



DEPARTEMENT
ECONOMIE
WETENSCHAP &
INNOVATIE

PLAN VAN AANPAK VOOR DE EVALUATIE VAN DE PARTICIPATIEMAATSCHAPPIJ VLAANDEREN (PMV-GROEP)

Afdeling Strategie en Coördinatie
Afdeling Ondernemen en Innoveren

Inhoud

Inhoud.....	2
1. Publieke investeringsmaatschappijen in Vlaanderen.....	4
1.1. Risicokapitaal.....	4
1.2. De rol van publieke investeringsmaatschappijen.....	4
1.3. Wetgeving inzake investeringsmaatschappijen in Vlaanderen.....	5
2. De Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV-groep)	6
2.1. Missie, taken en maatschappelijk doel van PMV.....	6
2.2. Samenwerkingsovereenkomst 2017-2022.....	6
2.2.1. Missie en Strategisch Kader	7
2.2.2. Activiteiten en taken.....	8
2.2.3. Wijzigingen, aanvullingen en addenda bij de huidige samenwerkingsovereenkomst	10
2.2.4. Coronamaatregelen.....	11
2.3. Juridische structuur.....	12
2.4. Voorgaande studies over en evaluaties van PMV-groep.....	12
3. Aanleiding voor de evaluatie van PMV-groep.....	14
4. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten.....	15
4.1. Uitgangspunten voor evaluaties vanaf 2020.....	15
4.2. Doelstellingen van de evaluatie van PMV-groep (zoals vastgelegd in de regelgeving)	15
4.3. Hoofdlijnen van de evaluatie van PMV-groep.....	16
4.3.1. Ex-postluik	16
4.3.2. Ex-anteluik	16
4.4. Beoogde resultaten van de evaluatie.....	16
5. Evaluatielijken.....	19
5.1. Ex-postevaluatie	19
5.1.1. Beleidsplanning en -realisatie, werking, aansturing en governance.....	19
5.1.2. Resultaten en impact.....	21
5.1.3. PMV-groep als publieke investeringsmaatschappij	21
5.2. Ex-ante-evaluatie.....	21
5.3. Conclusies en aanbevelingen	22
6. Onderdelen en aanpak van de evaluatie	23
6.1. Methodologieën.....	23
6.2. Ondersteunende bronnen en werkzaamheden.....	23
6.2.1. Bronnen.....	23
6.2.2. Zelfevaluatie met betrekking tot PMV-groep.....	23
6.3. Evaluator	24
6.4. Begeleiding van de evaluatie/evaluatieproces.....	24
6.5. Planning.....	25
7. Informeren van en communiceren met het evaluatievoorwerp.....	26
7.1. Afspraken gemaakt met (vertegenwoordigers van) PMV-groep over het (ontwerp van) plan van aanpak.....	26
8. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie	27
8.1. Beschikbare documenten.....	27
8.1.1. Voor het opstellen van de offerte.....	27
8.1.2. Bij de plaatsing van de opdracht (of later)	27
9. Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie.....	28

10. Bijlage 1: Richtlijn/leidraad voor de zelfevaluatie op te stellen door het PMV-groep in het kader van de evaluatie 2021	29
10.1. Inleiding.....	29
10.2. Context voor het opstellen van de zelfevaluatie	29
10.3. Richtlijn voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	30
10.3.1. Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2016/2017-2021).....	30
10.3.2. Inhoud van de ex-antezelfevaluatie	32

1. Publieke investeringsmaatschappijen in Vlaanderen¹

Bedrijven hebben vaak nood aan bijkomende financiële middelen. Startende ondernemingen hebben dit nodig om effectief te kunnen starten, andere bedrijven om bv. investeringen te realiseren die noodzakelijk zijn voor de groei van het bedrijf. Indien het risico te hoog is en/of indien er te weinig waarborgen voorhanden zijn, kunnen ondernemingen echter niet altijd bij een bank terecht. In dit geval is risicokapitaal een mogelijke optie.

1.1. RISICOKAPITAAL

Risicokapitaal wordt verstrekt door risicokapitaalverschaffers via een tijdelijke aandelenparticipatie, een achtergestelde lening of via de intekening op een obligatielening (al dan niet converteerbaar) die door de onderneming wordt uitgegeven. Deze financieringsvormen verstevigen het eigen vermogen van het bedrijf, waardoor de toegang tot een banklening bv. makkelijker wordt.

Risicokapitaal kan opgedeeld worden in “venture capital” en “private equity”. Een venture capitalist of durffonds is actief in het meer risicovolle segment van de markt door het verstrekken van kapitaal aan start-ups en scale-ups, terwijl een investeringsfonds actief in private equity zich richt op meer mature en grotere bedrijven waar normaal gezien minder risico's aan verbonden zijn.

Op de risicokapitaalmarkt in Vlaanderen zijn verschillende Vlaamse, Belgische en buitenlandse risicokapitaalverschaffers actief, waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen business angels², private risicokapitaalverschaffers³ en investeringsfondsen opgericht door de overheid. De laatstgenoemden richten zich vaak op doelgroepen die minder aantrekkelijk zijn voor de private markt vanwege de (zeer) hoge risico's of waar de participatie wordt genomen om strategische redenen in plaats van een louter financieel rendement.

1.2. DE ROL VAN PUBLIEKE INVESTERINGSMAATSCHAPPIJEN⁴

In Vlaanderen wordt de rol van de overheid als ondernemer-investeerder onder andere vervuld via de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid. Deze investeringsmaatschappijen handelen volledig op eigen initiatief en trachten bij te dragen tot de ontwikkeling van privébedrijven die een interessante economische en maatschappelijke meerwaarde kunnen bieden. Van deze investeringsmaatschappijen wordt verwacht dat deze katalysatoren van economische groei zijn in Vlaanderen waarbij een performant, innovatief en klantgericht beleid wordt gevolgd.

Bij de operationalisering van de strategische beleidsdoelstellingen dienen de investeringsmaatschappijen met andere woorden gericht middelen in te zetten in die domeinen waarin Vlaanderen een meerwaarde kan betekenen in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen zoals vergroening,

¹ Deze inleiding is gebaseerd op informatie van het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen (VLAIO). Meer informatie over risicokapitaalverschaffers in Vlaanderen is beschikbaar op [website](#) van VLAIO.

² Een business angel is een particulier (meestal (ex-)ondernemers) die een deel van zijn of haar persoonlijke vermogen – meestal kleinere financieringsbedragen dan bij andere fondsen – investeert in een start-up of scale-up.

