

## VLAAMSE OVERHEID

## Economie, Wetenschap en Innovatie

[C – 2015/35323]

**23 FEBRUARI 2015. — Ministerieel besluit tot wijziging van het ministerieel besluit van 1 oktober 2013 tot uitvoering van het besluit van de Vlaamse Regering van 19 juli 2013 tot toekenning van strategische transformatiesteun aan ondernemingen in het Vlaamse Gewest, wat betreft de wijziging van het beoordelingskader voor de transformatietoets van het ingediende transformatieplan**

De Vlaamse minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport,

Gelet op het decreet van 16 maart 2012 betreffende het economisch ondersteuningsbeleid, artikel 10;

Gelet op het besluit van de Vlaamse Regering van 19 juli 2013 tot toekenning van strategische transformatiesteun aan ondernemingen in het Vlaamse Gewest, artikel 22, § 2, artikel 23, artikel 37, § 2, en artikel 38;

Gelet op het ministerieel besluit van 1 oktober 2013 tot uitvoering van het besluit van de Vlaamse Regering van 19 juli 2013 tot toekenning van strategische transformatiesteun aan ondernemingen in het Vlaamse Gewest;

Gelet op het akkoord van de Vlaamse minister, bevoegd voor de begroting, gegeven op 30 januari 2015;

Gelet op de wetten op de Raad van State, gecoördineerd op 12 januari 1973, artikel 3, § 1;

Gelet op de dringende noodzakelijkheid;

Overwegende dat het voor de ondernemingen in het kader van de bepaling van het investeringsbudget en de financiële planning van het grootste belang is om snel duidelijkheid te krijgen of aan het ingediende project al dan niet steun wordt toegekend;

Overwegende dat om die reden dit besluit dringend in werking moet treden,

Besluit :

**Artikel 1.** Bijlage 1 bij het ministerieel besluit van 1 oktober 2013 tot uitvoering van het besluit van de Vlaamse Regering van 19 juli 2013 tot toekenning van strategische transformatiesteun aan ondernemingen in het Vlaamse Gewest wordt vervangen door de bijlage die bij dit besluit is gevoegd.

**Art. 2.** Op de subsidieaanvragen die zijn ingediend voor de inwerkingtreding van dit besluit, blijft het ministerieel besluit van 1 oktober 2013 tot uitvoering van het besluit van de Vlaamse Regering van 19 juli 2013 tot toekenning van strategische transformatiesteun aan ondernemingen in het Vlaamse Gewest van toepassing zoals het gold voor de inwerkingtreding van dit besluit.

**Art. 3.** Dit besluit treedt in werking op 1 januari 2015.

Brussel, 23 februari 2015.

De Vlaamse minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport,  
Ph. MUYTERS

---

Bijlage

**Beoordelingskader voor de transformatietoets van het ingediende transformatieplan als vermeld in artikel 5**

Bij de beoordeling van de dossiers wordt rekening gehouden met de omvang en het type van de onderneming. Er worden drie verschillende entiteiten onderscheiden, die een gedifferentieerde beoordeling zullen krijgen. Daarbij wordt uitgegaan van de positie van de onderneming in Vlaanderen op het moment van de steunaanvraag. Bij de beoordeling kan daarbovenop nog rekening worden gehouden met het feit dat de entiteit al dan niet een startende onderneming is of afhangt van een internationale groep.

De drie verschillende types entiteiten bepalen de basisscores die nodig zijn om een gunstige beoordeling te krijgen:

- kleine entiteit (KE) (minder dan 50 werknemers in VTE);
- middelgrote entiteit (ME) (50 tot 249 werknemers in VTE);
- grote entiteit (GE) (250 of meer werknemers in VTE).

Er zijn drie niveaus bepaald voor de beoordeling van de potentiële output, resultaten en impact van het project, telkens volgens de verschillende parameters van de beoogde transformatie. Die niveaus zijn:

- het project zelf;
- de ondernemingen waarin het project wordt uitgevoerd;
- de Vlaamse economie.

De parameters van de transformatie voor het project zijn:

- innovatie;
- internationalisering;
- verduurzaming.

Kwaliteit en management van het project is een bijkomende transversale parameter die dient om het projectmanagement te beoordelen zodat een goede uitvoering gegarandeerd kan worden.

Niveau	Subniveau	Parameter
Projectniveau	<b>Innovatie</b>	<b>A.1</b>
	<b>Internationalisering</b>	<b>A.2</b>
	<b>Verduurzaming</b>	<b>A.3</b>
Ondernemingsniveau		<b>B</b>
Impact op de Vlaamse economie	<b>Intern</b>	<b>C.1</b>
	<b>Extern</b>	<b>C.2</b>
Kwaliteit en management		<b>D</b>

De parameters van het beoordelingskader

De onderstaande tabellen bevatten de uitwerking van het beoordelingskader in specifieke subparameters die telkens moeten worden beoordeeld in elke projectaanvraag.

