoluerende beleidscontext en -doelstellingen. Tevens is het de bedoeling dat de eigenlijke werking van Team Bedrijfstrajecten wordt geanalyseerd en beoordeeld en dat wordt nagegaan in welke mate de missie en opdrachten werden vervuld in de afgelopen periode.

De eigenlijke beleidsvoering wordt eveneens onderzocht en beoordeeld en dit met betrekking tot alle aspecten van Team Bedrijfstrajecten (strategische planning, personeelsbeleid, financieel beleid, communicatie, enz.). Dit omvat ook een schets van de evolutie in elk van de genoemde aspecten en minstens een financiële analyse (inkomsten/uitgaven). Onderdelen hiervan zijn verder ook de eigenlijke organisatie van Team Bedrijfstrajecten en de wijze waarop Team Bedrijfstrajecten functioneert, wordt aangestuurd en opgevolgd. Voor de aansturing en opvolging dienen zowel de interne als de externe dimensie te worden onderzocht. De interne dimensie heeft betrekking op de interne organisatie van Team Bedrijfstrajecten zelf, terwijl de externe dimensie zowel van toepassing kan zijn op de relatie tussen Team Bedrijfstrajecten en de partners die vertegenwoordigd zijn in de bestuursorganen, als op de Vlaamse overheid in het algemeen (en VLAIO meer specifiek). In die zin kan de aansturing, governance en opvolging op drie niveaus of lagen bekeken worden, met name: Team Bedrijfstrajecten zelf en de organisatie en aansturing ervan (directeur), vervolgens de institutionele organen voor de aansturing en opvolging (raad van bestuur, algemene vergadering) en waarin vooral de drie stichtende leden betrokken zijn en tot slot het Vlaamse Gewest/de Vlaamse overheid als belangrijkste stakeholder. Specifieke aandacht dient hierbij te worden besteed aan VLAIO waarin Team Bedrijfstrajecten als vzw is ingebed als onderdeel van de frontoffice van VLAIO en waarvoor ook specifieke overlegniveaus bestaan. In dit verband steunt de werking van Team Bedrijfstrajecten ook op de ondersteuning (backoffice) die vanuit VLAIO wordt geboden en op de samenwerking en het overleg met specifieke (inhoudelijke) entiteiten van VLAIO. Dit hybride aspect van Team Bedrijfstrajecten (aparte vzw als frontoffice van de overheid met sterke inbedding in diezelfde overheid) dient ook geanalyseerd en beoordeeld te worden.

Toen Team Bedrijfstrajecten werd opgericht, was het ook de bedoeling om een flexibele structuur en organisatie te realiseren om in te kunnen spelen op de evoluerende beleidscontext. De mate waarin de beoogde flexibiliteit werd bekomen, is een aandachtspunt bij de analyse en beoordeling van de governance en aansturing.

In de periode sinds haar ontstaan heeft Team Bedrijfstrajecten enerzijds de werking en middelen (incl. personeel) van de voorafgaandelijke vijf Innovatiecentra moeten incorporeren en werd de

werking breder opgevat dan louter gericht op innovatiestimulering (zoals het geval was bij de Innovatiecentra). Anderzijds werden de werking en opdrachten van Team Bedrijfstrajecten sinds 2018 ook uitgebreid en werd bijkomend personeel in dienst genomen. Deze evolutie is eveneens een aandachtspunt bij de beoordeling van zowel de beleidsplanning en -realisatie als van de aansturing, opvolging en governance (zowel intern als extern bekeken).

Een ander aspect dat bij de oprichting van Team Bedrijfstrajecten van belang was, was het realiseren van efficiëntie en effectiviteit ten aanzien van de voorgaande periode, nl. de periode waarin de vijf Innovatiecentra nog actief waren. De vraag die zich dan ook stelt, is of er inderdaad efficiëntie en effectiviteitswinsten werden gemaakt, onder meer rekening houdend met het feit dat Team Bedrijfstrajecten ook voorziet in de lokale verankering via de lokale adviesraden om een van de sterktes van de toenmalige Innovatiecentra te borgen.

Verder is het ook de bedoeling dat een analyse en beoordeling wordt gemaakt van de brede “omgeving” van Team Bedrijfstrajecten en van de meerwaarde die Team Bedrijfstrajecten al dan niet heeft opgeleverd voor het ecosysteem zelf en voor de actoren actief in dit systeem. In dit onderdeel kunnen de verwachte en effectieve dynamiek en samenwerking worden onderzocht en dit zowel intern (cf. supra) als extern (i.e. onder meer ten aanzien van de actoren en belanghebbenden, beleidsmakers, enz.). Een specifieke netwerkanalyse ten aanzien van diverse aspecten (dienstverlening, ondersteuning, enz. t.a.v. de doelgroepen, actoren en belanghebbenden) wordt hierbij ook verwacht. Elementen zoals rol en positie van Team Bedrijfstrajecten in het ecosysteem kunnen hier ook aan bod komen.

Wat de systeemblik ten aanzien van Team Bedrijfstrajecten betreft, is het de bedoeling dat in eerste instantie het Vlaamse (beleids)systeem en de daaraan verbonden doelstellingenkaders (in opklimmende volgorde: EWI-beleid, Vlaams beleid, Visie 2050 en Vizier 2030) in aanmerking worden genomen. Hierbij kan bekeken worden in welke mate de doelstellingen van Team Bedrijfstrajecten zijn afgestemd op en hebben bijgedragen tot deze doelstellingen<sup>22</sup>.

Tot slot is het ook de bedoeling dat in dit luik de evolutie van Team Bedrijfstrajecten wordt geschetst op de aspecten vermeld in dit luik en dit in het algemeen maar ook ten opzichte van de evaluatie van 2014 (van de Innovatiecentra). Hierbij dient aandacht besteed te worden aan de mate waarin en de wijze waarop rekening werd gehouden met de aanbevelingen uit die evaluatie en verder dient een vergelijking te worden gemaakt met de SWOT die toen werd opgesteld en de mate waarin op dat vlak evolutie kan worden vastgesteld (“lessons learned”).

### 5.1.2 Resultaten en impact

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de resultaten en de impact die Team Bedrijfstrajecten heeft gerealiseerd en dit minstens sinds de start van het convenant in 2018.

De analyse en beoordeling dient in ieder geval in te gaan op de resultaten die gehaald werden op de prestatie-indicatoren (KPI's), maar deze zijn op zich onvoldoende om bv. een kwalitatief beeld te krijgen van de verwezenlijkingen en de impact van Team Bedrijfstrajecten. Het is dan ook de bedoeling om een beeld te vormen van de resultaten en impact van Team Bedrijfstrajecten op basis van meer en andere gegevens. Bovendien zijn de KPI's ook een manier om Team

---

<sup>22</sup> Waar nuttig en relevant kunnen ook hogere beleidssystemen en doelstellingenkaders in overweging worden genomen (EU-kader, internationaal).

Bedrijfstrajecten extern op te volgen en stelt zich ook de vraag of de set die in het convenant 2018-2022 wordt gehanteerd, een goed beeld geeft of heeft gegeven van de resultaten en prestaties van Team Bedrijfstrajecten en of de jaarlijks vastgelegde streefwaarden realistisch dan wel voldoende ambitieus zijn/waren. Specifiek kan nagegaan worden of de gehanteerde set van KPI's voldoende is als instrument voor de externe opvolging van Team Bedrijfstrajecten. Bovendien moet er ook rekening mee worden gehouden dat de te behalen streefwaarden van de KPI's niet voor de volledige duur van het convenant werden vastgelegd, maar jaarlijks in onderling overleg worden afgesproken en dit om rekening te kunnen houden met de evoluerende beleidscontext (cf. bepalingen convenant 2018-2022), maar ook met de uitbreiding van de opdrachten (cf. de twee addenda aan het convenant).

Specifiek is het de bedoeling dat de resultaten en impact van Team Bedrijfstrajecten worden geanalyseerd en beoordeeld en dit zowel maatschappelijk en economisch, als beleidsmatig en dit bekeken over de periode vanaf de start van het initiatief. Hierbij kan bijvoorbeeld nagegaan worden of de doelgroepen tevreden zijn over de dienstverlening en geboden ondersteuning, welke effecten (impact) de geboden dienstverlening en ondersteuning heeft gehad voor de onderscheiden en bereikte doelgroepen, enz. en dit bijvoorbeeld in termen van de evolutie in de initieel vooropgestelde businesscases, mogelijke gevolgen hiervan op de werking aan de vraagzijde, enz.

Tot slot wordt ook een analyse en beoordeling verwacht van de mate waarin en de wijze waarop Team Bedrijfstrajecten de aanbevelingen betreffende prestaties, resultaten, impact, enz. van de evaluatie van 2014 van de Innovatiecentra al dan niet heeft geïmplementeerd en waarom (niet) en welke leerpunten al of niet werden meegenomen.

Een laatste element betreft de (eventuele) beleidsmatige impact van Team Bedrijfstrajecten.

### **5.1.3 Team Bedrijfstrajecten als dienstverlener vanuit beleidsoogpunt**

In dit luik is het de bedoeling dat Team Bedrijfstrajecten vanuit beleidsoogpunt als dienstverlener wordt geanalyseerd en beoordeeld. De (Vlaamse) overheid heeft verschillende mogelijkheden om de dienstverlening vorm te geven, bv. op basis van expertise in huis of door outsourcing. Team Bedrijfstrajecten vertegenwoordigt een tussenvorm als een afzonderlijke rechtspersoon (vzw) die tegelijkertijd is ingebed in de werking van een (beleids)uitvoerend agentschap (VLAIO). De vraag die zich dan ook stelt is wat de voor- en nadelen zijn van deze werkwijze en dit zowel kwantitatief als kwalitatief (dus o.m. een kostenbatenanalyse wordt verwacht) en vanuit het oogpunt van alle betrokken partijen. Er kan hierbij ook specifiek in relatie tot de (hogere) beleidsdoelstellingen waarin Team Bedrijfstrajecten is ingebed, nagegaan worden in welke mate een aldus gestructureerde dienstverlening de meest aangewezen keuze is. Meer generiek kan ook bekeken worden welke elementen van de aldus gestructureerde dienstverlening meer generiek zijn en dus transposeerbaar zijn naar andere (beleids)doelstellingen, beleidsonderwerpen, enz.

In dit luik is het dus de bedoeling dat Team Bedrijfstrajecten vanuit beleidsoogpunt wordt geanalyseerd en beoordeeld en meer bepaald als een mogelijk instrument dat beleidsmatig (elders, anders, breder, enz.) kan worden ingezet. Hierbij is het de bedoeling om in eerste instantie de concrete instantie (i.e. Team Bedrijfstrajecten) te analyseren en te beoordelen en vervolgens (eventuele) generieke kenmerken ervan af te leiden. In deze analyse en beoordeling dient dus vanuit beleidsmatig oogpunt een onderscheid gemaakt te worden tussen de specifieke en generieke kenmerken van Team Bedrijfstrajecten en – indien mogelijk – een beeld te geven van de

transponeerbare kenmerken die in principe ook de minimale vereisten van vergelijkbare (beleids)instrumenten/(beleids)initiatieven zouden moeten vormen.

In dit luik kan Team Bedrijfstrajecten eventueel ook vergeleken worden met andere vormen van beleidsinstrumenten die vergelijkbare doelstellingen nastreven.