³ Bij de private risicokapitaalverschaffers kan een opsplitsing gemaakt worden tussen de algemene risicokapitaalverschaffers en de gespecialiseerde fondsen. De algemene risicokapitaalverschaffers hebben meestal geen sectorale voorkeur. Voorbeelden van deze fondsen zijn de dochters of afdelingen van bankgroepen die meestal private equity verstrekken waar de risico's beperkter zijn. De gespecialiseerde fondsen richten zich tot de sectoren waarin zij ervaring hebben. Deze fondsen wensen dikwijls “hands on” mee te bouwen aan de onderneming waarin ze investeren en hebben specifieke knowhow in huis.

⁴ Deze sectie is deels gebaseerd op een advies van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV). Het volledige advies uit 2016 voor de overheid in haar rol als ondernemer-investeerder is [hier](#) beschikbaar.

energie-efficiëntie, infrastructuur, mobiliteit, zorg, etc. Het is immers van groot belang dat deze investeringsmaatschappijen naast een financieel rendement ook een sociaaleconomisch en maatschappelijk rendement realiseren. Dit kan door het ter beschikking stellen van (risico)kapitaal zoals beschreven in Sectie 1.1, maar ook door investeringen in infrastructuur en vastgoed.

1.3. WETGEVING INZAKE INVESTERINGSMAATSCHAPPIJEN IN VLAANDEREN

De wetgeving inzake investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid is vastgelegd in het decreet van 7 mei 2004.⁵ Concreet stelt artikel 3, §1, van dit decreet dat het Vlaamse Gewest onder bepaalde voorwaarden – met name dat het Vlaamse Gewest ten allen tijde rechtstreekse vennootschapsrechtelijke controle blijft uitvoeren – gemachtigd is om deel te nemen in investeringsmaatschappijen. Onder “investeringsmaatschappijen” worden volgende vennootschappen verstaan (cf. artikel 2): de Limburgse Reconversiemaatschappij⁶ (LRM), de Participatiemaatschappij Vlaanderen⁷ (PMV) en de Vlaamse Participatiemaatschappij⁸ (VPM).

De precieze omschrijving van de missie, taken en het maatschappelijke doel van de onderscheiden investeringsmaatschappijen, alsook hun juridische kwalificatie als privaatrechtelijke vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap (EVA) zoals bedoeld in artikel III.14⁹ van het Bestuursdecreet zijn eveneens vastgelegd in het decreet van 7 mei 2004 betreffende de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid. (cf. artikel 3, §3). Conform artikel 7 van dit laatstgenoemde decreet bepaalt de samenwerkingsovereenkomst tussen de investeringsmaatschappij enerzijds en het Vlaamse Gewest anderzijds ook de operationele doelstellingen, de informatie- en rapportageplicht inzake de taken en financiële situatie, alsook de specifieke controle, de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van de overeenkomst.

Investeringsmaatschappijen hebben een grote discretionaire bevoegdheid bij het nemen van hun investeringen. Ze blijven evenwel een overheidsinstrument, niettemin dienen zij een faire opstelling in de markt aan te nemen en moeten ze beslissingen over handhaving, bijsturing of afschaffing van vehikels, fondsen en participaties steeds duidelijk verantwoord en transparant zijn over de investeringsbeslissingen. De link met het strategisch beleid van de Vlaamse Regering en de Europese context zijn in dit kader belangrijke randvoorwaarden.

⁵ Het decreet van 7 mei 2004 betreffende de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid, vervangt het decreet van 13 juli 1994 betreffende de Vlaamse investeringsmaatschappijen.

⁶ De naamloze vennootschap Limburgse Reconversiemaatschappij (LRM) opgericht bij notariële akte van 1 februari 1994, bij uittreksel gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 24 februari 1994 onder het nummer 940224-318, met inbegrip van alle latere wijzigingen van de statuten.

⁷ De naamloze vennootschap Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) opgericht bij notariële akte van 31 juli 1995, bij uittreksel gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 25 augustus 1995 onder het nummer 950825-236, met inbegrip van alle latere wijzigingen van de statuten. PMV werd op 31/7/1995 opgericht voor de uitoefening van de bijzondere opdrachten die de GIMV van de Vlaamse regering kreeg, zoals het beheer van de participaties in naam en voor rekening van de Vlaamse overheid (onder meer de NV Tunnel Liefkenshoek).

⁸ De naamloze vennootschap Vlaamse Participatiemaatschappij (VPM) opgericht bij notariële akte van 4 november 1997, bij uittreksel gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 22 november 1997 onder het nummer 971122-226, met inbegrip van alle latere wijzigingen van de statuten.

⁹ De privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen zijn de rechtspersonen waarvan de rechtsvorm volledig in overeenstemming is met de dwingende bepalingen van het private vennootschaps- of verenigingsrecht.

2. De Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV-groep)

2.1. MISSIE, TAKEN EN MAATSCHAPPELIJK DOEL VAN PMV

In 2008 trad het decreet van 7 mei 2004 betreffende de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid in werking.¹⁰ Hiermee werd aan PMV het statuut toegekend van privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap. De missie, taken en het maatschappelijk doel van PMV zijn vastgelegd in artikel 5 van dit decreet:

- §1. *De missie en de taken van PMV als privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap zijn begrepen in de vermeldingen van paragraaf 2 die in het maatschappelijk doel van PMV zullen worden weergegeven.*
- § 2. *Het maatschappelijk doel van PMV wordt als volgt bepaald en als dusdanig weergegeven in de vennootschapsstatuten van PMV :*
- 1° *[...] het zelf of samen met anderen oprichten en deelnemen aan, alsmede het houden en verwerven van een participatie in vennootschappen, verenigingen, samenwerkingsverbanden en andere juridische entiteiten, al dan niet bekleed met rechtspersoonlijkheid, zulks met het oog op de verwezenlijking van het economisch overheidsinitiatief en de tenuitvoerlegging van de economische politiek van het Vlaamse Gewest;*
 - 2° *als realisator van het Vlaamse economisch overheidsinitiatief, het initiëren, opstarten of uitbouwen van initiatieven en projecten ter stimulering van een duurzaam economisch klimaat in Vlaanderen;*
 - 3° *het initiëren, opstarten of uitbouwen van initiatieven en projecten met het oog op de realisatie van publiek-private samenwerking en zulks in alle bevoegdheidsdomeinen;*
 - 4° *het uitvoeren van de bijzondere opdrachten van de Vlaamse regering waarvan de uitvoeringsmodaliteiten, de verantwoordelijkheden, de kostendekking en de vergoeding geregeld worden in afzonderlijke overeenkomsten met het Vlaamse Gewest.*

In de vennootschapsstatuten van PMV zal tevens worden bepaald dat de vennootschap alle activiteiten kan verrichten die, rechtstreeks of onrechtstreeks, bijdragen tot de verwezenlijking van haar maatschappelijk doel.