Niveau	Subniveau	Parameter
<b>Projectniveau</b>	1. Innovatie	Het project is duidelijk gericht op de introductie van een volstrekt nieuw product, een nieuwe dienst of een nieuw proces. Het beschrijft duidelijk hoe het vermarktingsproces van en/of dankzij de innovatie zal verlopen. De nodige resources om die innovatie en vermarkting te realiseren zijn aanwezig
	2. Internationalisering	Het project beschrijft duidelijk hoe het project de internationalisering zal versterken. Het project geeft aan welke markten zullen worden aangeboord en op welke manier dat zal gebeuren. Het project heeft een sterk marktpotentieel. Het geeft ook aan welke middelen daarvoor zullen worden ingezet
	3. Verduurzaming	Het project beschrijft duidelijk hoe de opleiding/investeringsinspanning met het oog op de verduurzaming zal verlopen in zijn verschillende dimensies (ecologisch/sociaal). De nodige resources daarvoor zijn aanwezig
<b>Impact op de onderneming</b>		Het project zet de onderneming op een nieuw groeipad met sterke positieve effecten op omzet, export, werkgelegenheid en toegevoegde waarde. De concurrentiële positie wordt duidelijk gewijzigd en versterkt met het aanspreken van nieuwe product- of geografische markten. De werking en organisatie van de onderneming wordt duidelijk omgevormd met effecten op het menselijk kapitaal, de kostenstructuur en/of de plaats in het omliggende netwerk
<b>Vlaamse economie</b>	Intern	Het project leidt tot een versterking van de onderneming in de interne waardeketen. Het leidt tot het aantrekken van investeringen binnen de groep, de lokale ontwikkeling van een nieuwe activiteit en/of de verankering/groei van de bestaande activiteit. Het project zal duidelijk gepaard gaan met substantiële extra tewerkstelling en investeringen in Vlaanderen
	Extern	Het project leidt tot een versterkte positie in de externe waardeketen en de lokale verankering binnen die waardeketen. Het geeft zicht op een substantiële en duidelijke toename van de multipliereffecten bij de toeleveranciers, afnemers en partners voor de vermarkting van de nieuwe producten/diensten/concepten, zowel lokaal als internationaal. Daarbij ondersteunt het project multidisciplinaire samenwerking en spill-overs met andere kennisorganisaties/ondernemingen uit de waardeketen
<b>Kwaliteit en management</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- D.1: Ervaring van het projectteam</li> <li>- D.2: De procesopvolging en het risicobeheer van het project</li> <li>- D.3: De financiering van het project</li> </ul>

## 1. De beoordeling van het project

	Innovatie	Internationalisering	Verduurzaming
	A.1	A.2	A.3
Excellent	Het project is duidelijk gericht op de introductie van een volstrekt nieuw product, een nieuwe dienst of een nieuw proces. Het beschrijft duidelijk hoe de vermarkting van de innovatie zal verlopen en heeft een sterk marktpotentieel. De nodige resources om die vermarkting te realiseren zijn aanwezig	Het project beschrijft duidelijk hoe het de internationalisering zal versterken. Nieuwe (geografische) markten zullen worden aangeboord en het is duidelijk op welke manier dat zal gebeuren. De nodige resources daarvoor zijn aanwezig	Het project beschrijft duidelijk hoe de opleiding/investeringsinspanning met het oog op de verduurzaming zal verlopen in zijn verschillende dimensies (ecologisch/sociaal). De nodige resources daarvoor zijn aanwezig
Goed	Het project is duidelijk gericht op de introductie van een bestaand product, een bestaande dienst of een bestaand proces, maar is sterk vernieuwend voor het bedrijf of de sector. Het beschrijft goed hoe de vermarkting van de innovatie zal verlopen en er is duidelijk marktpotentieel aanwezig. De nodige resources om die vermarkting te realiseren zijn aanwezig	Het project beschrijft duidelijk hoe het de internationalisering zal versterken. Het project zal inbreken op een bestaande markt en het is duidelijk op welke manier dat zal gebeuren. De nodige resources daarvoor zijn aanwezig	Het project beschrijft duidelijk hoe de opleiding/investeringsinspanning met het oog op de verduurzaming zal verlopen, maar met beperkte aandacht voor de verschillende dimensies (ecologisch/sociaal). De nodige resources daarvoor zijn aanwezig
Neutraal	Het project is duidelijk gericht op de implementatie van bekende technologie of innovatie of van een bekend businessproces. Het beschrijft duidelijk hoe de vermarkting van de innovatie zal verlopen en heeft een matig marktpotentieel. De nodige resources om die vermarkting te realiseren zijn aanwezig	Het project beschrijft duidelijk hoe het de internationalisering zal versterken. Het project zal de positie van het product of de dienst versterken in de bestaande markt en het is duidelijk op welke manier dat zal gebeuren. De nodige resources daarvoor zijn aanwezig	Het project beschrijft minimaal welke verduurzaming zal plaatsvinden. Het is daarom onduidelijk of de nodige resources daarvoor aanwezig zijn.
Negatief	Het project is onvoldoende gericht op een vernieuwend product, een vernieuwende dienst of een vernieuwend proces. Het beschrijft te weinig hoe de vermarkting van de innovatie zal verlopen en het marktpotentieel is erg beperkt. De nodige resources om die vermarkting te realiseren zijn niet aanwezig	Het project beschrijft niet hoe het de internationalisering zal versterken. Het is onbekend welke markten het project wil bereiken en op welke manier dat zal gebeuren. De nodige resources daarvoor zijn niet aanwezig	In het project is geen enkele vorm van verduurzaming (ecologisch/sociaal) aanwezig. De nodige resources zijn niet aanwezig