Andere aspecten van Team Bedrijfstrajecten die in dit onderdeel aan bod kunnen komen, zijn de meerwaarde en additionaliteit ervan. De mogelijke meerwaarde en de additionaliteit kunnen zowel generiek als in relatie tot de kernactoren/-partners als vanuit beleidsoogpunt worden bekeken.

## 5.2 Ex-ante-evaluatie

Het is de bedoeling dat het toekomstluik van de evaluatie van Team Bedrijfstrajecten een even belangrijk deel van de evaluatie vormt als het ex-postluik en dit met het oog op het genereren van een maximaal leereffect voor alle betrokken partijen. Team Bedrijfstrajecten dient hierbij zowel specifiek op zich als meer generiek (i.h.b. als mogelijk beleidsinstrument) te worden bekeken.

Dit luik van de evaluatie zal onder meer moeten steunen op een SWOT-analyse volgend uit het ex-postluik ervan (specifiek en generiek (indien van toepassing)) én op de toekomstplannen en ambities van zowel Team Bedrijfstrajecten als de (Vlaamse) beleidsmakers en dient gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en doelstellingenkaders zoals eerder geschetst (cf. onder meer deel 5.1.1).

Dit deel van de evaluatie zal zich onder meer richten op de vooropgestelde strategie van Team Bedrijfstrajecten en de hieraan verbonden doelstellingen, ambities en prestaties/resultaten en op de te realiseren (economische en maatschappelijke) impact. Specifiek voor wat de maatschappelijke impact betreft, wordt verwacht dat er strategieën worden ontwikkeld en voorgesteld gericht op het realiseren van dergelijke impact (“paden naar maatschappelijke impact”).

De analyse en beoordeling zal ook moeten aangeven of, hoe en in welke mate de vooropgestelde doelstellingen en ambities passen in en kunnen bijdragen (o.m. via de vooropgestelde prestaties) tot de doelstellingen en doelstellingenkaders die van toepassing zijn in de verschillende systemen. Het Vlaamse (beleids)systeem en de daaraan verbonden doelstellingenkaders (in opklimmende volgorde: EWI-beleid, Vlaams beleid, Visie 2050 en Vizier 2030) zijn hierin de belangrijkste, maar het EU- en het ruimere kader moeten ook in aanmerking worden genomen indien (voldoende) relevant.

Andere elementen die in dit luik van de evaluatie belangrijk zijn, zijn het (toekomst)potentieel van Team Bedrijfstrajecten, de samenwerking (intern, met de kernactoren-partners, met andere partijen) en netwerking, de meerwaarde die Team Bedrijfstrajecten kan betekenen voor Vlaanderen (op het vlak van innovatie en verder economisch en maatschappelijk, (eventueel) internationaal, enz.).

Een ander aspect betreft de toekomstige werking, aansturing en governance en dit zowel vanuit een intern als een extern perspectief. Een analyse en beoordeling van de manier waarop dit wordt vooropgesteld en wat de mogelijke alternatieven zouden kunnen zijn, worden hier verwacht. Specifiek voor het externe perspectief worden voorstellen van mogelijke scenario's verwacht voor de efficiënte en effectieve aansturing en opvolging van een initiatief als Team Bedrijfstrajecten en eventuele vergelijkbare toekomstige beleidsinstrumenten. De (toekomstige) externe opvolging van

overheidswege dient in dit verband bekeken te worden met het oog op eenvoud, duidelijkheid, efficiëntie en transparantie.

In dit verband wordt ook verwezen naar de ambitie van de Vlaamse overheid om door te stoten tot de top vijf van innovatieve kennisregio's in Europa, die ook als toetssteen voor het innovatiebeleid wordt vooropgesteld. In de Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024, wordt hieromtrent aangegeven dat de er op basis van de (indicatoren van de) Regional Innovation Scoreboard (RIS) – die deze rangschikking bepaalt – voor Vlaanderen strategische beleidsindicatoren bepaald zullen worden om deze ambitie te sturen, vorm te geven en te evalueren. Hierbij lijkt het aangewezen minstens na te gaan in welke mate de toekomstige doelstellingen en prestatie-indicatoren voor Team Bedrijfstrajecten hierop afgestemd kunnen of moeten worden.

Tot slot is het ook de bedoeling dat het toekomstpotentieel van een mogelijk beleidsinstrument vergelijkbaar met Team Bedrijfstrajecten wordt geanalyseerd en beoordeeld.

### **5.3 Conclusies en aanbevelingen**

Het geheel van de evaluatie moet leiden tot een eindrapport dat minstens een beschrijving van de beleidscontext omvat, een toelichting geeft over de evaluatiecontext en -aanpak, een overzicht omvat van de ingezette methodes en middelen, van de uitgevoerde analyses en de eraan verbonden beoordelingen en tot slot een aantal conclusies en aanbevelingen formuleert.

Het eindrapport moet beantwoorden aan de doelstellingen van de evaluatie en de beoogde resultaten opleveren, moet tegemoetkomen aan alle evaluatieluiken en moet een specifiek en eventueel generiek luik (i.e. Team Bedrijfstrajecten op zich en een mogelijk beleidsinstrument als Team Bedrijfstrajecten) omvatten.

## 6. Onderdelen van de evaluatie, methodologieën en planning

---

### 6.1 Onderdelen van de evaluatie en methodologie

De evaluatie dient te bestaan uit een ex-postluik en een ex-anteluik en een goed evenwicht tussen beide luiken is essentieel bij de uitvoering ervan. Wat inhoudelijk in beide luiken aan bod moet komen, wordt toegelicht in deel 5.

De methodologieën die bij de uitvoering van de evaluatie minstens aan bod moeten komen, zijn:

1. Deskstudie.
2. Interviews.
3. Impactanalyse.
4. Toekomstgerichte methodologieën ter ondersteuning van het ex-anteluik van de evaluatie.
5. Systeembenadering vanuit de omgeving en t.o.v. de beleidskaders waarin Team Bedrijfstrajecten zich bevindt.

De werkzaamheden in het kader van deze evaluatie moeten leiden tot een globaal eindrapport waarvan de inhoud in grote lijnen wordt omschreven in deel 5.3.

### 6.2 Ondersteunende bronnen en werkzaamheden

#### 6.2.1 Bronnen

De evaluatie kan steunen op verschillende bronnen, waaronder het convenant 2018-2022 van Team Bedrijfstrajecten, beleidsnota's en beleidsbrieven, het evaluatierapport van de evaluatie van de Innovatiecentra (uit 2014), de beleidsplanning met betrekking tot Team Bedrijfstrajecten voor de periode 2018-2021, het businessplan 2018-2022 van Team Bedrijfstrajecten, de jaarverslagen die door en over Team Bedrijfstrajecten werden ingediend bij VLAIO, de controleverslagen van het agentschap, de zelfevaluatie die over Team Bedrijfstrajecten zal opgesteld worden (zie deel 6.2.2), de tevredenheidsbevraging(en) (cf. KPI's), enz.

In het kader van deze evaluatie zullen de bevoegde Vlaamse beleidsactoren (in eerste instantie (de relatiebeheerder bij) VLAIO en het kabinet van de bevoegde minister) (eventueel) een toekomstvisie opstellen met betrekking tot Team Bedrijfstrajecten. Deze toekomstvisie zal desgevallend bij de uitvoering van de evaluatie ook als bron ter beschikking worden gesteld aan de evaluator (zie deel 6.3) en dient gericht ingezet te worden met het oog op een weloverwogen advies over de toekomst van Team Bedrijfstrajecten.

#### 6.2.2 Zelfevaluatie met betrekking tot Team Bedrijfstrajecten

De zelfevaluatie die de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten zullen opstellen, bestaat uit een ex-post- en een ex-anteluik en wordt op een hoog aggregatieniveau uitgewerkt. Om de verwachte zelfevaluatie te kunnen opstellen, heeft de evaluatiecel van het Departement EWI een richtlijn/leidraad opgesteld en overgemaakt aan de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten. Deze richtlijn/leidraad is opgenomen als Bijlage 2 bij dit plan van aanpak.

Er werd met de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten afgesproken dat het ex-postluik van de zelfevaluatie zal opgeleverd worden tegen eind oktober 2021 en het ex-anteluik tegen eind november 2021 (cf. deel 6.5).

### 6.3 Evaluator

Voor de uitvoering van deze evaluatie zal een externe consultant worden ingezet, die zal worden aangesteld via de aanbesteding van een overheidsopdracht voor de uitvoering van bovenvermelde evaluatie.

Van de consultant wordt verwacht dat hij bij de uitvoering van zijn opdracht de onderscheiden evaluatieluiken vertaalt in een set van samenhangende en relevante evaluatievragen en in zijn werkplan voor uitvoering methodologieën aanwendt die tegemoetkomen aan de doelstellingen van de evaluatie en leiden tot de beoogde resultaten. Verder zal de consultant bij de uitvoering van de evaluatieopdracht een beroep moeten doen op verschillende vormen van expertise en diverse stakeholders moeten raadplegen om de opdracht tot een goed einde te kunnen brengen.

De consultant moet alle onderdelen van de evaluatie op zich nemen (cf. deel 6.1) en minstens de bronnen aanwenden die ter beschikking staan van deze evaluatie (cf. deel 6.2).

### 6.4 Begeleiding van de evaluatie/evaluatieproces

De evaluatie zal begeleid worden door een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van de evaluatiecel (gesitueerd binnen de afdeling Strategie en Coördinatie) van het Departement EWI en van de afdeling Relatiebeheer Ondernemingen van VLAIO (inhoudelijk relatiebeheerder) zijn opgenomen. Verder wordt een vertegenwoordiger van de minister in de hoedanigheid van waarnemer opgenomen in de stuurgroep.

De externe consultant wordt uitgenodigd deel te nemen aan de stuurgroep, maar maakt er geen deel van uit.

De stuurgroep is het orgaan dat bevoegd is voor het toezicht op en de begeleiding van het evaluatieproces. De werking ervan is neergelegd in een huishoudelijk reglement. De stuurgroep waakt over het correcte verloop van het evaluatieproces en kan dit zo nodig bijsturen. De rapportering vindt plaats aan de leden van de stuurgroep, die de kwaliteit van het geleverde werk bewaakt. Verder ziet de stuurgroep erop toe dat de evaluatie-opdracht van de externe consultant wordt uitgevoerd in overeenstemming met de bepalingen van het opdrachtbestek en dat de werkzaamheden van de externe consultant resulteren in een eindrapport met concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in de regelgeving.

De stuurgroep is ook het orgaan dat interviewlijsten, tussentijdse resultaten, rapporten en andere stukken, voorstellen en/of deliverables valideert.

Voor de dagelijkse opvolging van de evaluatiewerkzaamheden is een operationele werkgroep ingesteld. Deze bestaat uit de dossierbehandelaar voor de evaluatie (en zijn/haar back-up)<sup>23</sup> die behoren tot de evaluatiecel van het Departement EWI en uit de relatiebeheerder voor Team Bedrijfstrajecten (bij de afdeling Relatiebeheer Ondernemingen bij VLAIO).

Het (enige) aanspreekpunt (SPOC) voor alle betrokkenen bij de evaluatie is de eerder vermelde dossierbehandelaar voor de evaluatie.

Op de eerste stuurgroepvergadering wordt (worden) ook (vertegenwoordigers van) Team Bedrijfstrajecten uitgenodigd zodat de betrokkenen kennis kunnen maken met de aanpak die de

---

<sup>23</sup> Cf. zie ook deel 7.1 waar is opgegeven wie de dossierbehandelaar voor de evaluatie is.

externe consultant voor de uitvoering van de evaluatie-opdracht voorstelt en ook om een aantal afspraken te kunnen maken.