2.2. SAMENWERKINGSOVEREENKOMST 2017-2022

Zoals aangegeven in Sectie 1.3 stelt het decreet van 7 mei 2004 betreffende de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid dat PMV en het Vlaamse Gewest een contractuele verbintenis moeten aangaan. Deze verbintenis (d.i. de samenwerkingsovereenkomst) dient te worden opgesteld in overeenstemming met de privaatrechtelijke vormgeving van PMV en dient bepalingen te bevatten over de operationele doelstellingen, de informatie- en rapportageplicht inzake de taken en activiteiten, de financiële situatie, de specifieke controle, de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van de overeenkomst.

¹⁰ Sinds de inwerkingtreding ervan werden reeds verschillende wijzigingen doorgevoerd aan het decreet van 7 mei 2004 betreffende de investeringsmaatschappijen. Daarnaast werd op 15 december 2006 eveneens een decreet goedgekeurd betreffende corporate governance en andere bepalingen inzake de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid.

In de loop van de jaren werden tal van samenwerkingsovereenkomsten afgesloten tussen het Vlaamse Gewest en PMV of andere vennootschappen uit PMV-groep. In de uitvoering van de bepalingen van artikel 7 van dit decreet werd op 14 juli 2017 een nieuwe samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen PMV en het Vlaamse Gewest voor een periode van vijf jaar.¹¹ In tegenstelling tot de voorgaande periode (d.i. 2011-2016) werd – met het oog op transparantie – geopteerd voor één globale kaderovereenkomst.¹² Verder werd met de nieuwe kaderovereenkomst ook tegemoet gekomen aan een aantal van de aanbevelingen zoals geformuleerd in de adviezen van de SERV (d.i. [advies](#) van juni 2016) en het Rekenhof (d.i. [audit](#) over deugdelijk bestuur van december 2016).¹³

Concreet formuleerde de SERV in haar advies “Referentiekader voor de overheid in haar rol als ondernemer-investeerder” volgende vier leidende uitgangspunten voor het economische overheidsinstrumentarium:

- Investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid interveniëren op marktconforme wijze op een afgebakend speelveld in Vlaanderen conform de Europese staatssteunregels. Dit speelveld wordt bepaald door marktfalen, de creatie van nieuwe markten, een sterke maatschappelijke profilering (streven naar sociaaleconomische en maatschappelijke meerwaarde) en de nood aan strategische verankering.
- Investeringsmaatschappijen opereren coherent, efficiënt en effectief.
- Investeringsmaatschappijen worden gerund via de principes van corporate governance.
- Investeringsmaatschappijen moeten geresponsabiliseerd worden ten aanzien van de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement via een transparante communicatie.

2.2.1. Missie en Strategisch Kader

De nieuwe samenwerkingsovereenkomst komt tegemoet aan de punten van het advies van de SERV en het auditrapport van het Rekenhof door het afbakenen van een “Strategisch Kader” waarbinnen alle activiteiten van PMV zich dienen te situeren. De missie en het Strategische Kader van PMV-groep worden omschreven in artikel 2 van de samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en PMV-groep.

Missie

“PMV-groep is een doe- en durfbedrijf. Ze geeft vorm aan de toekomst van de Vlaamse economie. PMV-groep financiert beloftevolle ondernemingen van bij de prille start tot en met de groei, en internationalisering en realiseert met en voor de overheid en andere partners projecten die belangrijk zijn voor de welvaart en het welzijn in Vlaanderen.”

De missie van PMV-groep bestaat erin om – door haar tussenkomst – ervoor te zorgen dat alle ondernemingen met een realistisch businessplan en elk toekomstgericht infrastructuur- of

¹¹ Artikel 19 betreffende de duurtijd van de samenwerkingsovereenkomst stelt dat de overeenkomst wordt afgesloten voor een periode van vijf jaar die ingaat op de datum van ondertekening. Concreet gaat de samenwerkingsovereenkomst in op 14 juli 2017 en eindigt ze op 13 juli 2022. Verder stelt het artikel dat uiterlijk zes maanden voor het verstrijken van deze overeenkomst de onderhandelingen over een nieuwe overeenkomst worden opgestart. Indien bij het verstrijken van de periode waarvoor de overeenkomst werd aangegaan geen nieuwe samenwerkingsovereenkomst in werking is getreden, wordt deze overeenkomst van rechtswege telkens verlengd voor een duur van drie maanden.

¹² Bijkomende vennootschappen die tijdens de looptijd van de kaderovereenkomst toetreden tot PMV-groep zullen eveneens toetreden tot de globale overeenkomst.

¹³ PMV – en bij uitbreiding PMV-groep – werd in het verleden nog niet geëvalueerd in opdracht van de Vlaamse overheid en in het bijzonder het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI), zie Sectie 2.4 voor een meer gedetailleerde beschrijving.

vastgoedproject met een positief maatschappelijk rendement en een bekwaam management in staat zijn om de financiering te vinden die zij nodig heeft.

Strategisch Kader

- §1. *Essentieel in de uitvoering van deze missie is dat de tussenkomst van PMV-groep past binnen de volgende strategische richtlijnen, die het Strategisch Kader vormen:*
- 1. De tussenkomst van PMV-groep is complementair aan de markt.*
 - 2. PMV-groep treedt op als hefboomfinancier of facilitator.*
 - 3. De tussenkomst van PMV-groep is een katalysator voor de groei en/of internationalisatie van Vlaamse ondernemingen, alsook voor de realisatie van projecten met werkgelegenheid en/of toegevoegde waarde voor Vlaanderen.*
 - 4. De tussenkomst van PMV-groep heeft aandacht voor verankering van bedrijven.*
 - 5. De tussenkomst van PMV-groep geeft een impuls aan investeringen en projecten die Vlaamse beleidsdoelstellingen ondersteunen.*
 - 6. Klimaatdoelstellingen en verduurzaming van het economisch weefsel.*
- §2. *Er wordt van PMV-groep gevraagd om de missie en het Strategisch Kader uit te voeren op een marktconforme manier, d.w.z. dat de voorwaarden waaraan zij financieringsoplossingen verschaft vergelijkbaar moet zijn aan de voorwaarden die een private partij in vergelijkbare omstandigheden zou toepassen. [...] PMV-groep positioneert zich dus tussen de overheid en de private markt, ageert volgens de regels van de private financieringsmarkt en moet, om haar missie te kunnen vervullen, ook personeel aantrekken uit de private markt.*
- §3. *Teneinde overlap met andere financiële instrumenten uit het Vlaamse overheidsinstrumentarium te vermijden (bv. subsidies) dient PMV groep zich als privaatrechtelijke vennootschap absoluut ervan te onthouden om zelf (financiële) oplossingen aan te bieden die voorafgaandelijk aangemeld moeten worden als staatssteunmaatregel. [...]*