## 2. De beoordeling van de impact van het transformatieproject op de onderneming

<b>B. Impact op de onderneming</b>	
<b>Excellent</b>	Het project zet de onderneming op een nieuw groeipad met sterke positieve effecten op omzet, export, werkgelegenheid en toegevoegde waarde. De concurrentiële positie wordt duidelijk versterkt met perspectief op doorbraken in nieuwe product- en/of geografische markten. De werking en organisatie van de onderneming worden duidelijk omgevormd met effecten op het menselijk kapitaal, de kostenstructuur en/of de plaats in het netwerk van partners
<b>Goed</b>	Het project zet de onderneming op een nieuw groeipad met positieve effecten op omzet, export, werkgelegenheid en toegevoegde waarde. De onderneming versterkt haar huidige concurrentiële positie door het aanspreken van nieuwe product- of geografische markten. De werking en organisatie van de onderneming ondervinden eveneens effecten op het menselijk kapitaal, de kostenstructuur en/of de plaats in het netwerk van partners
<b>Neutraal</b>	Het project wijzigt het groeipad, maar de effecten op omzet, export, werkgelegenheid en toegevoegde waarde zijn onvoldoende duidelijk. De concurrentiële positie wordt niet duidelijk versterkt. De werking en organisatie van de onderneming verandert maar matig, met beperkte effecten op het menselijk kapitaal, de kostenstructuur en/of de plaats in het omliggende netwerk
<b>Negatief</b>	Het project brengt geen verandering in de koers van de onderneming. Er is geen nieuw groeipad en er blijkt onvoldoende perspectief op een opwaartse ontwikkeling van omzet, export, werkgelegenheid en toegevoegde waarde. De concurrentiële positie blijft ongewijzigd, net als de werking en organisatie van de onderneming

## 3. De beoordeling van de impact van het transformatieproject voor de Vlaamse economie

<b>C. Impact op de Vlaamse economie</b>		
	<b>C.1 Versterking van de interne waardeketen</b>	<b>C.2 Versterking van de externe waardeketen</b>
<b>Excellent</b>	Het project leidt tot een versterking van de onderneming in de interne waardeketen. Het leidt tot het aantrekken van nieuwe investeringen in de groep en/of de lokale ontwikkeling van een nieuwe activiteit en/of de verankering/groei van de bestaande activiteit. Het project zal duidelijk gepaard gaan met substantiële extra tewerkstelling en investeringen in Vlaanderen	Het project leidt tot een versterkte positie in een externe waardeketen die belangrijk is voor de Vlaamse economie en draagt bij tot lokale verankering binnen die waardeketen. Het geeft zicht op een substantiële en duidelijke toename van de multipliereffecten bij toeleveranciers, afnemers en partners voor de vermarkting van de nieuwe producten/diensten/concepten, zowel lokaal als internationaal. Daarbij ondersteunt het project multidisciplinaire samenwerking en spill-overs met andere kennisorganisaties/ondernemingen uit de waardeketen
<b>Goed</b>	Het project leidt tot een versterking van de onderneming in de interne waardeketen. Het leidt tot het aantrekken van nieuwe investeringen in de groep, gericht op het upscalen van activiteiten en de verankering binnen de groep. Het project zal duidelijk gepaard gaan met substantiële extra tewerkstelling en investeringen in Vlaanderen	Het project leidt tot een versterkte positie in een externe waardeketen die belangrijk is voor de Vlaamse economie en draagt bij tot een lokale verankering ervan. Er is een toename van de multipliereffecten, maar vooral op internationaal vlak. Er wordt eveneens informatie uitgewisseld met andere kennisorganisaties/ondernemingen uit de waardeketen, waardoor een nieuwe waardeketen kan ontstaan waaruit duurzame nieuwe tewerkstelling zal ontstaan bij de partners
<b>Neutraal</b>	Het project leidt tot het behoud van de relatieve positie van de onderneming in de interne waardeketen. Er worden geen nieuwe activiteiten ontwikkeld. Het project zal gepaard gaan met beperkte extra tewerkstelling en investeringen in Vlaanderen	Het project leidt tot een betere positie in een externe waardeketen die belangrijk is voor de Vlaamse economie, maar garandeert geen lokale verankering binnen die waardeketen. Het biedt potentieel, maar weinig zekerheid tot de toename van de multipliereffecten, zowel lokaal als internationaal. Kennisuitwisseling met andere kennisorganisaties/ondernemingen uit de waardeketen is veeleer sporadisch dan structureel aanwezig
<b>Negatief</b>	Het project leidt niet tot een versterking van de onderneming in de interne waardeketen. Er worden geen bijkomende investeringen of activiteiten aan verbonden. Het project zal maar zeer beperkte tot geen extra tewerkstelling en investeringen in Vlaanderen creëren	Het project leidt niet tot een versterkte positie in een externe waardeketen die belangrijk is voor de Vlaamse economie. Er zijn geen multipliereffecten bij toeleveranciers, afnemers en partners. Er is evenmin kennisuitwisseling met andere kennisorganisaties/ondernemingen uit de waardeketen