## 6.5 Planning

De indicatieve planning voor de uitvoering van deze evaluatie is als volgt:

1. Bespreking ontwerp van plan van aanpak (PVA) binnen de evaluatiecel van het departement: begin november 2020;
2. Aanpassing ontwerp van PVA en validatie binnen de evaluatiecel: begin november 2020;
3. Bespreking ontwerp van PVA met de relatiebeheerder van Team Bedrijfstrajecten<sup>24</sup>: midden november 2020;
4. Aanpassen ontwerp van PVA en interne validatie: november – december 2020;
5. Toelichting ontwerp van PVA aan vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten: 16 december 2020;
6. Aanvullen ontwerp van PVA op basis van toelichting ervan aan de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten: december 2020;
7. Uitwerken leidraad/richtlijn voor de zelfevaluatie die Team Bedrijfstrajecten moet opstellen: december 2020;
8. Overleg over deze richtlijn/leidraad met de relatiebeheerder van Team Bedrijfstrajecten: januari 2021;
9. Toelichting in verband met op te stellen zelfevaluatie aan Team Bedrijfstrajecten: 19 januari 2021;
10. Overmaken intern gevalideerd PVA incl. leidraad/richtlijn voor de op te stellen zelfevaluatie aan het kabinet: maart 2021;
11. Opstart aanbesteding evaluatie-opdracht met het oog op het aanstellen van een externe consultant: mei 2021;
12. Start opdracht consultant: juni 2021;
13. Opstellen (en overmaken) zelfevaluatie door Team Bedrijfstrajecten:
  - a. Ex-postluik: tegen eind oktober 2021
  - b. Ex-anteluik: tegen eind november 2021;
14. Ontwerp van eindrapport: begin februari 2022;
15. Validatie ontwerp van eindrapport door de stuurgroep en nazicht door de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten (1 week) met het oog op de verbetering van materiële fouten: midden februari 2022;
16. Afronden rapportering: eind februari 2022 zodat aansluitend gestart kan worden met het opstellen van een nieuw convenant voor Team Bedrijfstrajecten met voorlegging ter beslissing aan de Vlaamse Regering voor het zomerreces van 2022;
17. Toelichting evaluatieresultaten aan (de raad van bestuur van) Team Bedrijfstrajecten kort na de oplevering van de eindrapportering.
18. Nazorggesprekken<sup>25</sup>: juni 2022.

---

<sup>24</sup> Bij VLAIO.

<sup>25</sup> Deze gesprekken vinden plaats tussen de evaluatiecel en enerzijds Team Bedrijfstrajecten en anderzijds de inhoudelijke relatiebeheerder bij VLAIO. De gesprekken zijn gericht op de verbetering van het evaluatieproces zelf en niet op de inhoud en/of de resultaten van de afgelopen evaluatie.



## 7. Informeren van en communiceren met Team Bedrijfstrajecten

Er heeft op 16 december 2020 een overleg plaatsgevonden met vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten. De bedoeling van dit overleg was om zowel de evaluatiepraktijk van het departement als het ontwerp van plan van aanpak toe te lichten. Hierbij werd aan de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten zowel feedback gevraagd over het ontwerp van plan van aanpak zelf als over de voorgestelde planning en de verwachte deliverables.

Onderhavig (ontwerp van) plan van aanpak werd na deze toelichting aangepast op basis van de gemaakte afspraken en verder is hieronder ook een overzicht van de gemaakte afspraken opgenomen.

Aangezien de richtlijn/leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie (zie Bijlage 2) op 16 december 2020 nog niet was gefinaliseerd, werd afgesproken dat de evaluatiecel van het Departement EWI deze op 19 januari 2021 zou toelichten aan en bespreken met de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten.

### 7.1 Afspraken gemaakt met (vertegenwoordigers van) Team Bedrijfstrajecten over het (ontwerp van) plan van aanpak

1. (De vertegenwoordigers van) Team Bedrijfstrajecten zullen de verwachte zelfevaluatie overmaken aan het aanspreekpunt voor de evaluatie bij het Departement EWI (cf. supra) conform de bepalingen van deel 6.2.2.  
Indien mogelijk, zal geprobeerd worden om de zelfevaluatie nog vroeger op te leveren, maar in ieder geval niet later dan de opgegeven data.  
Aandachtspunt is verder ook de oplevering van de rapportering over 2021. Het is immers de bedoeling dat zo veel mogelijk informatie over 2021 meegenomen wordt in de geplande evaluatie.
2. De vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten merken het volgende op:
  - In de beleidscontext zoals opgenomen in het ontwerp van plan van aanpak wordt begin 2015 aangeduid als start van de overgangperiode in het traject van de Innovatiecentra naar de nieuwe vzw. Volgens de vertegenwoordigers dient 30 mei 2016 gezien te worden als de eigenlijke start van de transitie, toen de eerste overlegvergadering ter zake heeft plaatsgevonden. Dit specifieke aandachtspunt zal meegenomen worden in voorliggend document (zie aanpassing in deel 4.4).
  - De focus van Team Bedrijfstrajecten is vrij specifiek. De ruimere beleidskaders (zoals bv. Visie 2050 en Vizier 2030.) zijn tot nu toe nooit een element of aandachtspunt geweest van de werking. Team Bedrijfstrajecten is wel bereid om bij het opstellen van de zelfevaluatie aandacht te schenken aan het ruimere kader/systeem en na te denken over welke bijdragen er tot nu toe werden geleverd aan de doelstellingen op die niveaus en welke bijdragen in de toekomst zouden kunnen worden geleverd.
3. De bevraging van de doelgroepen wordt als een belangrijk onderdeel van de evaluatie gezien. De evaluatiepraktijk van het Departement EWI voorziet dat het evaluatievoorwerp betrokken wordt in het evaluatieproces en dat betekent onder meer dat een dergelijke bevraging zal afgestemd worden met Team Bedrijfstrajecten. Zowel de inhoud als de woordkeuze van de bevraging (lees: voldoende afgestemd op de doelgroep) zullen overlegd worden met Team Bedrijfstrajecten.

4. In de tekst wordt verwezen naar een toekomstvisie op te stellen door de beleidsmakers. Tijdens het overleg wordt gevraagd of deze ook gedeeld zal worden met het “evaluatievoorwerp” en dit bijvoorbeeld met het oog op afstemming in functie van de onderhandelingen die na de evaluatie zullen starten.  
De evaluatiecel verduidelijkt dat het opstellen van toekomstvisies door zowel Team Bedrijfstrajecten (als onderdeel van de op te stellen zelfevaluatie) als door de beleidsmakers gezien moeten worden als gescheiden trajecten. De bedoeling is nl. dat elke actor vanuit zijn eigen oogpunt en vanuit het bredere systeem nadenkt over die toekomst en een visie ontwikkelt, die vervolgens meegenomen worden in het evaluatieproces. Op basis van de evaluatie ter zake zal dan een advies volgen over de toekomst dat aangewend kan worden in de daaropvolgende besprekingen. Het opstellen van de toekomstvisies is dus niet bedoeld als een voorafname van die besprekingen, maar als een bron voor de evaluatie. De onderlinge afstemming en convergentie volgt na de evaluatie op basis van de aanbevelingen hieruit.
5. Tijdens de interviews die de evaluator zal uitvoeren, zal ook naar de visie van de geïnterviewde over de toekomst van Team Bedrijfstrajecten gepeild worden.
6. Na afloop van de evaluatie kan de evaluator een toelichting geven over de resultaten ervan aan (de raad van bestuur van) Team Bedrijfstrajecten (zie ook deel 6.5). Die mogelijkheid wordt als een verplichte optie opgenomen in het opdrachtbestek dat op basis van onderhavig plan van aanpak zal worden opgesteld. Deze optie kan dan gelicht worden op vraag van Team Bedrijfstrajecten.
7. Om de werkzaamheden in het kader van de evaluatie mee te kunnen opvolgen, zal Daniël Verlé als afdelingshoofd van de afdeling Relatiebeheer Ondernemingen bij VLAIO deelnemen aan de vergaderingen van de evaluatiestuurgroep.

## **7.2 Afspraken gemaakt met Team Bedrijfstrajecten over de leidraad/richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie**

De vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten hebben noch tijdens de toelichting op 19 januari 2021, noch erna opmerkingen op de leidraad/richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie geformuleerd.

## 8. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie

---

Voor de uitvoering van de evaluatie zal o.m. een beroep worden gedaan op een consultant (cf. deel 6.3).

De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling betreffende procedure in maart 2021 op te starten. De evaluatiecel van de afdeling Strategie en Coördinatie (ASC) staat in voor het geheel van (de afhandeling van) de aanbestedingsprocedure van de opdracht van de consultant. Dit omvat zowel het voortraject, de eigenlijke aanbestedingsprocedure als de opvolging van de uitvoering van de opdracht.

### Beschikbare documenten:

Volgende informatie zal ter beschikking worden gesteld aan de consultant, hetzij als bijlage bij het bestek, hetzij op de relevante website, hetzij elektronisch op te vragen bij het departement:

### Voor het opstellen van de offerte:

- Het convenant 2018-2022 met Team Bedrijfstrajecten en de bijhorende addenda;
- Het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid en de wijzigingen aan betreffend decreet<sup>26</sup>;
- Beleidsbrieven en beleidsnota's<sup>27</sup>;
- Informatie over Team Bedrijfstrajecten (zie [www.vlaio.be](http://www.vlaio.be));
- De rapporten van de vorige evaluatie<sup>28</sup>.

### Bij de plaatsing van de opdracht (of later):

- Strategische planning in verband met Team Bedrijfstrajecten;
- De jaarrapporteringen van Team Bedrijfstrajecten en de controleverslagen van VLAIO;
- Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering;
- De zelfevaluatie betreffende Team Bedrijfstrajecten (met inbegrip van het ontwerp van strategisch plan voor de periode 2023-2027);
- Enz.

---

<sup>26</sup> Zie <https://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1018085&param=inhoud&ref=search&AVIDS=>

<sup>27</sup> Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/publicaties/type/beleidsdocument> of op de website van het Vlaams Parlement [www.vlaamsparlement.be](http://www.vlaamsparlement.be).

<sup>28</sup> Zie o.m. <https://www.ewi-vlaanderen.be/onze-opdracht/strategisch-beleid/beleidsevaluaties/afgeronde-beleidsevaluaties/beleidsevaluaties-8>.

## 9. Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie

---

Conform de communicatiestrategie die het Departement EWI hanteert voor beleidsevaluaties<sup>29</sup>, wordt het eindrapport van een evaluatie pas publiek van zodra het beslissingsproces over de toekomst van Team Bedrijfstrajecten is afgerond.

In de periode daarvoor is het eindrapport nog vertrouwelijk en wordt het enkel ter beschikking gesteld aan de direct betrokken partijen, nl. de bevoegde minister, de leden van de stuurgroep die de evaluatie heeft begeleid en (vertegenwoordigers van) het Team Bedrijfstrajecten.

Voor het eindrapport finaal gevalideerd wordt (door de stuurgroep), krijgt Team Bedrijfstrajecten de mogelijkheid om het ontwerp van eindrapport na te lezen met het oog op de verbetering van materiële fouten. Vastgestelde materiële fouten moeten altijd verbeterd worden en conclusies of aanbevelingen die erop gebaseerd waren, moeten overeenkomstig aangepast worden. Voor het nazicht met het oog op de verbetering van materiële fouten krijgt Team Bedrijfstrajecten een week tijd en de verwachte periode waarin dit nazicht moet uitgevoerd worden, wordt ruim op voorhand aan Team Bedrijfstrajecten meegedeeld, zodat deze werkzaamheden opgenomen kunnen worden in de eigen planning.