Het Strategisch Kader laat de Vlaamse overheid toe op een duidelijke wijze het speelveld waarbinnen PMV actief is af te bakenen. In hetzelfde artikel van de lopende samenwerkingsovereenkomst worden ook nog de actiedomeinen voor PMV-groep en de vaststellingen van de uitvoeringsmonitoring van het Strategisch Kader vastgelegd.

2.2.2. Activiteiten en taken

Artikel 5 van de samenwerkingsovereenkomst geeft een overzicht van de activiteiten en taken van PMV-groep die in de volgende artikels verder worden gedetailleerd. Concreet ontwikkelt PMV-groep volgende activiteiten en taken:

- **Eigen Investerings** zijn investeringen van PMV-groep die worden aangegaan in eigen naam en voor eigen rekening van een vennootschap uit PMV-groep. (artikel 6.1)
- **Eigen Projecten** zijn projecten die PMV-groep op eigen initiatief opstart of waarin PMV-groep op basis van een consulting overeenkomst haar expertise tegen betaling ter beschikking stelt aan derde partijen die niet het Vlaamse Gewest zijn. Eigen Projecten kunnen aanleiding geven tot Eigen Investerings vanuit PMV-groep. (artikel 7)
- **Beheeropdrachten voor het Vlaamse Gewest** kunnen twee vormen aannemen, met name het beheer van diensten en het Fiduciair Beheer. (artikel 8)

- *PMV-groep kan **Bijzondere Opdrachten**¹⁴ ontvangen van de Vlaamse Regering of andere overheidsgerelateerde entiteiten aangaande alle relevante beleidsdomeinen. Behoudens wanneer zij kleinschalig en/of bijkomstig zijn, passen Bijzonder Opdrachten binnen het Strategisch Kader. Een Bijzondere opdracht sluit niet uit dat PMV-groep in een latere fase een Eigen Investering of co-investering kan overwegen. (artikel 9)*

Het staat PMV-groep echter vrij om naast deze vier types van activiteiten en taken nog andere activiteiten te ontwikkelen voor zover deze bijkomende activiteiten bijkomstig en/of kleinschalig zijn en de invulling van het Strategisch Kader niet in het gedrang brengen.

In het kader van de uitvoering van haar activiteiten biedt PMV-groep verschillende aangepaste financieringsformules aan voor beloftevolle ondernemingen, en dit van de prille start tot en met de groei en internationalisering. In tegenstelling tot de “klassieke” kapitaalverschaffers investeert PMV-groep niet enkel om financiële meerwaarde te creëren, maar ook met het oog op het opbouwen van maatschappelijke meerwaarde om bij te dragen aan de welvaart in Vlaanderen. Concreet verschaft PMV risicokapitaal – altijd in cofinanciering met de markt – aan *seed, early stage* tot meer mature ventures met heel uiteenlopende financieringsbehoeften gaande van beperkte tickets (die meestal gestructureerd worden als converteerbare achtergestelde leningen) tot grote tickets (veelal gestructureerd als kapitaal of een combinatie van beide). Met de bedrijfsleningen biedt PMV financieringsoplossingen op maat voor kmo's en grote ondernemingen. Deze leningen – die zowel achtergesteld (“mezzaninefinanciering”) als niet-achtergesteld kunnen zijn – bedragen minimum 350 000 euro en hebben een lange looptijd. Daarnaast verstrekt PMV ook marktconforme waarborgen tot anderhalf miljoen euro aan ondernemingen zodat deze alsnog op de reguliere markt financiering kunnen bekomen.¹⁵ PMV/z – een dochteronderneming van PMV – biedt standaardfinanciering voor starters en groeiers aan, zoals de Startlening¹⁶, Cofinanciering¹⁷, Cofinanciering +¹⁸, Winwinlening¹⁹ en Waarborgen tot anderhalf miljoen euro²⁰.

Conform artikel 8 van de samenwerkingsovereenkomst vormen beheeropdrachten voor het Vlaamse Gewest ook een onderdeel van de taken en activiteiten van PMV-groep. Voor het uitvoeren van deze opdrachten, krijgt PMV een jaarlijkse beheersvergoeding waarvan de principes zijn opgenomen in artikel 16 van de samenwerkingsovereenkomst. Tijdens de looptijd van de huidige

¹⁴ Bijzondere Opdrachten betreffen voornamelijk vooronderzoek van bv. Beheeropdrachten van diensten, opdrachten inzake vastgoed- of gebiedsontwikkeling, ad-hoc-adviezen inzake structurering van complexe projecten en begeleiding van opdrachten inzake vastgoed- of gebiedsontwikkeling.

¹⁵ PMV verstrekt – via PMV/z-Waarborgen die optreedt als dienstverlener van het Vlaamse Gewest – waarborgen tot anderhalf miljoen euro. Waarborgen boven deze drempel zijn Gigarant-Waarborgen. Gigarant is een 100% dochteronderneming van het Vlaams Gewest en behoort dus niet tot PMV-groep (in de vennootschapsrechtelijke zin). PMV staat wel (contractueel) in voor het operationeel beheer van Gigarant.

¹⁶ Voor alle starters – natuurlijke personen en rechtspersonen – die nog niet of gedurende ten hoogste vier jaar actief zijn. Het maximumbedrag is 100 000 euro aan een vaste rentevoet van 3%. De duur van de lening is minimaal drie en maximaal tien jaar.

¹⁷ Bestemd voor zowel starters als bestaande ondernemingen. Achtergestelde lening van maximum 350 000 euro, met een looptijd van drie tot tien jaar.