## 4. Het management en de kwaliteitsbewaking over het transformatieproject

<b>D. Kwaliteit van het management en implementatie van het project</b>			
	<b>D.1 De ervaring van het projectteam</b>	<b>D.2 De procesopvolging en het risicobeheer van het project</b>	<b>D.3 De financiering van het transformatieproject</b>
<b>Excellent</b>	Het projectteam bezit alle relevante ervaring en competenties, heeft al in de sector gewerkt en kan succesvolle referenties voorleggen	Het project is opgedeeld in mijlpalen met een nauwgezet tijdsplan. Er is een kritische padanalyse opgemaakt en de performantie-indicatoren worden nauwlettend gemanaged. De meeste risico's (commercieel, operationeel, maatschappelijk) zijn geïdentificeerd en worden gemeten, beheerd en beheerst. Indien nodig zijn er alternatieven voorbereid	De onderneming meet en beheert de financieringskosten van de transformatie, met inbegrip van de gevolgen op het werkkapitaal. De financiering voor de toekomst is verzekerd, ook bij uitstel van commerciële en operationele doelstellingen
<b>Goed</b>	Het projectteam bezit de nodige relevante ervaring en competenties en heeft al in de sector gewerkt, maar kan geen vergelijkbare referenties voorleggen	Het project is opgedeeld in mijlpalen met een algemeen tijdsplan. Er is een kritische padanalyse opgemaakt en de performantie-indicatoren worden nauwlettend gemanaged. De meeste risico's (commercieel, operationeel, maatschappelijk) zijn geïdentificeerd en worden gemeten, beheerd en beheerst. Er zijn alternatieven voorbereid, maar die staan niet in verhouding tot de omvang van de risico's	De onderneming meet en beheert de financieringskosten van de transformatie, maar zonder zicht op effecten op werkkapitaal of andere kosten. De financiering voor de toekomst is grotendeels verzekerd, ook bij uitstel van commerciële en operationele doelstellingen
<b>Neutraal</b>	Het projectteam bezit de nodige individuele ervaring en competenties, maar heeft nog niet eerder samengewerkt en kan geen referenties voorleggen	Het project is opgedeeld in mijlpalen met een tijdsplan voor het behalen ervan. Er is geen kritische padanalyse en er is maar een beperkte opvolging van performantie-indicatoren. Sommige risico's (commercieel, operationeel, maatschappelijk) zijn geïdentificeerd en worden gemeten, beheerd en beheerst. Er zijn geen alternatieven voorbereid	De onderneming meet en beheert de financieringskosten van de transformatie, met inbegrip van de gevolgen op het werkkapitaal. De financiering voor de toekomst is onzeker, vooral bij uitstel van commerciële en operationele doelstellingen

<b>Negatief</b>	Het projectteam heeft geen ervaring en bezit niet de nodige competenties. Het team kan zich niet beroepen op eerdere relevante ervaring	Het project is niet opgedeeld in mijlpalen en is zonder tijdsplan. Er is geen kritische analyse opgemaakt en er is geen management van performantie-indicatoren gepland. De risico's (commercieel, operationeel, maatschappelijk) zijn niet geïdentificeerd en er zijn geen alternatieven voorbereid	De onderneming heeft een onvolledig zicht op de financieringskosten van de transformatie. De financiering voor de toekomst is onzeker, vooral bij uitstel van commerciële en operationele doelstellingen
-----------------	---	--	--

De ondernemingen, opgedeeld in verschillende types entiteiten, worden aan dezelfde beoordelingscriteria afgetoetst, maar worden, door het type entiteit, niet aan dezelfde standaard gehouden. Afhankelijk van het type entiteit zal de score die voldoende wordt geacht voor een gunstige beoordeling, verschillen. In de onderstaande tabel worden de basisscores weergegeven die nodig zijn voor een entiteit om in aanmerking te komen voor de transformatiesteun. De scores variëren tussen negatief, neutraal, goed en excellent, zoals in het bovenstaande beoordelingskader opgenomen.

Voor een gunstige beoordeling van het transformatieproject moet een onderneming op alle criteria kunnen aantonen een omslag in haar activiteiten na te streven en mag ze dus op geen enkel criterium negatief scoren. Het is echter perfect mogelijk dat op sommige aspecten zwaarder zal worden ingezet dan op andere. De projecten die over de zeven parameters de vooropgestelde basisscore behalen, kunnen gunstig beoordeeld worden, met de onderstaande nuancerings:

- Een project mag op geen enkele parameter negatief scoren om in aanmerking te komen.
- Een project moet op projectniveau minstens op twee van de drie parameters (innovatie, internationalisering en verduurzaming) de basisscore behalen. Voor de andere parameter kan lager worden gescoord. Een negatieve score sluit de onderneming echter uit van een gunstige beoordeling, zoals hierboven is aangegeven.
- Voor het niveau van de onderneming moet de basisscore worden behaald volgens de grootte van de entiteit.
- Voor het niveau van de Vlaamse economie moet de basisscore worden behaald voor de impact op de interne en externe waardeketen.
- Op kwaliteit en management moet de basisscore worden behaald opdat het project gunstig zou kunnen worden beoordeeld. Hier wordt de totale score bepaald door de gezamenlijke subparameters. Op de drie subparameters moet de score goed/excellent behaald worden naargelang van de grootte van de entiteit. Een lagere score leidt tot een ongunstige beoordeling.

Basisscores voor een gunstige beoordeling van het project

Niveau	Subniveau	Entiteit	Score *
A. Projectniveau	A.1 Innovatie	KE	Goed
		ME	Goed
		GE	Excellent
	A.2 Internationalisering	KE	Goed
		ME	Goed
		GE	Excellent
	A.3 Verduurzaming	KE	Goed
		ME	Goed
		GE	Excellent
B. Onderneming		KE	Goed
		ME	Goed
		GE	Excellent
C. Impact op de Vlaamse economie	C.1 Intern	KE	Neutraal
		ME	Goed
		GE	Goed
	C.2 Extern	KE	Neutraal
		ME	Goed
		GE	Goed
D. Kwaliteit & management		KE	Goed
		ME	Goed
		GE	Excellent

\* De score is opgebouwd in vier gradaties (1 = negatief, 2 = neutraal, 3 = goed, 4 = excellent).

De projecten die niet voldoen aan de voormelde basisscores, komen niet in aanmerking voor steun.

Gezien om gevoegd te worden bij het ministerieel besluit van 23 februari 2015 tot wijziging van het ministerieel besluit van 1 oktober 2013 tot uitvoering van het besluit van de Vlaamse Regering van 19 juli 2013 tot toekenning van strategische transformatiesteun aan ondernemingen in het Vlaamse Gewest, wat betreft de wijziging van het beoordelingskader voor de transformatietoets van het ingediende transformatieplan.