In principe kunnen de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten na de afronding van de evaluatieprocedure een beroep doen op de externe consultant om de evaluatie aan (vertegenwoordigers van) Team Bedrijfstrajecten toe te lichten, conform de hierboven omschreven communicatiestrategie. In het opdrachtbestek voor de aanbesteding van deze evaluatieopdracht wordt hiervoor een specifieke optie voorzien.

---

<sup>29</sup> Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/strategisch-beleid/beleidsevaluaties/wat-beleidsevaluatie>.

## 10. Bijlage 1 – Uitgebreide beleidscontext

---

### 10.1 Historiek

#### 10.1.1 Innovatiestimulering en Innovatiecentra

Het aanmoedigen van innovatie is altijd een belangrijk onderdeel geweest van het Vlaamse beleid in het algemeen en het wetenschaps- en innovatiebeleid in het bijzonder. Het (voormalige) Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT<sup>30</sup>) was vooral actief op het vlak van technologische innovatie en was dan ook een van de belangrijkste actoren in het innovatiegebeuren. Het IWT beschikte over een ruim gamma aan instrumenten gericht op technologische innovatie ten dienste van de bedrijven. Een ervan had betrekking op de financiering van zogeheten Vlaamse innovatiesamenwerkingsverbanden (VIS) en had tot doel om intermediairen die actief waren in de aanmoediging van technologische innovatie in het bedrijfsleven optimaal in te schakelen in het Vlaamse technologische innovatiebeleid.

Het besluit van de Vlaamse Regering tot regeling van de steun aan projecten van innovatiestimulering, technologisch advies en collectief onderzoek op verzoek van Vlaamse innovatiesamenwerkingsverbanden<sup>31</sup> voorzag in de periode 2002 tot en met eind 2017 in een juridische basis voor het verlenen van steun aan deze Vlaamse innovatiesamenwerkingsverbanden en dit op projectmatige basis. In het kader van dit besluit werden specifieke projectoproepen gelanceerd en nam de werking op het vlak van Regionale Innovatiestimulering (RIS-werking) van de latere Innovatiecentra begin 2003 een aanvang. In drie provincies werd dit projectmatig ingebed bij de lokale Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappijen (GOM), in één provincie werd het gespreid ingebed bij een GOM en een bedrijfsorganisatie, en in de vijfde provincie gebeurde dit onder de vorm van een ad hoc opgerichte vzw. De 2<sup>de</sup> oproep voor projecten innovatiestimulering (2005/2006) leidde tot de oprichting van vijf provinciale Innovatiecentra als uitvoerder van de zogeheten projecten regionale innovatiestimulering (RIS-projecten) in hun eigen provincie. Deze centra werden uiteindelijk tot en met eind 2014 op projectmatige basis gefinancierd en hadden als missie om bedrijven en in het bijzonder kmo's aan te moedigen en te begeleiden om efficiënt en duurzaam te innoveren. De doelstelling was om het aantal bedrijven waar innovatie deel uitmaakt van de strategie, te verhogen. De Innovatiecentra waren dan ook het aanspreekpunt voor innovatie in hun provincie en boden bedrijven een laagdrempelige toegang tot het innovatiegebeuren op het lokale niveau. Het (eigen) project regionale innovatiestimulering vormde de kernopdracht van de Innovatiecentra.

In de periode 2011-2014 fungeerden de Innovatiecentra t.a.v. hun doelgroepen eigenlijk als een frontoffice voor het IWT en vervulden ze de rol van navigator t.a.v. het Vlaams Innovatienetwerk (VIN). Belangrijk was dat ze zo goed mogelijk samenwerkten met de VIN-leden en er tegelijk zorg voor droegen dat hun activiteiten complementair waren t.a.v. deze van de andere VIN-leden. In de Innovatiecentra werden innovatie-adviseurs ingezet om de opdrachten ervan uit te voeren. Kenmerkend voor deze periode was dat de Innovatiecentra voor de 3<sup>de</sup> oproep Regionale Innovatiestimulering – die gericht was op de periode 2011-2014 – hun projectvoorstellen

---

<sup>30</sup> Naar aanleiding van de herstructurering van het beleidsdomein EWI in 2015 bestaat het IWT niet langer (zie ook deel 1).

<sup>31</sup> Het zogeheten VIS-besluit. Een eerste besluit dateert van 24 mei 2002, maar werd opgeheven bij het gelijknamig besluit van 20 juli 2006, dat zelf liep tot 31 december 2017.

gezamenlijk hadden opgesteld en de voorstellen liepen dan ook in grote mate gelijk, behalve dat er regionale verschillen waren die vooral tot uiting kwamen in de doelgroepensegmentatie. De goedkeuring van deze projecten vormde de basis voor de financiering van de Innovatiecentra voor de periode 2011-2014 onder de vorm van een IWT-projectovereenkomst.

### 10.1.2 Evaluatie van de Innovatiecentra in 2014

Omdat de overeenkomsten met de Innovatiecentra eind 2014 afliepen en in het licht van de in het vooruitzicht gestelde wijzigingen aan het W&I-decreet door de Vlaamse Regering 2009-2014, werd beslist om in 2014 een evaluatie van de Innovatiecentra uit te voeren. Dit leek niet alleen vanzelfsprekend vanuit het oogpunt van het aflopen van de eerder vermelde overeenkomsten, maar had ook te maken met het feit dat de decretale verankering van de Innovatiecentra in het W&I-decreet op stapel stond.

Deze decretale verankering werd doorgevoerd op 25 april 2014 en maakte het mogelijk om vanaf 2015<sup>32</sup> te voorzien in de structurele subsidiëring van de Innovatiecentra via het afsluiten van een convenant met elk van hen. Met het oog op het voeren van de onderhandelingen ter zake werd beslist om eerst een evaluatie van de Innovatiecentra uit te voeren. Deze evaluatie vond plaats in de periode mei-oktober 2014 en werd gecoördineerd door het Departement EWI.

Als resultaat van de evaluatie werden de doelstellingen, de rol, de opdrachten van de Innovatiecentra door de evaluator niet in vraag gesteld, maar er werd wel gewezen op het mogelijke efficiëntieverlies en de overhead die het bestaan van vijf afzonderlijke Innovatiecentra met zich meebrachten. Tevens pleitte de evaluator ervoor om te overwegen de rol van de Innovatiecentra uit te breiden tot frontoffice en navigator voor alle Vlaamse agentschappen die innovatie, ondernemerschap en/of internationalisering beogen te stimuleren bij kleine en middelgrote ondernemingen (toen: IWT, AO en het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen [FIT])<sup>33</sup>.

### 10.1.3 Beleidsperiode 2014-2019

#### 10.1.3.1 Van de Innovatiecentra naar Team Bedrijfstrajecten vzw

De evaluatie van de Innovatiecentra werd pas afgerond toen de Vlaamse Regering 2014-2019 al was aangetreden. Volgend op de vraag van de bevoegde minister in maart 2014 om voorafgaand aan het afsluiten van convenanten met de Innovatiecentra een evaluatie uit te voeren (cf. deel 10.3), besliste de Vlaamse Regering op 9 mei 2014 ook om de projecten regionale innovatiestimulering (en dus eigenlijk de werking van Innovatiecentra) te verlengen tot 30 juni 2015. De bedoeling was om de werking van de Innovatiecentra en de uitvoering van de RIS-projecten in afwachting van het afsluiten van de convenanten in ieder geval te verzekeren tot en met 30 juni 2015.

Het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2014-2019<sup>34</sup> maakte gewag van een ondernemersvriendelijke overheid en stelde verder dat de entiteiten die betrokken zijn bij het beleid voor economie, ondernemen, wetenschap en innovatie op strategisch niveau en qua

---

<sup>32</sup> Met andere woorden, vanaf het ogenblik dat de overeenkomsten 2011-2014 met de Innovatiecentra afliepen.

<sup>33</sup> De managementsamenvatting van de evaluatie 2014 van de Innovatiecentra is [hier](#) beschikbaar.

<sup>34</sup> De tekst van dit regeerakkoord is [hier](#) beschikbaar.

dienstenverlening voor bedrijven veel sterker geïntegreerd zouden worden. Verder werd ook gesteld dat de structuren gerationaliseerd en vereenvoudigd zouden worden en dat instrumenten op elkaar afgestemd zouden worden. In dit verband werd de oprichting van een nieuw Agentschap Innoveren en Ondernemen aangekondigd dat het Agentschap Ondernemen en (de bedrijfsgerichte processen van) het IWT via een fusie zou integreren.

In de beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2014-2019<sup>35</sup> werd dit concreet gemaakt in het hoofdstuk “Investeren in een vereenvoudigde dienstverlening op maat” waarin onder meer werd ingegaan op het organiseren van een “geïntegreerd aanspreekpunt voor de ondernemer”. In die ambitie paste de herstructurering van het beleidsdomein EWI in het algemeen en de aangekondigde oprichting van het Agentschap Innoveren en Ondernemen in het bijzonder.

Parallel met de uitwerking en realisatie van de juridische onderbouwing van de vooropgestelde herstructurering van het beleidsdomein, werd na de evaluatie van de Innovatiecentra ook een convenant met elk van de centra afgesloten<sup>36</sup> en dit in eerste instantie om de continuïteit van de Innovatiecentra te verzekeren<sup>37</sup>. Anderzijds was het meer dan waarschijnlijk dat de herstructurering van het beleidsdomein ook een impact zou hebben op de doelstellingen en taakstelling van de Innovatiecentra. Met die mogelijkheid werd in de convenanten expliciet rekening gehouden in artikel 2 ervan. Hierin werd gesteld dat:

*“Van zodra de fusie tussen het Agentschap Ondernemen en (de bedrijfsgerichte processen van) het IWT resulteert in de oprichting van een nieuw agentschap, kan de Vlaamse overheid een bijsturing aan dit convenant voorzien om de activiteiten van het Innovatiecentrum optimaal af te stemmen op de werking van het nieuwe agentschap. Deze bijsturing betreft o.m. aanpassingen op het vlak van het werkplan en bijhorende bepalingen alsook aanpassingen op het vlak van het Innovatiecentrum als contractspartij bij dit convenant en hiermee samenhangende bepalingen. Concreet verbindt de Vlaamse overheid er zich toe het Innovatiecentrum op uiterlijk 1 juli 2016 in kennis te stellen van de vooropgestelde plannen van deze bijsturing. De bijsturing maakt het voorwerp uit van een addendum aan dit convenant overeenkomstig het bepaalde in artikel 20 en welke in werking treedt op ten vroegste 1 januari 2017.”*

De herstructurering van het beleidsdomein EWI werd een feit met de goedkeuring van het decreet van 20 november 2015 houdende diverse maatregelen inzake de herstructurering van het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie. Het IWT werd ontbonden en het grootste deel van zijn activiteiten en (bedrijfsgerichte) processen werden met het Agentschap Ondernemen geïntegreerd in het nieuwe Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) dat per 1 januari 2016 operationeel werd.