¹⁸ Bestemd voor bestaande ondernemingen. Achtergestelde lening van minimum 350 000 en maximum 700 000 euro, met een looptijd van drie tot tien jaar.

¹⁹ Alle kmo's (ook zelfstandigen en vrije beroepers) met een economische activiteit die in Vlaanderen gevestigd zijn, komen in aanmerking, ook binnen de sector van de sociale economie. De Winwinlening is een achtergestelde lening met een looptijd van vijf tot tien jaar. Als kredietnemer kan u tot maximum 300 000 euro lenen, terwijl elke kredietgever maximum 75 000 euro kan ontlennen.

²⁰ Zelfstandigen, vrije beroepers, vzw's, kmo's en grote ondernemingen kunnen allemaal gebruik maken van de Waarborgregeling. De waarborgen tot anderhalf miljoen euro kan ten hoogste 75% van het bedrag van uw krediet dekken.

samenwerkingsovereenkomst werd bv. het beheer van het Flanders Future Techfund (FFTF, 2019) aan PMV toevertrouwd. Op 29 maart 2019 keurde de Vlaamse Regering de oprichting van het FFTF goed (VR 2019 2903 DOC.0420). Dit fonds moet de platformtechnologie aanwezig in het Vlaamse onderzoek van de Strategische Onderzoekscentra (SOC's), de universiteiten en de Vlaamse speerpuntclusters naar de markt brengen via startups met een brede productportefeuille en een sterk groeipotentieel en/of via licentieovereenkomsten met bestaande bedrijven. PMV was (en is) belast met zowel de oprichting als het operationeel beheer van het FFTF.

2.2.3. Wijzigingen, aanvullingen en addenda bij de huidige samenwerkingsovereenkomst

Op 15 december 2017 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan een addendum bij de overeenkomst over het beheer van het investeringsfonds CultuurInvest²¹ (VR 2017 1512 DOC.1336). Hierbij werd de lopende overeenkomst met PMV met minstens een half jaar²² verlengd in afwachting van de operationalisering van de Cultuurbank. Daarnaast verleende de Vlaamse overheid op 22 december 2017 haar goedkeuring aan de oprichting van het joint-venture investeringsfonds Media-Invest tussen PMV en de VRT (VR 2017 2212 DOC.1411). De oprichting van deze nieuwe naamloze vennootschap heeft de financiering en ondersteuning van beloftevolle ondernemingen in de Vlaamse mediasector als doel en dit door de duurzame ontwikkeling en professionalisering van het audiovisuele media-ecosysteem enerzijds en het realiseren van een financieel rendement via de opbouw van een gebalanceerde portefeuille anderzijds.

Op 31 maart 2018 besliste de Vlaamse Regering tot de uitkanteling van het Vlaams Energiebedrijf (VEB) uit PMV-groep ten einde de autonomie van VEB te verhogen en zo de organisatie alle opportuniteiten te bieden om slagkrachtig en voldoende concurrentieel te blijven (VR 2018 3011 DOC.1350). Artikel 3 van de samenwerkingsovereenkomst 2017-2022 tussen het Vlaamse Gewest en PMV-groep stelt immers dat VEB een 100% dochtervennootschap is van PMV nv – waarbij één aandeel wordt aangehouden door een andere vennootschap uit PMV-groep – en dat VEB vennootschapsrechtelijk derhalve behoort tot PMV-groep. De samenwerking tussen PMV-groep en VEB voor energie-initiatieven werd sindsdien evenwel verdergezet en versterkt.

Vervolgens keurde de Vlaamse Regering op 6 juli 2018 een addendum goed bij de lopende samenwerkingsovereenkomst waarin het beheer van drie participaties door PMV-groep wordt overgedragen naar het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (Technopolis nv en Finlab nv) en het Departement Werk en Sociale Economie (Trividend nv) (VR 2018 0607 DOC.0726). Daarna werd in december 2018 een overeenkomst afgesloten voor een bijzondere opdracht tussen de Vlaamse Gemeenschap en PMV-groep betreffende de afhandeling van investeringsdossiers binnen de Vlaamse cultuursector (VR 2018 2112 DOC.1567). De opdracht van PMV bestaat in grote lijnen uit het onderzoeken en begeleiden van investeringsvragen en het actief opvolgen van tendensen en noden aangaande financieringsbehoeften en -noden in de Vlaamse cultuursector.

Eind 2019 liep de overeenkomst tussen het Vlaamse Gewest en PMV-groep met betrekking tot de beheersvergoedingen en de werking van de Waarborgregeling, Winwinlening en PMV/z-Leningen af. Om de continuïteit van deze financieringsvormen voor ondernemingen te garanderen en de liquiditeit binnen PMV/z-Waarborgen en PMV/z-Leningen te verzekeren, keurde de Vlaamse Regering op 20 december 2019 een nieuwe kaderovereenkomst met PMV-groep goed (VR 2019 2012DOC.1268). Deze

²¹ Op 31 maart 2006 besliste de Vlaamse Regering om CultuurInvest op te richten als autonoom investeringsfonds in de schoot van PMV. Dit financieringsinstrument werd in het leven geroepen om op een vernieuwde wijze bij te dragen tot de ontwikkeling, ondersteuning en groei van ondernemingen in de culturele en creatieve sectoren om zo het marktfalen in deze sectoren op te vangen.

²² Er werd een mogelijkheid voorzien om na een half jaar de overeenkomst maandelijks te verlengen indien het operationaliseren van de Cultuurbank langer zou duren dan verwacht.

overeenkomst trad in werking op 1 januari 2020 en zal van rechtswege eindigen samen met de samenwerkingsovereenkomst op 14 juli 2022.

In het Regeerakkoord 2019-2024 besliste de Vlaamse Regering om over te gaan tot de ontbinding van de Vlaamse Milieuholding²³ (VMH). In uitvoering van deze beslissing werden de voorbereidingen opgestart voor een fusie door overname tussen VMH (als overgenomen vennootschap) en PMV (als overnemende vennootschap). Op 3 april 2020 werd een addendum goedgekeurd bij de samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en PMV-groep om de overname van de portefeuille van participaties en projecten van VMH contractueel te verankeren binnen de werking van PMV en om ervoor te zorgen dat de lopende opdrachten van de VMH door PMV worden verdergezet (VR 2020 0304 DOC.0289).