Brussel, 23 februari 2015.

De Vlaamse minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport,  
Ph. MUYTERS

TRADUCTION

AUTORITE FLAMANDE

Economie, Sciences et Innovation

[C – 2015/35323]

**23 FEVRIER 2015. — Arrêté ministériel modifiant l'arrêté ministériel du 1<sup>er</sup> octobre 2013 portant exécution de l'arrêté du Gouvernement flamand du 19 juillet 2013 portant octroi d'aides stratégiques à la transformation aux entreprises établies en Région flamande, en ce qui concerne la modification du cadre d'évaluation pour l'évaluation de transformation du plan de transformation introduit**

Le Ministre flamand de l'Emploi, de l'Economie, de l'Innovation et des Sports,

Vu le décret du 16 mars 2012 relatif à la politique d'aide économique, notamment l'article 10 ;

Vu l'arrêté du Gouvernement flamand du 19 juillet 2013 portant octroi d'aides stratégiques à la transformation aux entreprises établies en Région flamande, notamment l'article 22, § 2, l'article 23, l'article 37, § 2, et l'article 38 ;

Vu l'arrêté ministériel du 1<sup>er</sup> octobre 2013 portant exécution de l'arrêté du Gouvernement flamand du 19 juillet 2013 portant octroi d'aides stratégiques à la transformation aux entreprises établies en Région flamande ;

Vu l'accord du Ministre flamand chargé du budget donné le 30 janvier 2015 ;

Vu les lois sur le Conseil d'Etat, coordonnées le 12 janvier 1973, article 3, § 1<sup>er</sup> ;

Vu l'urgence ;

Considérant qu'il est d'une importance cruciale pour les entreprises, dans le cadre de la détermination du budget d'investissement et de la planification financière, de savoir dans les meilleurs délais si le projet introduit bénéficiera ou non d'une aide ;

Considérant que pour ces motifs, le présent arrêté doit entrer en vigueur d'urgence,

Arrête :

**Article 1<sup>er</sup>.** L'annexe 1<sup>re</sup> à l'arrêté ministériel du 1<sup>er</sup> octobre 2013 portant exécution de l'arrêté du Gouvernement flamand du 19 juillet 2013 portant octroi d'aides stratégiques à la transformation aux entreprises établies en Région flamande est remplacée par l'annexe jointe au présent arrêté.

**Art. 2.** Aux demandes de subvention introduites avant l'entrée en vigueur du présent arrêté s'applique l'arrêté ministériel du 1<sup>er</sup> octobre 2013 portant exécution de l'arrêté du Gouvernement flamand du 19 juillet 2013 portant octroi d'aides stratégiques à la transformation aux entreprises établies en Région flamande, tel qu'il était avant l'entrée en vigueur du présent arrêté.

**Art. 3.** Le présent arrêté entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Bruxelles, le 23 février 2015.

Le Ministre flamand de l'Emploi, de l'Economie, de l'Innovation et des Sports,  
Ph. MUYTERS

---

Annexe

**Cadre d'évaluation pour l'évaluation de transformation du plan de transformation introduit,  
tel que visé à l'article 5**

Lors de l'évaluation des dossiers, il est tenu compte de l'ampleur et du type de l'entreprise. On distingue trois différentes entités, qui recevront une évaluation différenciée. Cette évaluation sera basée sur la position de l'entreprise en Flandre au moment de la demande d'aide. Lors de l'évaluation, on pourra également tenir compte du fait que l'entreprise est une entreprise débutante ou non, ou qu'elle dépend d'un groupe international.

Les trois différentes types d'entités déterminent les scores de base requis pour obtenir une évaluation favorable :

- petite entité (PE) (moins de 50 travailleurs en ETP) ;
- moyenne entité (ME) (entre 50 et 249 travailleurs en ETP) ;
- grande entité (GE) (250 travailleurs ou plus en ETP).

On a déterminé trois niveaux pour l'évaluation de la production, des résultats et de l'impact potentiels du projet, chaque fois selon les différents paramètres de la transformation envisagée. Ces niveaux sont les suivants :

- le projet lui-même ;
- les entreprises dans lesquelles le projet est réalisé ;
- l'économie flamande.

Les paramètres de la transformation pour le projet sont les suivants :

- innovation ;
- internationalisation ;
- durabilisation.



La qualité et la gestion du projet constituent un paramètre transversal supplémentaire qui sert à évaluer la gestion de projet afin de pouvoir garantir une mise en œuvre adéquate.

Niveau	Sous-niveau	Paramètre
Niveau de projet	<b>Innovation</b>	<b>A.1</b>
	<b>Internationalisation</b>	<b>A.2</b>
	<b>Durabilisation</b>	<b>A.3</b>
Niveau d'entreprise		<b>B</b>
Impact sur l'économie flamande	<b>Interne</b>	<b>C.1</b>
	<b>Externe</b>	<b>C.2</b>
Qualité et gestion		<b>D</b>

Les paramètres du cadre d'évaluation

Les tableaux ci-dessous comprennent l'élaboration du cadre d'évaluation en sous-paramètres spécifiques qui doivent être évalués dans chaque demande de projet.