Aangezien een van de kerntaken van VLAIO bestond (en bestaat) uit het organiseren en aansturen van een universele toegangspoort voor ondernemersvragen aan de overheid en voor specifieke vragen over het overheidsinstrumentarium gericht op ondernemingen, was de uitbouw van een frontoffice ter zake een belangrijk aandachtspunt. De Innovatiecentra werden min of meer vanzelf onderdeel van deze frontoffice, aangezien zij deze rol vanuit hun missie en opdrachten zoals verwoord in de convenanten al vervulden voor het IWT. Omdat VLAIO zich inhoudelijk zowel zou

---

<sup>35</sup> Zie <https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2014-2019-werk-economie-wetenschap-en-innovatie>.

<sup>36</sup> Beslissing van de Vlaamse Regering van 12 juni 2015 (VR 2015 1206.DOC-588-1, -2 en -6TER).

<sup>37</sup> De convenanten gingen in op 1 juni 2015.

moeten richten op innovatie als op ondernemerschap en dit ten behoeve van haar doelgroepen, lag het voor de hand dat de taakstelling van de Innovatiecentra in dit licht herbekeken diende te worden.

De bepalingen van artikel 2 van de convenanten met de Innovatiecentra (cf. supra) lieten toe om rekening te houden met de gewijzigde beleidscontext en met de beleidsdoelstellingen van VLAIO en ter uitvoering hiervan, werden deze convenanten in het voorjaar van 2016<sup>38</sup> elk aangevuld met een (gelijklopend) addendum<sup>39</sup>. In eerste instantie werd de opdracht van de Innovatiecentra via deze addenda uitgebreid tot de hiernavolgende vierledige opdracht die aansloot bij de strategische doelstellingen opgesomd in het convenant, maar die geplaatst moesten worden in de verruimde context van innoveren én ondernemen:

1. Frontoffice van VLAIO
2. Navigatorrol binnen het kennisecosysteem
3. Trajectbegeleiding 'one-to-one'
4. Operationele excellentie en signaalfunctie

In lijn met de vaststellingen van de evaluatie 2014 van de Innovatiecentra, werd er verder voor geopteerd om de governance van de Innovatiecentra te vereenvoudigen met het oog op efficiëntieverhoging. Het integreren van de vijf Innovatiecentra (zijnde vijf aparte vzw's) tot één vzw werd in het vooruitzicht gesteld als een van de manieren om alvast de overhead sterk te reduceren.

In de addenda lag de nadruk vooral op het eerste en bleef de kerntaak van de Innovatiecentra de één-op-één-begeleiding van bedrijven met groeipotentieel door innovatie, maar dit in een frontofficerol t.a.v. VLAIO dat zowel innoveren als ondernemerschap ondersteunt. De opdracht werd dan ook verruimd in die zin dat innovatie-opportunities bij bedrijven moesten worden benaderd vanuit de brede invalshoek van innoveren én ondernemen. De Innovatiecentra moesten verder ook het volledige overheidsinstrumentarium in beeld brengen bij de bedrijven en konden hiervoor een beroep doen op een team van accountmanagers dat vanuit VLAIO ter beschikking werd gesteld en verder konden de Innovatiecentra bedrijven ook doorverwijzen naar het ruime netwerk van al dan niet door de overheid gesteunde dienstverleners<sup>40</sup>.

In de addenda werd verder ook een (indicatief) stappenplan naar voren geschoven met het oog op de integratie van deze centra tot een vzw (cf. supra).

Het decreet van 17 november 2017 houdende wijziging van het decreet van 21 december 2001 houdende bepalingen tot begeleiding van de begroting 2002 en [van] het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid<sup>41</sup> zorgde voor de wijziging van artikel 14/1 van het W&I-decreet tot de bepaling vermeld in deel 1. Deze

---

<sup>38</sup> Het overleg van 30 mei 2016 tussen de Innovatiecentra en de Vlaamse overheid wordt hierbij gezien als de start van de transitieperiode van de Innovatiecentra naar Team Bedrijfstrajecten.

<sup>39</sup> Beslissing van de Vlaamse Regering van 1 juli 2016 (VR 2016 0107.DOC.0700-1,3,4,5 en 6BIS).

<sup>40</sup> Dit wordt in een latere fase het [VLAIO-netwerk](#) genoemd.

<sup>41</sup> Eerder al W&I-decreet genoemd, maar hier niet aldus geformuleerd omdat het vermeld is als onderdeel in de titel van het genoemde decreet van 17 november 2017.



aanpassing van het W&I-decreet liet toe om een vzw op te richten en de voorziene fusie van de vijf Innovatiecentra door te voeren door ze te integreren in de nieuwe vzw.

Deze vzw kreeg de naam Team bedrijfstrajecten en nadat de Vlaamse Regering d.d. 22.12.2017 zowel de ontwerpstatuten ervan als het af te sluiten ontwerp van convenant goedkeurde, kon de vzw op 8 januari 2018 opgericht worden en vervolgens werd op 18 januari 2018 het convenant ondertekend door alle betrokken partijen. De fusie van de vijf Innovatiecentra in de nieuwe vzw werd op 26 maart 2018 afgerond, zodat de werking en de middelen van de voormalige Innovatiecentra in Team Bedrijfstrajecten werden geïntegreerd en de overgang naadloos kon verlopen.

### 10.1.3.2 Convenant tussen het Vlaamse Gewest en de vzw Team Bedrijfstrajecten

Het convenant dat tussen het Vlaamse Gewest en de vzw Team Bedrijfstrajecten aldus werd afgesloten, loopt van 1 januari 2018 tot 31 december 2022 en conform de bepalingen van het W&I-decreet, regelt het convenant:

- 1° de modaliteiten waaronder de Vlaamse Regering de subsidies verleent;
- 2° de strategische en operationele doelstellingen van de instelling;
- 3° de regels voor de meting en de opvolging ervan;
- 4° de betalingsregeling voor de jaarlijkse subsidie van het Vlaamse Gewest of de Vlaamse Gemeenschap;
- 5° de financiële bepalingen over de aanwending van de subsidies en de reservevorming;
- 6° een rapporteringsmechanisme en een mechanisme dat bestemd is voor de opvolging van de werking;
- 7° de maatregelen in geval van niet-naleving van het convenant;
- 8° de gevallen waarin en de wijze waarop het convenant tijdens de looptijd ervan kan worden gewijzigd;
- 9° de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van het convenant;
- 10° de vereisten waaraan de code van behoorlijk bestuur van de instelling moet beantwoorden.

De operationele doelstellingen van de vzw zijn vermeld in (artikel 5 en artikel 11 van) het convenant (zie ook deel 2.1). In de oprichtingsakte van de vzw, is dit als volgt verwoord (zie punt 1 van artikel 3 van de oprichtingsakte):

*De Vereniging heeft tot doel om, mede in overeenstemming met het bepaalde in artikel 14/1 van het decreet van 30 april 2009 betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid, gewijzigd bij de decreten van 25 april 2014 en 17 november 2017, op het grondgebied van het Vlaamse Gewest te fungeren als frontoffice van het Agentschap Innoveren & Ondernemen en als actieve navigator in het netwerk van dienstverleners die verbonden zijn aan het Agentschap Innoveren & Ondernemen.*

*De vier volgende taakopdrachten maken deel uit van de in het vorige lid bedoelde frontoffice-werking van de Vereniging:*

- *Analyse businesscase en begeleiding: vanuit een sterkte/zwakte-analyse van de businesscase gericht op businesstransformatie, komen tot een goede mix van adviezen die leiden tot inzichten bij het bedrijf om de zwakkere onderdelen van de businesscase te versterken;*

- *Toeleiden van bedrijven naar kennisinstellingen, speerpuntclusters, innovatieve bedrijfsnetwerken en andere ondernemingen, partners en netwerken;*
- *Informereren en adviseren, onder andere m.b.t. specifieke overheidsreglementering relevant voor de businesscase (bv. intellectuele eigendom, CE-verplichtingen, sectorspecifieke marktbarrières, enz.);*
- *Begeleiden van bedrijven die steun/subsidies van Vlaamse of andere overheden/organisaties overwegen om hun transformatie, groei of innovatie te realiseren.*

De taakopdrachten in de oprichtingsakte zijn dus iets anders geformuleerd dan de operationele doelstellingen in het convenant<sup>42</sup>, maar beiden liggen in lijn met elkaar en zijn bedoeld ter ondersteuning van de frontofficewerking van VLAIO.

### 10.1.3.3 Team Bedrijfstrajecten vzw – missie, visie en beleidsplanning

In het kader van de totstandkoming van Team Bedrijfstrajecten in 2018 werd ook een businessplan uitgewerkt voor de convenantsperiode 2018-2022 dat in februari 2018 door de raad van bestuur van de vzw werd goedgekeurd. Dit businessplan is bedoeld als fundament waarop Team Bedrijfstrajecten vzw haar ambitieuze rol binnen VLAIO wil uitbouwen en het legt zowel de belangrijkste strategische doelen als het operationele model vast.

In dit businessplan definieert vzw Team Bedrijfstrajecten haar missie als volgt:

*Elk bedrijf in Vlaanderen met ambitie tot businesstransformatie begeleiden door kennis, partners en financiële hefboomen aan te reiken. Zo dragen we bij tot sterkere bedrijven en de creatie van meer welvaart in Vlaanderen.*

Team Bedrijfstrajecten stelt hierbij dat het op die manier bijdraagt aan de beleidsvisie van de Vlaamse Regering, nl. met één geïntegreerd loket een vereenvoudigde dienstverlening op maat realiseren én het activeren van het groei- en innovatiepotentieel bij bedrijven.

De operationele doelstellingen van de vzw opgenomen in het businessplan zijn deze vermeld in het convenant 2018-2022 en zijn terug te vinden in deel 2.1 van dit plan van aanpak. Behalve de KPI's opgenomen in het convenant die onder meer bedoeld zijn voor de externe opvolging van Team Bedrijfstrajecten, zijn in het businessplan ook indicatoren opgenomen die bedoeld zijn voor interne sturing. Hierbij worden zowel outputindicatoren als effect-/impactindicatoren onderscheiden.

Bij elk van de operationele doelstellingen (OD, zie deel 2.1) worden volgende KPI's onderscheiden<sup>43</sup>:

1. KPI1: Aantal bereikte bedrijven (OD1).
2. KPI2: Aantal begeleide bedrijven met verplichte monitoring volgens aard van de begeleiding (OD2). KPI2 wordt verder vertaald in afgeleide outputindicatoren die een inzicht moeten geven in de onderdelen van de (verstreekte) begeleiding, nl.

---

<sup>42</sup> In artikel 11, §2 van het convenant, worden de taakopdrachten zoals vermeld in de oprichtingsakte van de vzw wel opgesomd als detaillering van de verwachte begeleiding van bedrijven, waarbij een businesscase-gerichte benadering gehanteerd moet worden.

<sup>43</sup> De rode tekstgedeelten al dan niet tussen rechte haakjes geven aan wat er bijkomend of (meer) specifiek in het convenant staat vermeld. De tekst van het convenant heeft uiteraard voorrang op het businessplan.