2.2.4. Coronamaatregelen

Door de uitbraak van de corona-epidemie en de daaruit voortvloeiende veiligheidsmaatregelen kwamen (en komen nog steeds) heel wat Vlaamse ondernemingen in financiële ademnood. Op 15 mei 2020 keurde de Vlaamse Regering een kapitaalsverhoging goed bij PMV voor de financiering van het programma van achtergestelde leningen, waarbij de focus lag op startups, scale-ups en mature bedrijven die tijdelijk in moeilijkheden gekomen waren door de coronacrisis. Vervolgens hechtte de Vlaamse Regering op 29 mei 2020 haar goedkeuring aan een besluit over het verlenen van een handelshuurlening door PMV/z-Leningen aan huurders die verplicht moesten sluiten in het kader van de coronacrisis (VR 2020 2905 DOC.0538).²⁴ Op 7 augustus 2020 werd vervolgens beslist om deze handelshuurlening eveneens op te zetten voor ondernemingen uit de evenementensectoren, alsook om een beschermingsmechanisme in te voeren voor ondernemingen die getroffen worden door een zware omzetsdaling (VR 2020 0708 DOC.0934).

Op 4 september 2020 keurde de Vlaamse Regering een addendum goed bij de lopende samenwerkingsovereenkomst om de efficiëntie en het toepassingsgebied van het Sociaal Investeringsfonds (SIFO)²⁵ te versterken en te vergroten (VR 2020 0409 DOC.0960). Tegelijkertijd werd een tijdelijk "Herstell krediet Corona" gelanceerd dat een antwoord moest bieden op de eventuele werkkapitaalnoden die door de coronacrisis zijn ontstaan bij ondernemingen actief in de sociale economie.

Tot slot werd op 29 januari 2021 – in het kader van het Plan Vlaamse Veerkracht – beslist om een Welvaartsfonds op te richten dat gezonde bedrijven door de coronacrisis moet helpen. Het Welvaartsfonds wil een antwoord bieden op de solvabiliteitsproblemen van Vlaamse bedrijven tijdens de coronacrisis. Hiertoe voert de Vlaamse Regering in dit kader een kapitaalverhoging door van 240 miljoen euro bij PMV als startkapitaal voor het Welvaartsfonds.

²³ De Vlaamse Milieuholding nv (VMH) is een publieke investeringsmaatschappij die wil investeren in beloftevolle circulaire groei-bedrijven door participatie in het eigen vermogen van het bedrijf. Enerzijds houdt zij participaties aan die door de Vlaamse overheid aanzien worden als strategisch. Anderzijds treedt de VMH op als risicokapitaalverschaffer van startende bedrijven en bedrijven die zich in een vroege ontwikkelingsfase bevinden en die de transitie naar de circulaire economie versnellen.

²⁴ PMV/z-Leningen is enkel contractueel betrokken bij het beheer van de handelshuurleningen. De leningen zelf staan op de balans van het Vlaamse Gewest.

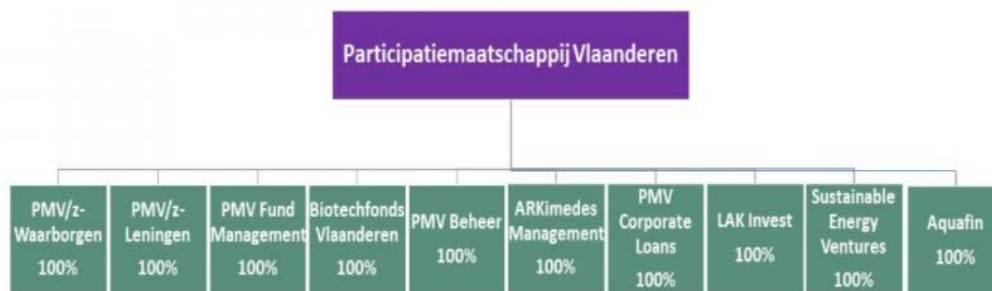
²⁵ Op 1 januari 2009 werd het SIFO opgericht in de schoot van PMV-groep als Vlaamse opvolger van het federale Kringlooppfonds dat financieringen verstrekke aan organisaties en ondernemingen in de sociale economie. Concreet voorziet het SIFO financiële middelen voor sociale economiebedrijven in het Vlaamse Gewest aan voordelige tarieven onder de vorm van leningen.

2.3. JURIDISCHE STRUCTUUR

In de audit over deugdelijk bestuur door het Rekenhof (december 2016) werd onder meer de (complexe) groepsstructuur van PMV-groep tegen het licht gehouden met het oog op maximale vereenvoudiging. In reactie op dit auditrapport *functioneert PMV-groep voortaan als één groep onder leiding van PMV als moedervenootschap en het Vlaamse Gewest als aandeelhouder* (artikel 12 van de samenwerkingsovereenkomst). De partijen streven er met andere woorden naar om de groepsstructuur voortaan zo klein mogelijk te houden en de governance van de groepsvennootschappen hier zo veel als mogelijk op af te stemmen. Hiertoe werden in 2016 enkele overtollige vennootschappen vereffend en ontbonden. Tevens werd er een planning opgemaakt voor de periode 2018-2019 voor een verdere vereenvoudiging van de structuur en het inkantelen van diverse vennootschappen. Aparte vennootschappen worden voortaan enkel aangewend in het geval hiervoor gegronde operationele redenen zijn zoals steuncomponenten, samenwerking met externe partners/stakeholders of risicomangement.

Figuur 1 toont de huidige juridische structuur van PMV-groep. Binnen deze structuur vallen verschillende gespecialiseerde dochtervennootschappen, waarvan een volledige beschrijving buiten de scope van dit plan van aanpak valt. PMV/z-Waarborgen levert bv. diensten aan het Vlaamse Gewest in het kader van de Waarborgproducten voor ondernemingen, terwijl PMV/z-Leningen instaat voor de financiering van zelfstandigen en kleine bedrijven, alsook voor de ondersteuning van risicovolle doelgroepen zoals werklozen met plannen voor een eigen zaak en dit voornamelijk met achtergestelde leningen.

Figuur 1. Juridische structuur PMV (december 2020)



Bron: PMV-website (2021)

2.4. VOORGAANDE STUDIES OVER EN EVALUATIES VAN PMV-GROEP

Hoewel PMV reeds verschillende samenwerkingsovereenkomsten met het Vlaamse Gewest heeft afgesloten, werden in de voorgaande overeenkomsten geen evaluatiebepalingen opgenomen. Bijgevolg werd PMV – en bij uitbreiding PMV-groep – in het verleden nog niet geëvalueerd in opdracht van de Vlaamse overheid en in het bijzonder het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI). Desalniettemin werden in de voorbije jaren wel enkele studies, doorlichtingen en evaluaties uitgevoerd van delen van (de werking van) of instrumenten van PMV-groep.