Niveau	Sous-niveau	Paramètre
Niveau de projet	1. Innovation	Le projet est clairement orienté sur l'introduction d'un produit tout à fait nouveau, d'un nouveau service ou d'un nouveau processus. Il décrit clairement comment le processus de commercialisation de et/ou grâce à l'innovation se déroulera. Les ressources nécessaires pour réaliser cette innovation et commercialisation sont présentes
	2. Internationalisation	Le projet décrit clairement comment il renforcera l'internationalisation. Le projet indique les marchés qui seront abordés ainsi que la manière de procéder. Le projet a un fort potentiel de marché. Il indique également les moyens qui seront engagés à cet effet
	3. Durabilisation	Le projet décrit clairement comment la formation/l'effort d'investissement se déroulera dans toutes ses dimensions (écologique/sociale) en vue de la durabilisation. Les ressources nécessaires à cet effet sont présentes
Impact sur l'entreprise		Le projet permet à l'entreprise de retrouver une nouvelle trajectoire de croissance qui a des effets positifs prononcés sur le chiffre d'affaires, l'exportation, l'emploi et la valeur ajoutée. La position concurrentielle est clairement modifiée et renforcée en abordant de nouveaux marchés de produits ou géographiques. Le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise sont clairement transformés, ce qui a des effets sur le capital humain, la structure des frais et/ou la position dans le réseau avoisinant
Economie flamande	Interne	Le projet aboutit à un renforcement de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur interne. Il aboutit à l'attraction d'investissements au sein du groupe, au développement d'une nouvelle activité et/ou à l'ancrage/la croissance de l'activité existante. Le projet ira clairement de pair avec des emplois et des investissements additionnels substantiels en Flandre
	Externe	Le projet aboutit à une position renforcée dans la chaîne de valeur externe et à l'ancrage local au sein de cette chaîne de valeur. Il ouvre la perspective d'une croissance substantielle et claire des effets multiplicateurs auprès des fournisseurs, preneurs et partenaires pour la commercialisation des nouveaux produits/services/concepts, tant au niveau local qu'au niveau international. Le projet soutient également la coopération multidisciplinaire et les spillovers avec d'autres organisations de connaissance/entreprises de la chaîne de valeur
Qualité et gestion		- D.1 : Expérience de l'équipe de projet - D.2 : Le suivi du processus et la gestion des risques du projet - D.3 : Le financement du projet

#### 1. L'évaluation du projet

	Innovation	Internationalisation	Durabilisation
	A.1	A.2	A.3
Excellent	Le projet est clairement orienté sur l'introduction d'un produit tout à fait nouveau, d'un nouveau service ou d'un nouveau processus. Il décrit clairement le déroulement de la commercialisation de l'innovation, et a un fort potentiel de marché. Les ressources nécessaires pour réaliser cette commercialisation sont présentes	Le projet décrit clairement comment il renforcera l'internationalisation. De nouveaux marchés (géographiques) seront abordés, et la manière de procéder est claire. Les ressources nécessaires à cet effet sont présentes	Le projet décrit clairement comment la formation/l'effort d'investissement se déroulera dans toutes ses dimensions (écologique/sociale) en vue de la durabilisation. Les ressources nécessaires à cet effet sont présentes

	Innovation	Internationalisation	Durabilisation
	A.1	A.2	A.3
Bon	Le projet est clairement orienté sur l'introduction d'un produit existant, d'un service existant ou d'un processus existant, mais est très innovateur pour l'entreprise ou le secteur. Il décrit clairement le déroulement de la commercialisation de l'innovation, et a un clair potentiel de marché. Les ressources nécessaires pour réaliser cette commercialisation sont présentes	Le projet décrit clairement comment il renforcera l'internationalisation. Le projet rompra un marché existant, et la manière de procéder est claire. Les ressources nécessaires à cet effet sont présentes	Le projet décrit clairement comment la formation/l'effort d'investissement se déroulera en vue de la durabilisation, mais avec une attention limitée aux différentes dimensions (écologique/sociale). Les ressources nécessaires à cet effet sont présentes
Neutre	Le projet est clairement orienté sur l'exécution d'une technologie ou innovation connue ou d'un processus d'entreprise connu. Il décrit clairement le déroulement de la commercialisation de l'innovation, et a un potentiel de marché modéré. Les ressources nécessaires pour réaliser cette commercialisation sont présentes	Le projet décrit clairement comment il renforcera l'internationalisation. Le projet renforcera la position du produit ou du service sur le marché existant, et la manière de procéder est claire. Les ressources nécessaires à cet effet sont présentes	Le projet décrit au minimum la durabilisation qui aura lieu. Il n'est dès lors pas clair si les ressources nécessaires sont présentes
Négatif	Le projet est insuffisamment orienté sur un projet, un service ou un processus innovateur. Il décrit insuffisamment le déroulement de la commercialisation de l'innovation, et a un potentiel de marché très limité. Les ressources nécessaires pour réaliser cette commercialisation ne sont pas présentes	Le projet ne décrit pas comment il renforcera l'internationalisation. Les marchés que le projet souhaite atteindre ainsi que la manière de procéder à cet effet sont inconnus. Les ressources nécessaires à cet effet ne sont pas présentes	Le projet ne contient aucune forme de durabilisation (écologique/sociale). Les ressources nécessaires ne sont pas présentes