- i. Analyse van de businesscase en [bijhorende] begeleiding (OD2).
  - ii. Toeleiding naar partners van het VLAIO-netwerk (kennisinstellingen, speerpuntclusters, innovatieve bedrijfsnetwerken, andere agentschappen, Sterk Ondernemen<sup>44</sup>, enz.) en andere ondernemingen (OD2, OD3).
  - iii. Informeren en adviseren, onder andere m.b.t. specifieke overheidsreglementering relevant voor de businesscase (OD2).
  - iv. Begeleiding naar steun (OD2).
3. KPI3: Tevredenheid van klanten over Team Bedrijfstrajecten op basis van de Net Promotor Score<sup>45</sup> (OD2, OD3).
4. KPI4: Tevredenheid van de partners van het VLAIO-netwerk over de samenwerking met Team Bedrijfstrajecten op niveau van de begeleide doorverwijzing [en samenwerkingen] (OD2, OD3).
  - i. Tevredenheid van structurele partners<sup>46</sup> actief op Vlaams niveau.
  - ii. Tevredenheid van partners uit de respectievelijke lokale ecosystemen.
5. KPI5: Aantal uitgewerkte cases per adviseur per jaar waarin de businesscase en de aangereikte toegevoegde waarde van Team Bedrijfstrajecten worden toegelicht (OD2, OD3).

Zoals in het convenant aangegeven, worden de streefwaarden voor de KPI's jaarlijks vastgelegd (en dit als onderdeel van het jaarlijks op te stellen inhoudelijk werkplan zoals vermeld in artikel 21 van het convenant). Deze streefwaarden worden hierbij ook als indicatief beschouwd omdat ze deels samenhangen met de evolutie van het steuninstrumentarium, het gezamenlijk functioneren van het VLAIO-netwerk, de beleidsaccenten, de specifieke acties in bepaalde regio's, enz.

Het convenant bevat voor het eerste werkjaar binnen de convenantsperiode een tabel met streefwaarden. Voor sommige KPI's worden in deze tabel (nog) geen streefwaarden geformuleerd. Het betreft meer bepaald:

- KPI2i, KPI2ii, KPI2iii en KPI2iv. Bij deze KPI's wordt gesteld dat als basisuitgangspunt nl. de noden van de klanten-bedrijven centraal staan (en impliciet dat een numerieke waarde dus geen zin heeft). Wel zal worden opgevolgd waar het zwaartepunt van de noden en de aangereikte toegevoegde waarde liggen.
- Voor KPI3, KPI4i en KPI4ii<sup>47</sup> zal in het eerste werkjaar van het convenant een nulmeting georganiseerd worden die als referentiebasis voor de streefwaarden van de daaropvolgende werkjaren zal dienen.

Team Bedrijfstrajecten richt zich volgens haar businessplan tot die bedrijven die een duidelijke ambitie etaleren om hun business te transformeren en daarbij ondersteuning vragen van de overheid. Bij die bedrijven ligt een plan van aanpak en de wil om een businesscase verder uit te werken aan de basis van die transformatie-ambitie. Deze ambitie kan zich vertalen in onderzoek en ontwikkeling (O&O) en innovatie, maar evenzeer in een investeringsproject, in een opleidingsprogramma of in een combinatie ervan. De focus van Team Bedrijfstrajecten zijn kmo's.

---

<sup>44</sup> Zie <https://www.syntravlaanderen.be/sterk-ondernemen>

<sup>45</sup> Zie [https://nl.wikipedia.org/wiki/Net\\_promoter\\_score](https://nl.wikipedia.org/wiki/Net_promoter_score).

<sup>46</sup> In het businessplan gedefinieerd als "partners met wie er frequente samenwerking is".

<sup>47</sup> KPI4 zelf wordt niet gemeten, enkel de beide uitingen ervan in de vorm van KPI4i en KPI4ii.

Uitgaande van een segmentatie die VLAIO had opgesteld op basis van de levensfase van een bedrijf en de ambitie ervan qua innovatie, transformatie en groei, ontstonden negen doelgroepen van bedrijven<sup>48</sup>. In het businessplan van Team Bedrijfstrajecten wordt aangegeven welke van deze groepen van bedrijven in meer of mindere mate tot de doelgroep van Team Bedrijfstrajecten behoren. Ondertussen zijn zowel de context als Team Bedrijfstrajecten geëvolueerd (zie ook deel 2.2.3.4) en is de gehanteerde segmentatie minder relevant geworden.

In het businessplan wordt vervolgens ook ingegaan op het dienstenaanbod (hoofdstuk 5) en op het organisatiemodel (hoofdstuk 6). Voor de details ervan wordt verwezen naar deze hoofdstukken in het businessplan zelf. Het businessplan wijdt ook een hoofdstuk (7) aan stakeholdermanagement. Hierbij komt de samenwerking met VLAIO (generiek maar ook specifiek met het Contact Center en met de backoffice van VLAIO) aan bod en verder de samenwerking met partners in het VLAIO-netwerk en met regionale stakeholders. Daarnaast is er ook aandacht voor marketing en communicatie (hoofdstuk 8), voor het benodigde personeel (hoofdstuk 9) en voor de financiering van het werkingsjaar 2018 (hoofdstuk 10). Dit laatste was echter nog niet ingevuld op het ogenblik dat het businessplan werd gefinaliseerd, maar zou het voorwerp uitmaken van goedkeuring door de raad van bestuur.

In het convenant 2018-2022 zelf is (in artikel 16, §2) – onder voorbehoud van definitieve goedkeuring door het Vlaamse Parlement van de uitgavenbegroting – jaarlijks minimaal een subsidie van €4.581.000 ingeschreven voor de uitvoering (van de plichten vermeld in) het convenant.

### 10.1.3.4 Uitbreiding van de werking/opdrachten van Team Bedrijfstrajecten

#### Toevoeging van een eerste addendum aan het convenant

Vanaf de oprichting van de vzw Team Bedrijfstrajecten werd ernaar gestreefd om op een coherente manier vorm te geven aan de vernieuwde en toekomstige frontofficewerking van VLAIO, met het Contact Center en de vzw als kern ervan.

In functie van de coherentie werd geoordeeld dat het aspect “financiering” integrerend deel moest uitmaken van de kernbenadering van de vzw, met name het centraal stellen van de businesscase van de vragende ondernemer met betrekking tot “innovatie en ondernemen”. Het finmix-product van VLAIO<sup>49</sup> valt ook onder dit financieringsaspect, aangezien het tot doel heeft om bedrijven met complexere financieringsnoden te navigeren naar het brede aanbod aan overheidssteuning, naar het aanbod van het VLAIO-netwerk en bij uitbreiding ook naar het aanbod van private krediet- en kapitaalverschaffers. Omdat de navigatorrol bij de vzw werd gelegd, was het logisch om finmix als dienstverlening er ook in onder te brengen.

Het convenant 2018-2022 met de vzw voorzagt in artikel 15 (“Ondersteunende dienstverlening door VLAIO”) verder ook dat VLAIO de nodige stappen zou zetten om de werking van het Contact Center als centraal aanspreekpunt in de frontoffice te organiseren en om in de backoffice entiteiten te organiseren met specifieke expertise en opdrachten en dit ter ondersteuning van de centrale dienstverlening in de frontoffice. Tegen het einde van de zomer van 2018 was deze interne

---

<sup>48</sup> Zeven ervan worden als onderscheidbaar beschouwd, terwijl twee ervan een doorsnede binnen de andere doelgroepen zijn.

<sup>49</sup> Finmix is een instrument van VLAIO dat financieringsadvies op maat (van bedrijven) biedt. Zie ook <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/financiering/financieringsadvies-op-maat/finmix>.

reorganisatie binnen VLAIO doorgevoerd en kon het proces tot het realiseren van een coherente taakafstemming tussen VLAIO en Team Bedrijfstrajecten helemaal worden afgerond door de vzw te versterken en haar opdracht uit te breiden.

Hiertoe keurde de Vlaamse Regering op 19 oktober 2018 een addendum aan het convenant goed dat met ingang van 1 januari 2019 van kracht werd. Dit addendum regelt een meer transparante taakverdeling tussen Team Bedrijfstrajecten en VLAIO en voorziet in het inschuiven van het financieringsaspect in de businesscasegerichte benadering van de vzw (cf. supra).

Belangrijkste elementen in dit addendum zijn:

- Een looptijd van vier jaar, nl. tot het einde van het lopende convenant (1 januari 2019 tot en met 31 december 2022 – cf. artikel 2 van het addendum).
- De uitbreiding van de lijst van definities zoals opgenomen in het convenant met finmix en finmix internationaal (cf. artikel 3 van het addendum).
- KPI's:
  - Verhoging van de streefwaarde voor KPI1.
  - Voor KPI2 wordt additioneel aan de al voorziene monitoring en specifiek voor de financieringsproblematiek van ter zake begeleide bedrijven (in het voorjaar van 2019) een adequate monitoring uitgewerkt in samenspraak met VLAIO (artikel 5 van het addendum).
- Aanwerving van twee bijkomende bedrijfsadviseurs (met ingang van 1 oktober 2018) met een generieke competentie inzake ondernemen en een specifieke competentie met betrekking tot de financiering van ondernemingen (artikel 6 van het addendum).
- Een verhoging van de basissubsidie vanaf 1 januari 2019 met €219.000 voor de uitvoering van de in het addendum gedefinieerde bijkomende opdracht (artikel 7 van het addendum).
- De bepalingen betreffende de opvolging, rapportering, controle en eindevaluatie (opgenomen in artikels 20 tot en met 22 van het convenant) blijven ongewijzigd en worden van toepassing gemaakt op de bijkomende opdracht gedefinieerd in het addendum (artikel 9 van het addendum).

### **Toevoeging van een tweede addendum aan het convenant**

Op beleidsniveau werden daarnaast inmiddels ook een aantal prioriteiten geïdentificeerd waar de Vlaamse Regering binnen het EWI-domein versterkt op wilde inzetten. Het betrof onder meer Artificiële Intelligentie (AI) en Cybersecurity (CS), waarvoor de Vlaamse Regering op 22 maart 2019 telkens een beleidsplan ter zake goedkeurde<sup>50</sup>.

Om deze beleidsplannen mee vorm te geven, werd onder meer een beroep gedaan op het instrumentarium van VLAIO in het algemeen en op de vzw Team Bedrijfstrajecten in het bijzonder. In het kader van de beoogde transparante taakverdeling tussen VLAIO en de vzw (cf. supra) gaven de intenties verwoord in beide beleidsplannen<sup>51</sup> aanleiding tot een tweede addendum aan het convenant 2018-2022. De bedrijfsgerichte ondersteuning van de beleidsplannen AI en CS werd aldus aan de vzw toegewezen en dit additioneel aan de reguliere werking.

---

<sup>50</sup> [Beleidsplan Artificiële Intelligentie](#) en [beleidsplan Cybersecurity](#).

<sup>51</sup> In elk van de beleidsplannen is onder het luik “Implementatie in het bedrijfsleven” expliciet voorzien in de versterking van Team Bedrijfstrajecten met een bedrijfsadviseur per beleidsplan.

Dit 2<sup>de</sup> addendum aan het convenant werd op 5 april 2019 goedgekeurd door de Vlaamse Regering en de belangrijkste elementen ervan zijn:

- De bijkomende opdracht opgenomen in dit addendum gaat (ten vroegste) in op 1 september 2019 en loopt eveneens tot het einde van het convenant (artikel 2 van het addendum).
- Een uitbreiding van de lijst van definities zoals opgenomen in het convenant met de definities van AI en van CS (artikel 3 van het addendum).
- Aanpassing van de KPI's in functie van de bijkomende opdrachten als volgt (artikel 5 van het addendum):
  - Verhoging van de streefwaarden van KPI1 en KPI2 ten gevolge van de uitbreiding van de personeelscapaciteit. Deze verhoging moet tot uiting komen in het jaarplan 2020. Voor KPI2 wordt ook aangegeven dat - additioneel aan de voorziene monitoring - voor de specifieke problematiek van ter zake begeleide bedrijven in het najaar van 2019 een adequate monitoring wordt uitgewerkt in samenspraak met VLAIO.
  - Voor KPI4 wordt verwacht dat de extra capaciteit zal bijdragen om de samenwerking met de relevante stakeholders actief binnen artificiële intelligentie en cybersecurity te versterken en het aantal doorverwijzingen te verhogen.
- De aanwerving van twee extra bedrijfsadviseurs met een generieke technische competentie inzake respectievelijk AI en CS (en bij uitbreiding digitalisering in de ruime zin) (artikel 6 van het addendum).
- Voor de uitvoering van de in het addendum beschreven opdracht wordt vanaf 1 januari 2020 een bijkomende subsidie van €260.000 voorzien. Voor de in 2019 nog reëel gepresteerde mensmaanden (en dit te vroegste vanaf 1 september 2019) in het kader van betreffende opdracht wordt nog een bedrag van maximaal €95.000 voorzien. (Artikel 7 van het addendum).