In 2015 werd het TINA-fonds²⁶ – een investeringsfonds van PMV waarmee de Vlaamse Regering innovatie wilde stimuleren – geëvalueerd in opdracht van het Departement EWI.²⁷ Hoewel uit de evaluatie bleek dat het TINA-fonds voldeed aan de meeste van haar rapporteringstaken, bleek de externe

²⁶ Het TINA-fonds werd inmiddels opgedoekt door PMV-groep. TINA is een letterwoord dat verwijst naar “Transformatie, Innovatie en Acceleratie” van het industriële weefsel in Vlaanderen. Het fonds beheerde € 200 miljoen aan risicokapitaal met als doel innovatie met strategisch potentieel te versterken en versneld naar de markt te brengen.

²⁷ Deze evaluatie werd uitgevoerd door Dialogic. De managementsamenvatting van deze evaluatie is [hier](#) beschikbaar.

terugkoppeling – bv. naar de bevoegde minister(s) en de administratie – een zwak punt aangezien deze veelal ad hoc en mondeling plaatsvond. Een ander punt van kritiek was het ontbreken van een eengemaakt klantenmanagement met het oog op het aanbieden van een gestroomlijnde financiële en administratieve benadering van de klant. Hiertoe raadde de externe evaluator het gebruik van een customer relationship management systeem (CRM) aan, waarin contacten, documenten, beslissingen en resultaten eenduidig en transparant worden vastgelegd zodat deze kennis gemakkelijk gedeeld kan worden.

Zoals aangegeven in Sectie 2.2 werd (de werking van) PMV-groep in 2016 onder de loep genomen door zowel de SERV als het Rekenhof. In het SERV-rapport werden een aantal pijnpunten van PMV aangekaart zoals bv. het ontbreken van gedetailleerde rapportering per instrument en de beperkte informatieverstrekking over de bestemming van de middelen bij kapitaalverhogingen van PMV door de Vlaamse overheid, wat de vergelijking van de inbreng door de Vlaamse overheid met de behaalde resultaten onmogelijk maakte. In de audit door het Rekenhof werd de deugdelijkheid van het bestuur bij PMV onderzocht. Deze doorlichting bracht onder meer volgende knelpunten aan het licht: het gebrek aan strategie en doelstellingen, de beperkte aansturing door de Vlaamse overheid, de gebrekkige interne controle en transparantie naar de buitenwereld en de (complexe) groepsstructuur van PMV-groep (cf. Sectie 2.3). Bij het opstellen van de samenwerkingsovereenkomst 2017-2022 werd alvast geprobeerd om tegemoet te komen aan de verbeterpunten uit het advies van de SERV en de audit van het Rekenhof.

In 2017 onderzocht het Steunpunt Economie & Ondernemen (STORE) in opdracht van het Departement EWI de effecten van het financieringsinstrument Waarborgregeling op de investeringen en tewerkstelling in Vlaanderen.²⁸ Dit onderzoek toont een positief en statistisch significant verband aan tussen de toekenning van een waarborg en de groei in investeringen en tewerkstelling en dit rekening houdend met systematische verschillen in bedrijfskenmerken, financiële resultaten en sector-, tijds- en locatiegebonden factoren. Dit verband neemt echter af met de omvang van de onderneming (d.i. vaste activa en tewerkstelling). Bijgevolg bevalen de onderzoekers aan om de Waarborgregeling te beperking tot ondernemingen met minder dan 50 werknemers.

Op 8 oktober 2020 gaf Vlaams minister Crevits in de Commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie, Innovatie en Wetenschapsbeleid uitleg over een auditrapport²⁹ opgesteld door de consultant PwC op vraag van de minister over de verschillende investeringen door PMV in de FNG-groep.³⁰ Op 22 oktober 2020 werd minister Crevits om uitleg gevraagd over het mogelijks ontbreken van een klimaatstrategie bij de overheidsfondsen in Vlaanderen.³¹ Hierbij kwamen o.a. volgende elementen aan bod: het gebrek aan een (klimaat)strategie, transparantie en ambitie van de publieke investeringsmaatschappijen in Vlaanderen, alsook de nood aan een concreter evaluatiekader voor deze investeringsmaatschappijen.³²

²⁸ Het volledige rapport is [hier](#) beschikbaar. Het Steunpunt STORE voerde in 2014 een gelijkaardige studie uit, maar in vergelijking met deze studie bevat de studie van 2017 aanzienlijk meer waarnemingen van gewaarborgde ondernemingen wat de accuraatheid van de schattingen verbetert.

²⁹ Op 9 juli 2020 heeft de minister aan de raad van bestuur van PMV gevraagd om een onafhankelijke audit te laten uitvoeren over de verschillende investeringen door PMV in de FNG-groep. De audit is strik vertrouwelijk en werd uitgevoerd door PricewaterhouseCoopers (PwC). Daarna heeft de minister op 15 juli 2020 dezelfde vraag gericht aan de raad van bestuur van Gigarant. Op 1 oktober 2020 heeft de minister van de raad van bestuur van PMV het finale rapport van PwC ontvangen, samen met een samenvatting met daarin aandacht voor zowel PMV als Gigarant en Mezzanine Partners.

³⁰ Het verslag van de commissievergadering is [hier](#) beschikbaar.

³¹ Het verslag van de commissievergadering is [hier](#) beschikbaar.

³² In deze vraag om uitleg aan de minister werd o.a. verwezen naar het rapport van FairFin en Arbeid & Milieu over (de werking van) de investeringsmaatschappijen. Het volledige rapport is [hier](#) beschikbaar.

3. Aanleiding voor de evaluatie van PMV-groep

In de samenwerkingsovereenkomst 2017-2022 tussen het Vlaamse Gewest en PMV-groep werd in artikel 18 vastgelegd om de uitvoering van de overeenkomst grondig te evalueren voor het verstrijken ervan op basis van de vooropgestelde strategische doelstellingen (zoals gedefinieerd in artikel 2³³ van de overeenkomst). Verder stelt artikel 18, §1, dat de evaluatie minstens volgende aspecten moet omvatten:

- Een evaluatie van de (maatschappelijke en economische) resultaten die de investering in PMV voor Vlaanderen heeft opgeleverd;
- Een onderzoek van de klantentevredenheid.