## 2. L'évaluation de l'impact du projet de transformation sur l'entreprise

<b>B. Impact sur l'entreprise</b>	
<b>Excellent</b>	Le projet permet à l'entreprise de retrouver une nouvelle trajectoire de croissance qui a des effets positifs prononcés sur le chiffre d'affaires, l'exportation, l'emploi et la valeur ajoutée. La position concurrentielle est clairement renforcée en ouvrant la perspective sur la découverte de nouveaux marchés de produits et/ou géographiques. Le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise sont clairement transformés, ce qui a des effets sur le capital humain, la structure des frais et/ou la position dans le réseau de partenaires
<b>Bon</b>	Le projet permet à l'entreprise de retrouver une nouvelle trajectoire de croissance qui a des effets positifs sur le chiffre d'affaires, l'exportation, l'emploi et la valeur ajoutée. L'entreprise renforce sa position concurrentielle actuelle en abordant de nouveaux marchés de produits et/ou géographiques. Le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise subissent également des effets sur le capital humain, la structure des frais et/ou la position dans le réseau de partenaires
<b>Neutre</b>	Le projet modifie la trajectoire de croissance, mais les effets sur le chiffre d'affaires, l'exportation, l'emploi et la valeur ajoutée sont insuffisamment clairs. La position concurrentielle n'est pas clairement renforcée. Le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise sont transformés modérément, ce qui a des effets limités sur le capital humain, la structure des frais et/ou la position dans le réseau avoisinant
<b>Négatif</b>	Le projet ne change pas la route de l'entreprise. Il n'y a pas de nouvelle trajectoire de croissance et il y a insuffisamment de perspective sur un développement ascendant du chiffre d'affaires, de l'exportation, de l'emploi et de la valeur ajoutée. La position concurrentielle reste inchangée, tout comme le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise

## 3. L'évaluation de l'impact du projet de transformation sur l'économie flamande

<b>C. Impact sur l'économie flamande</b>		
	<b>C.1 Renforcement de la chaîne de valeur interne</b>	<b>C.1 Renforcement de la chaîne de valeur externe</b>
<b>Excellent</b>	Le projet aboutit à un renforcement de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur interne. Il aboutit à l'attraction de nouveaux investissements au sein du groupe et/ou au développement local d'une nouvelle activité et/ou à l'ancrage/la croissance de l'activité existante. Le projet ira clairement de pair avec des emplois et des investissements additionnels substantiels en Flandre	Le projet aboutit à une position renforcée dans la chaîne de valeur externe qui est importante pour l'économie flamande et contribue à l'ancrage local au sein de cette chaîne de valeur. Il ouvre la perspective d'une croissance substantielle et claire des effets multiplicateurs auprès des fournisseurs, preneurs et partenaires pour la commercialisation des nouveaux produits/services/concepts, tant au niveau local qu'au niveau international. Le projet soutient également la coopération multidisciplinaire et les spillovers avec d'autres organisations de connaissance/entreprises de la chaîne de valeur



<b>Bon</b>	Le projet aboutit à un renforcement de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur interne. Il aboutit à l'attraction de nouveaux investissements au sein du groupe et/ou à l'amélioration d'activités et l'ancrage au sein du groupe. Le projet ira clairement de pair avec des emplois et des investissements additionnels substantiels en Flandre	Le projet aboutit à une position renforcée dans une chaîne de valeur externe qui est importante pour l'économie flamande et contribue à son ancrage local. Les effets multiplicateurs augmentent, surtout au niveau international. Des informations sont également échangées avec d'autres organisations de connaissance/entreprises de la chaîne de valeur, ce qui peut créer une nouvelle chaîne de valeur à partir de laquelle des nouveaux emplois durables seront créés auprès des partenaires
<b>Neutre</b>	Le projet aboutit au maintien de la position relative de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur interne. Aucune nouvelle activité n'est développée. Le projet ira de pair avec des emplois et des investissements additionnels limités en Flandre	Le projet aboutit à une meilleure position dans la chaîne de valeur externe qui est importante pour l'économie flamande, mais ne garantit pas d'ancrage local au sein de cette chaîne de valeur. Il offre du potentiel mais peu de sécurité quant à l'augmentation des effets multiplicateurs, tant au niveau local qu'au niveau international. L'échange de connaissances avec d'autres organisations de connaissance/entreprises de la chaîne de valeur est présent sur une base sporadique plutôt que structurelle
<b>Négatif</b>	Le projet n'aboutit pas à un renforcement de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur interne. Aucuns investissements ou activités supplémentaires ne sont liés au projet. Le projet ne créera pas - ou très peu - d'emplois et d'investissements additionnels en Flandre	Le projet n'aboutit pas à une position renforcée dans une chaîne de valeur externe qui est importante pour l'économie flamande. Il n'y a pas d'effets multiplicateurs auprès des fournisseurs, des preneurs et des partenaires. Il n'y a pas non plus d'échange de connaissances avec d'autres organisations de connaissance/entreprises de la chaîne de valeur