De bepalingen betreffende de opvolging, rapportering, controle en eindevaluatie (opgenomen in artikels 20 tot en met 22 van het convenant) blijven ongewijzigd en worden van toepassing gemaakt op de bijkomende opdracht gedefinieerd in artikel 9 van het addendum).

## 11. Bijlage 2 – Verwachte zelfevaluatie op te stellen door Team Bedrijfstrajecten in het kader van de evaluatie 2021-2022

---

### 11.1 Inleiding

De evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, voorziet standaard in het opstellen van een zelfevaluatie door “het voorwerp van de evaluatie”. Deze zelfevaluatie bestaat zowel uit een terugblik (ex-postluik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex-anteluik van de zelfevaluatie).

Aangezien de meeste (te evalueren) instellingen jaarlijks omstandig rapporteren, kan de zelfevaluatie in principe op een hoog aggregatieniveau uitgewerkt worden. Dit geldt in ieder geval voor Team Bedrijfstrajecten vzw.

Om het opstellen van de zelfevaluatie te vergemakkelijken, heeft de evaluatiecel van het departement een richtlijn/leidraad opgesteld, die bestaat uit een lijst van thema’s die ingevuld moeten worden.

De uiteindelijke bedoeling is om Team Bedrijfstrajecten toe te laten een ex-postreflectie t.a.v. de afgelopen periode (periode midden 2016<sup>52</sup>/2018 t/m 2021<sup>53</sup>) op te stellen en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik; vanaf 2023 en minstens tot 2027).

Bij het opstellen van de gevraagde zelfevaluatie, kan - waar mogelijk en nuttig - altijd verwezen worden naar al bestaande documenten of beschikbare gegevens (uit jaarverslagen, op de website, andere rapportering, enz.). Het is NIET de bedoeling dergelijke informatie te reproduceren.

### 11.2 Context voor het opstellen van de zelfevaluatie

De eigenlijke evaluatie 2021-2022 van Team Bedrijfstrajecten die in het plan van aanpak ter zake wordt uiteengezet, heeft in hoofdzaak betrekking op de opdracht die aan de organisatie werd toegekend, en wordt opgezet vanuit twee belangrijke dimensies (met name ex post en ex ante) en vanuit een aantal perspectieven, met name Team Bedrijfstrajecten op zich (intern perspectief) en als actor in het ecosysteem waarin Team Bedrijfstrajecten is ingebed (extern perspectief; cf. ook systeemblik, met name ook rekening houdend met de verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders), maar bijvoorbeeld ook specifiek en meer generiek (als beleidsinstrument).

De evaluatie van Team Bedrijfstrajecten zoals vooropgesteld in het plan van aanpak omvat zowel een beoordeling van het initiatief zelf als van de prestaties, resultaten, meerwaarde, enz. ervan. Bij de ex-postbeoordeling van Team Bedrijfstrajecten (als organisatie) ligt de nadruk op strategie (planning en realisatie), werking, aansturing en governance, en organisatorische aspecten, terwijl bij de beoordeling van de activiteiten en (economische, maatschappelijke en beleidsmatige) meerwaarde de nadruk eerder zal liggen op behaalde resultaten, impact, kwaliteit van het geleverde werk, interactie met stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, geleverde

---

<sup>52</sup> Waar nuttig kan ook teruggeblikt worden naar de periode sinds de transitie die leidde naar de oprichting van Team Bedrijfstrajecten (midden 2016).

<sup>53</sup> Waar nuttig en relevant.

meerwaarde (als dienstverlener), enz. Daarnaast zal Team Bedrijfstrajecten ook als beleidsinstrument geanalyseerd en beoordeeld worden.

Verder wordt er ook verwacht dat de ex-postzelfevaluatie die Team Bedrijfstrajecten zal opstellen, rekening houdt met de context zoals geschetst in het plan van aanpak en bijvoorbeeld ook aangeeft of en hoe de organisatie en haar activiteiten hebben bijgedragen tot de doelstellingenkaders op de verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik).

Een belangrijk deel van de evaluatie zoals vooropgesteld in het plan van aanpak is gericht op de toekomst en omvat onder meer een analyse en beoordeling van de toekomstplannen van Team Bedrijfstrajecten in relatie tot de toekomstplannen van de beleidsmakers en dit op verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik). Er wordt verwacht dat in het ex-anteluid van de zelfevaluatie van Team Bedrijfstrajecten ook rekening gehouden wordt met de doelstellingenkaders op deze verschillende beleidsniveaus en dat aangetoond wordt hoe de vooropgestelde toekomstplannen erop inspelen en ertoe bijdragen.

### **11.3 Richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie**

Om de verwachte zelfevaluatie op te stellen, kunnen de vertegenwoordigers van Team Bedrijfstrajecten uitgaan van onderstaande richtlijn/leidraad die is onderverdeeld in een aantal thema's. Deze thema's worden (soms) aangevuld met een aantal vragen die illustratief zijn ten aanzien van het thema in kwestie. Het is niet de bedoeling dat de opgestelde zelfevaluatie deze vragen afzonderlijk beantwoordt, maar wel om op basis van het beschreven thema en de (eventueel) onderliggende vragen in de finale documenten voldoende elementen aan te reiken om elk thema te onderbouwen en in te vullen.

#### **11.3.1 Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode midden 2016/2018-2021<sup>54</sup>)**

Voor het ex-postluik van de zelfevaluatie van Team Bedrijfstrajecten wordt verwacht dat de vertegenwoordigers ervan een reflectie maken over de periode sinds de transitie die leidde naar de oprichting van Team Bedrijfstrajecten (m.a.w. vanaf midden 2016). Deze terugblik dient op een hoog aggregatieniveau te gebeuren en dient ook in acht te nemen welke resultaten en impact voor Team Bedrijfstrajecten initieel werden vooropgesteld én of en hoe deze werden gerealiseerd of gerealiseerd zullen worden en binnen welke termijn. Bij het opstellen van de terugblik kan ook stilgestaan worden bij de SWOT die in 2014 naar aanleiding van de evaluatie van de Innovatiecentra werd opgesteld, bv. als vergelijkingspunt t.o.v. de SWOT die Team Bedrijfstrajecten zelf moet opstellen.

Verder is het ook van belang dat bij de uitwerking van dit luik van de zelfevaluatie rekening wordt gehouden met de evoluerende beleidscontext- en doelstellingen.

##### **11.3.1.1 Beleidsplanning en -realisatie, werking, aansturing en governance van Team Bedrijfstrajecten**

Wat betreft beleidsplanning en -realisatie wordt een korte toelichting verwacht bij het eigen beleid van Team Bedrijfstrajecten en hoe deze tot stand is gekomen alsook hoe deze is geëvolueerd in de beschouwde periode. Ook wordt verwacht dat wordt aangegeven hoe het eigen beleid van

---

<sup>54</sup> Waar nuttig en relevant.



Team Bedrijfstrajecten is/was ingebed/afgestemd op de beleidsdoelstellingen en dit zowel in de Vlaamse als de ruimere (internationale) context en hoe het beleid van Team Bedrijfstrajecten ten uitvoer werd gebracht.

Verder wordt een toelichting verwacht bij de manier waarop het eigen beleid (van Team Bedrijfstrajecten) al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende beleidscontext en/of ondernemings- en innovatiecontext, enz. In dit verband dient bijzondere aandacht te gaan naar de bijdragen die Team Bedrijfstrajecten heeft geleverd aan de realisatie van de (evoluerende) beleidsdoelstellingen (Vlaams/ruimer), maar ook naar de mate waarin en de wijze waarop de eigen beleidsdoelstellingen werden gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen het eind van 2022 en eventueel waarom (niet).

In dit onderdeel is het verder de bedoeling dat het Team Bedrijfstrajecten een eigen inschatting geeft van zijn werking en functioneren over de voorbije periode. Aspecten die in dit onderdeel aan bod komen, hebben vooral betrekking op de organisatie van Team Bedrijfstrajecten, de beleidsvoering (strategische planning, personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, enz.) door Team Bedrijfstrajecten, realisatie van de missie, doelstellingen en de opdrachten (cf. supra), bijdragen tot het beleid (cf. supra), samenwerking met andere partijen, enz. Specifiek aandachtspunt voor de werking en de opdrachten is de uitbreiding ervan sinds 2018 en de wijze waarop hiermee werd omgegaan en welke impact dit had.

Andere aspecten die aan bod komen, hebben betrekking op de aansturing en governance van Team Bedrijfstrajecten. Voor de aansturing en opvolging dienen zowel de interne als de externe dimensie aan bod te komen. De interne dimensie heeft betrekking op de interne organisatie van Team Bedrijfstrajecten zelf, terwijl de externe dimensie zowel van toepassing kan zijn op de relatie tussen Team Bedrijfstrajecten en de partners die vertegenwoordigd zijn in de bestuursorganen, als op de Vlaamse overheid in het algemeen (en VLAIO meer specifiek). De aansturing, governance en opvolging kunnen dan ook vanuit Team Bedrijfstrajecten op drie niveaus of lagen bekeken worden, met name: binnen Team Bedrijfstrajecten zelf voor wat betreft de organisatie en aansturing ervan, vervolgens in relatie tot de institutionele organen voor de aansturing en opvolging (raad van bestuur, algemene vergadering) en tot slot in relatie tot het Vlaamse Gewest/de Vlaamse overheid als belangrijkste stakeholder. In verband met dit laatste dient bijzondere aandacht te worden besteed aan VLAIO waarin Team Bedrijfstrajecten als vzw is ingebed als onderdeel van de frontoffice van VLAIO en waarvoor ook specifieke overlegniveaus bestaan. Team Bedrijfstrajecten kan in dit verband voor de afgelopen periode reflecteren over de ondersteuning (backoffice) die vanuit VLAIO wordt geboden en over op wijze waarop de samenwerking en het overleg met specifieke (inhoudelijke) entiteiten van VLAIO verloopt. Aspecten als rollen en verantwoordelijkheden, transparantie van besluitvorming, efficiëntie en effectiviteit, verantwoording, enz. kunnen in dit onderdeel aan bod komen, evenals de vraag of de initieel beoogde flexibele organisatie en structuur (d.i. bedoeld om te kunnen inspelen op de evoluerende beleidscontext) effectief werd gerealiseerd.

Een specifiek aspect van de werking en governance betreft de opvolging van de realisatie van de doelstellingen en dit onder meer in termen van performantie-indicatoren. Specifiek wordt verwacht dat Team Bedrijfstrajecten de systemen die zowel voor de interne opvolging als voor de externe opvolging door of ten aanzien van Team Bedrijfstrajecten worden gebruikt (cf. KPI's), nader bekijkt en beoordeelt en dit in functie van (de realisatie van) de vooropgestelde doelstellingen en in functie van de werkbaarheid.