## 4. La gestion et la gestion de la qualité concernant le projet de transformation

<b>D. Qualité de la gestion et exécution du projet</b>			
	<b>D.1 L'expérience de l'équipe de projet</b>	<b>D.2 Le suivi du processus et la gestion des risques du projet</b>	<b>D.3 Le financement du projet de transformation</b>
<b>Excellent</b>	L'équipe de projet dispose de l'expérience et des compétences pertinentes, a déjà travaillé dans le secteur et peut présenter des références réussies	Le projet est divisé en des étapes majeures, avec un calendrier précis. Une analyse de trajectoire critique est établie, et les indicateurs de performance sont gérés attentivement. La plupart des risques (commerciaux, opérationnels, sociaux) sont identifiés et sont mesurés, gérés et maîtrisés. Si nécessaires, des alternatives sont préparées	L'entreprise mesure et gère les frais de financement de la transformation, y compris les conséquences pour le capital d'exploitation. Le financement pour l'avenir est assuré, même en cas de report d'objectifs commerciaux et opérationnels
<b>Bon</b>	L'équipe de projet dispose de l'expérience et des compétences requises et a déjà travaillé dans le secteur, mais ne peut pas présenter des références comparables	Le projet est divisé en des étapes majeures, avec un calendrier général. Une analyse de trajectoire critique est établie, et les indicateurs de performance sont gérés attentivement. La plupart des risques (commerciaux, opérationnels, sociaux) sont identifiés et sont mesurés, gérés et maîtrisés. Des alternatives sont préparées, mais elles ne sont pas proportionnelles à l'ampleur des risques	L'entreprise mesure et gère les frais de financement de la transformation, sans aucune vue toutefois sur les effets sur le capital d'exploitation ou d'autres frais. Le financement pour l'avenir est assuré en grande partie, même en cas de report d'objectifs commerciaux et opérationnels
<b>Neutre</b>	L'équipe de projet dispose de l'expérience individuelle et des compétences requises, mais n'a pas encore coopéré auparavant, et ne peut pas présenter des références	Le projet est divisé en des étapes majeures, avec un calendrier concernant leur réalisation. Il n'y a pas d'analyse de trajectoire critique, mais il y a un suivi restreint d'indicateurs de performance. Certains risques (commerciaux, opérationnels, sociaux) sont identifiés et sont mesurés, gérés et maîtrisés. Aucune alternative n'est préparée	L'entreprise mesure et gère les frais de financement de la transformation, y compris les conséquences pour le capital d'exploitation. Le financement pour l'avenir est incertain, surtout en cas de report d'objectifs commerciaux et opérationnels
<b>Négatif</b>	L'équipe de projet n'a pas d'expérience et ne dispose pas des compétences requises. L'équipe ne peut pas invoquer une expérience pertinente antérieure	Le projet n'est pas divisé en des étapes majeures, et n'a pas de calendrier. Aucune analyse de trajectoire critique n'est établie et aucune gestion des indicateurs de performance n'est prévue. Les risques (commerciaux, opérationnels, sociaux) ne sont pas identifiés et aucune alternative n'est préparée	L'entreprise a une vue incomplète sur les frais de financement de la transformation. Le financement pour l'avenir est incertain, surtout en cas de report d'objectifs commerciaux et opérationnels

Les entreprises, divisées en différents types d'entités, sont évaluées sur la base des mêmes critères d'évaluation mais ne sont pas confrontées à la même norme en raison du type d'entité. En fonction du type d'entité, le score qui est censé suffisant pour une évaluation favorable, peut différer. Le tableau ci-dessous reprend les scores de base nécessaires pour une entité pour être éligible à l'aide à la transformation. Les scores varient entre négatif, neutre, bon et excellent, comme repris dans le cadre d'évaluation susvisé.

Pour obtenir une évaluation favorable du projet de transformation, l'entreprise doit pouvoir démontrer qu'elle aspire à un changement dans ses activités pour tous les critères, et elle ne peut dès lors obtenir aucun score négatif. Il est toutefois parfaitement possible que certains aspects reçoivent plus d'attention que d'autres. Les projets qui obtiennent le score de base prévu pour les sept paramètres, peuvent obtenir une évaluation favorable, moyennant les nuances suivantes :

- Un projet ne peut obtenir aucun score négatif pour être éligible.
- Un projet doit obtenir le score de base pour au moins deux des trois paramètres (innovation, internationalisation et durabilisation) au niveau du projet. Un score plus bas pour l'autre paramètre est autorisé. Un score négatif exclut l'entreprise toutefois d'une évaluation favorable, comme indiqué ci-dessus.
- Quant au niveau de l'entreprise, le score de base doit être obtenu selon l'ampleur de l'entité.
- Quant au niveau de l'économie flamande, le score de base doit être obtenu pour l'impact sur la chaîne de valeur interne et externe.
- Quant à la qualité et la gestion, le score de base doit être obtenu afin de permettre une évaluation favorable du projet. Le score total est déterminé par l'ensemble des sous-paramètres. Pour les trois sous-paramètres, le score 'bon/excellent' doit être obtenu selon l'ampleur de l'entité. Un score plus bas aboutit à une évaluation défavorable.

Scores de base pour une évaluation favorable du projet

Niveau	Sous-niveau	Entité	Score *
A. Niveau de projet	A.1 Innovation	PE	Bon
		ME	Bon
		GE	Excellent
	A.2 Internationalisation	PE	Bon
		ME	Bon
		GE	Excellent
	A.3 Durabilisation	PE	Bon
		ME	Bon
		GE	Excellent
B. Entreprise	PE	Bon	
	ME	Bon	
	GE	Excellent	
C. Impact sur l'économie flamande	C.1 Interne	PE	Neutre
		ME	Bon
		GE	Bon
	C.2 Externe	PE	Neutre
		ME	Bon
		GE	Bon
D. Qualité & gestion	PE	Bon	
	ME	Bon	
	GE	Excellent	

\* Le score se compose de quatre gradations (1 = négatif, 2 = neutre, 3 = bon, 4 = excellent).

Les projets qui ne répondent pas aux scores de base précités, ne sont pas éligibles à l'aide.

Vu pour être annexé à l'arrêté ministériel du 23 février 2015 modifiant l'arrêté ministériel du 1<sup>er</sup> octobre 2013 portant exécution de l'arrêté du Gouvernement flamand du 19 juillet 2013 portant octroi d'aides stratégiques à la transformation aux entreprises établies en Région flamande, en ce qui concerne la modification du cadre d'évaluation pour l'évaluation de transformation du plan de transformation introduit.

Bruxelles, 23 février 2015.

Le Ministre flamand de l'Emploi, de l'Economie, de l'Innovation et des Sports,

Ph. MUYTERS