### 11.3.1.2 Resultaten en impact van Team Bedrijfstrajecten

Binnen dit thema is het de bedoeling om dieper in te gaan op resultaten die Team Bedrijfstrajecten heeft behaald en de impact die werd gerealiseerd en dit minstens vanaf de start van het convenant.

In dit onderdeel dienen dan ook de belangrijkste resultaten en de impact die door Team Bedrijfstrajecten in de beschouwde periode (onder meer op economisch, maatschappelijk en beleidsmatig vlak) werden gerealiseerd, te worden opgelijst en toegelicht. Hierbij kan ingegaan worden op kwantitatieve resultaten (bv. de resultaten behaald op de KPI's), maar ook en vooral op de kwalitatieve realisaties en impact. Met betrekking tot dit laatste kan Team Bedrijfstrajecten een inschatting proberen te maken van de geboden dienstverlening en ondersteuning, welke effecten (impact) de geboden dienstverlening en ondersteuning hebben gehad voor de onderscheiden en bereikte doelgroepen, welke meerwaarde Team Bedrijfstrajecten voor die doelgroepen en voor de partners/kernactoren heeft betekend, enz. Specifiek kan Team Bedrijfstrajecten proberen om een inschatting maken van zijn meerwaarde voor het ecosysteem zelf en voor de actoren actief in dit systeem. Hierbij kunnen ook de verwachte en effectieve dynamiek en samenwerking aan bod komen en dit zowel intern (cf. supra) als extern (i.e. onder meer ten aanzien van de actoren en belanghebbenden, beleidsmakers, enz.).

De eventuele bijdrage van Team Bedrijfstrajecten tot de doelstellingenkaders van de opeenvolgende systemen kan in dit onderdeel ook aan bod komen. Hierbij wordt trapsgewijze uitgegaan van het EWI-beleid, Vlaams beleid, Visie 2050 en Vizier 2030.

Team Bedrijfstrajecten kan in deze rubriek ook aangeven of de aanbevelingen betreffende prestaties, resultaten, impact, enz. van de evaluatie van 2014 van de Innovatiecentra al dan niet werden geïmplementeerd en waarom (niet) en welke leerpunten al of niet werden meegenomen.

Tot slot wordt verwacht dat Team Bedrijfstrajecten aangeeft welke prestaties de sterkste/zwakste waren in de afgelopen periode en waarom en welke impact als sterkst/zwakst kan worden beschouwd en waarom. Het is de bedoeling dat de prestaties dus ruimer bekeken worden dan enkel in relatie tot de KPI's (cf. supra).

### 11.3.1.3 SWOT

Uitgaande van het voorgaande wordt verwacht dat Team Bedrijfstrajecten een SWOT-analyse opstelt die vervolgens kan aangewend worden bij het uitwerken van een strategisch plan/beleidsplan voor Team Bedrijfstrajecten voor de komende periode (2023-2027). Bij het opstellen van deze SWOT is het de bedoeling dat Team Bedrijfstrajecten ook teruggrijpt naar de SWOT die in 2014 werd opgesteld naar aanleiding van de evaluatie van de Innovatiecentra en aangeeft in welke mate die SWOT nog van toepassing of relevant is voor Team Bedrijfstrajecten.

Bij het opstellen van de verwachte SWOT(-analyse) kunnen volgende vragen als richtinggevend worden beschouwd.

- 1) Wat zijn volgens Team Bedrijfstrajecten de sterke/zwakke punten van zowel Team Bedrijfstrajecten, zijn werking als zijn activiteiten en waarom?
- 2) Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt Team Bedrijfstrajecten voor t.a.v. de huidige regelgeving (i.h.b. W&I-decreet, bepalingen convenant 2018-2022, eventuele andere regelgeving, enz.) in relatie tot zijn werking en waarom? Wat is het oordeel van Team Bedrijfstrajecten over de praktische modaliteiten van de regelgeving (bv. in termen

van planning, bijsturing, administratieve opvolging, rapportering, praktische toepassing ervan, enz.)?

- 3) Welke conclusies trekt Team Bedrijfstrajecten met betrekking tot de voorbije periode voor wat betreft de werking van Team Bedrijfstrajecten zelf en de ontplooiende activiteiten?
- 4) Welke opportuniteiten/uitdagingen/bedreigingen stellen er zich volgens Team Bedrijfstrajecten wat betreft (de uitwerking/ontwikkeling van) zijn beleid en werking, de activiteiten hierin en het (eventueel) ingezette instrumentarium en waarom?
- 5) Andere suggesties/opmerkingen/aanvullingen betreffende de voorbije periode?

### 11.3.2 Inhoud van de ex-antezelfevaluatie

Op basis van het ex-postgedeelte van de zelfevaluatie en rekening houdend met de huidige beleidscontext (zowel regionaal, nationaal als eventueel internationaal) en regelgeving enerzijds en de te verwachten evoluties in de beleidscontext anderzijds, is het de bedoeling dat Team Bedrijfstrajecten (een ontwerp van) beleidsplan opstelt voor de periode 2023-2027.

Het (ontwerp van) beleidsplan voor de periode 2023-2027 bevat minstens een missie, strategische doelstellingen, afstemming op beleidsdoelstellingen en regelgeving (Vlaams, internationaal en dit laatste waar het van toepassing/relevant is), operationele doelstellingen (activiteiten), wijze van governance en aansturing met onder meer een voorstel voor een set van KPI's (kwantitatief en kwalitatief en inclusief streefwaarden), af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden (o.a. met andere actoren in het veld en voor zover van toepassing), afstemming en synergie met andere actoren, en dit telkens met een verantwoording van de voorgestelde keuzes. Het voorstel houdt verder ook expliciet rekening met de systeemdimensie en haakt daarom in op de doelstellingenkaders waarin deze systemen zijn ingebed. Hierbij wordt trapsgewijze uitgegaan van het EWI-beleid, Vlaams beleid, Visie 2050 en Vizier 2030.

Het (ontwerp van) beleidsplan 2023-2027 dient minstens rekening te houden met een minimaal scenario (i.e. ongewijzigd beleid, wat overeenkomt met de bestending van de huidige financiële inbreng in termen van de toegekende middelen) wat betreft verwachte inkomsten en overeenstemmende bestedingen.

Verder gaat het ontwerpplan uit van de SWOT(analyse) die werd opgesteld op basis van het ex-postluik van de zelfevaluatie en geeft het aan hoe de zwakke/sterke punten kunnen worden weggewerkt/benut. Tevens gaat het uit van de geïdentificeerde opportuniteiten en uitdagingen/bedreigingen en geeft het aan hoe deze maximaal kunnen worden benut/omzeild. In het bijzonder dient hierbij de regionale beleidscontext en -ontwikkelingen in overweging te worden genomen, evenals het systeemperspectief (cf. supra) en – voor zover relevant - ook de internationale beleidscontext en -ontwikkelingen

Het (ontwerp van) beleidsplan bevat naast bovenstaande elementen ook suggesties tot vereenvoudiging/aanpassingen van de regelgeving, de rapportering en opvolging, governance en aansturing, enz. Er wordt met andere woorden verwacht dat Team Bedrijfstrajecten ook aanbevelingen formuleert (onder meer t.a.v. de overheid) betreffende een model voor (externe) aansturing.

Meer in detail bevat dit ontwerp van strategisch plan minstens volgende elementen/antwoorden op volgende vragen:

1. Geef uw visie wat betreft (eventuele wijzigingen aan) de missie en strategische uitgangspunten en doelstellingen.
2. Geef uw visie m.b.t. het huidige beleid op het vlak van Economie, Ondernemen, Wetenschap en Innovatie en welke rol Team Bedrijfstrajecten daarin zouden kunnen spelen. Welke aanpassingen aan de regelgeving zouden bv. EWI-beleid in het algemeen en de rol van Team Bedrijfstrajecten in het bijzonder ten goede kunnen komen en waarom?
3. Geef uw visie met betrekking tot het toekomstige beleid ter zake en dit rekening houdend met de gewijzigde/nieuwe beleidsopties. Welke zijn daarin de uitdagingen voor het beleid en welke rol dient/kan Team Bedrijfstrajecten daar volgens u in spelen?
4. Welke zijn volgens u de opportuniteiten/gevaren voor Team Bedrijfstrajecten en hoe kunnen deze worden benut-omzeild?
5. Welke wijze van rapportering t.a.v. de Vlaamse overheid en welke opvolging en jaarlijkse beoordeling door de Vlaamse overheid ziet Team Bedrijfstrajecten als aangewezen? (Bijvoorbeeld in termen van performantie-indicatoren, te behalen resultaten, enz.). Op welke wijze zou de doelbereiking en impact van Team Bedrijfstrajecten in de toekomst kunnen worden opgevolgd en waarom?
6. Welke samenwerkingsverbanden met actoren in het veld worden strategisch belangrijk geacht en zijn al in het vooruitzicht gesteld? Welke synergiën met andere actoren in het veld zijn al dan niet aangewezen?
7. Welke aanpassingen aan de overeenkomst zouden de werking, taken en rol van Team Bedrijfstrajecten in het ecosysteem ten goede komen (en waarom)?
8. In welke mate zijn de middelen die nu ter beschikking staan aan Team Bedrijfstrajecten voldoende om de noden te lenigen? Waarom (niet)?
9. Welke aanbevelingen zou Team Bedrijfstrajecten kunnen geven wat betreft de toekomstige inzet van Team Bedrijfstrajecten en dit zowel algemeen als wat betreft t.a.v. de doelgroepen, andere actoren, de overheid, enz.?
10. Zelfde vraag maar dan bekeken in functie van de (internationale) beleidscontext en dit voor zover relevant.
11. Andere opmerkingen/suggesties.

Het (ontwerp van) strategisch plan geeft verder zo goed als mogelijk een antwoord op volgende vragen:

12. Maakt het strategisch plan duidelijk hoe Team Bedrijfstrajecten zich inschakelt in de doelstellingen van het Vlaamse EWI-beleid?
13. Maakt het strategisch plan duidelijk hoe Team Bedrijfstrajecten zich inschakelt in de opeenvolgende systemen en hun doelstellingenkaders?
14. Maakt het strategisch plan duidelijk hoe Team Bedrijfstrajecten zich positioneert in het veld van actoren (i.h.b. de Vlaamse) en wordt voldoende duidelijk gemaakt hoe en met welke andere actoren zal worden samengewerkt en waarom?
15. Zijn de door Team Bedrijfstrajecten voorgestelde initiatieven/acties een passend antwoord op de (internationale) ontwikkelingen betreffende het EWI-beleid?
16. Zijn de voorstellen in het strategisch plan vernieuwend en zijn zij van belang voor het ecosysteem?
17. Is de uitvoering van het strategisch plan realistisch, rekening houdend met de middelen die Team Bedrijfstrajecten ter beschikking staan?

18. Is Team Bedrijfstrajecten de geschikte organisatie om de voorstellen in het strategisch plan uit te voeren? (Cf. samenwerking met andere actoren).
19. Komt het strategisch plan tegemoet aan de gedetecteerde zwaktes, maakt het voldoende gebruik van de gedetecteerde sterktes?
20. Biedt het strategisch plan een antwoord op de gedetecteerde bedreigingen en maakt het optimaal gebruik van de gedetecteerde kansen?