De evaluatie zal door het Departement EWI georganiseerd worden en moet afgerond zijn uiterlijk zes maanden voor het verstrijken van de overeenkomst (cf. artikel 18, §4).³⁴ De nadere bepalingen over de inhoud van de geplande evaluatie en de reikwijdte ervan zullen uiterlijk anderhalf jaar³⁵ voor het einde van deze overeenkomst worden opgesteld door het Departement EWI en worden toegelicht aan PMV (cf. artikel 18, §2). Deze timing garandeert enerzijds dat er voldoende informatie en resultaten beschikbaar zullen zijn om de evaluatie ten gronde uit te voeren en anderzijds dat er vervolgens voldoende tijd zal zijn om de conclusies en aanbevelingen uit de evaluatie aan te wenden tijdens de onderhandelingen over een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en PMV-groep. Het Departement EWI zal voor de evaluatie de gepaste evaluatieorganen aanstellen die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van PMV-groep vakkundig kunnen beoordelen (cf. artikel 18, §5). De kosten voor de evaluatie zullen door het Departement EWI gedragen worden (cf. artikel 18, §3).

Deze geplande evaluatie sluit aan bij de aanbevelingen van de SERV uit 2016. Concreet pleitte de SERV voor een periodieke evaluatie van de investeringsinstrumenten en dit zowel op individueel als op systemisch niveau (d.i. afwegen van de strategische effectiviteit van de instrumenten in het economische instrumentarium).

³³ Essentieel in de uitvoering van de missie is dat de tussenkomst van PMV-groep past binnen de volgende strategische lijnen, die het Strategisch Kader vormen: de tussenkomst van PMV-groep is complementair aan de markt; PMV-groep treedt op als hefboomfinancier of facilitator; de tussenkomst van PMV-groep is een katalysator voor de groei en/of internationalisatie van Vlaamse ondernemingen alsook voor de realisatie van projecten met werkgelegenheid en/of toegevoegde waarde voor Vlaanderen; de tussenkomst van PMV-groep heeft aandacht voor verankering van bedrijven; de tussenkomst van PMV-groep geeft een impuls aan investeringen en projecten die Vlaamse beleidsdoelstellingen ondersteunen; klimaatdoelstellingen en verduurzaming van het economisch weefsel.

³⁴ De samenwerkingsovereenkomst loopt af op 13 juli 2022; de evaluatie dient dus afgerond te zijn tegen 13 januari 2022.

³⁵ Op 27 oktober 2020 werden de krachtlijnen van de evaluatie toegelicht aan het voorwerp van 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 EWI 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.³⁶ In deze documenten werden ook een aantal uitgangspunten opgesomd die in rekening gebracht zullen worden in de evaluaties die vanaf 2020 zullen worden uitgevoerd. Deze uitgangspunten³⁷ zijn:

1. Alle evaluatiebepalingen uit de regelgeving moeten aan bod komen.
2. Er wordt gestreefd naar evolutie in de evaluatie.
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-anteluid.³⁸
4. Een systeembenadering zal ingebracht worden waar mogelijk/nuttig.

4.2. DOELSTELLINGEN VAN DE EVALUATIE VAN PMV-GROEP (ZOALS VASTGELEGD IN DE REGELGEVING)

In de samenwerkingsovereenkomst 2017-2022 is slechts beperkte informatie voorhanden over de expliciete doelstellingen en de precieze modaliteiten van de evaluatie van PMV-groep. Zoals aangegeven in Sectie 3, is er enkel sprake van een “grondige evaluatie van de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst” op basis van de vooropgestelde strategische doelstellingen zoals gedefinieerd in artikel 2 van de overeenkomst. Daarnaast geeft de samenwerkingsovereenkomst ook enkele aspecten aan die zeker aan bod moeten komen, zoals een evaluatie van de (maatschappelijke en economische) resultaten die de investering in PMV voor Vlaanderen heeft opgeleverd en een onderzoek van de klantentevredenheid. De aan te wenden evaluatiemethodes of beleids- en beheerrelevante indicatoren komen in de samenwerkingsovereenkomst echter niet aan bod.

In uitvoering van de beleidsnota 2019-2024 en de uitgangspunten die door de evaluatiecel zijn uitgezet (zie Sectie 4.1), is het de bedoeling om niet enkel de resultaten van de PMV-groep te beoordelen, maar om eveneens PMV-groep in de hoedanigheid van publieke investeringsmaatschappij als beleidsinstrument te beschouwen in deze evaluatie. Een evaluatie van PMV-groep houdt vanuit deze optiek ook rekening met de systemen (o.a. EWI-beleid, Vlaams beleid, Visie 2050 en Vizier 2030, EU-beleid) waarin PMV-groep thans is ingebed. Vanuit dit oogpunt spreekt het voor zich dat de evaluatie van PMV-groep tegen de achtergrond van de ruime en evoluerende beleidscontext moet worden bekeken en uitgevoerd.

³⁶ Deze documenten zijn gefinaliseerd maar dienen intern nog hiërarchisch gevalideerd te worden.

³⁷ De eerste twee uitgangspunten waren voordien ook al geldig, maar worden hier ter herinnering hernomen.

³⁸ Dit zou het ex-postluid in principe ook lichter moeten maken.

4.3. HOOFDLIJNEN VAN DE EVALUATIE VAN PMV-GROEP

De evaluatie van PMV-groep zal zich zowel op het verleden als op de toekomst richten, waarbij een goed evenwicht tussen beide onderdelen nagestreefd wordt. Hieronder worden de hoofdlijnen voor beide onderdelen van deze evaluatie weergegeven. De concrete invulling van deze hoofdlijnen wordt in Sectie 5 doorvertaald in evaluatieluiken die de geplande evaluatie in meer detail toelichten.

4.3.1. Ex-postluik

- Alle aspecten (d.i. maatschappelijke en economische resultaten en klantentevredenheid) vermeld in de samenwerkingsovereenkomst moeten aan bod komen.
- Op een (voldoende) hoog aggregatieniveau en minstens bekeken vanaf de start van de huidige overeenkomst (2017 en waar mogelijk en relevant vanaf 2011 of vroeger):
 - Beleidsplanning en -realisatie, werking, aansturing en governance (o.a. algemene werking, bedrijfsvoering);
 - Behaalde resultaten (o.a. inhoudelijke analyse van projecten, producten, etc., een financiële analyse, portfolio-analyse, bereik van de ruime doelgroep, gecreëerde opportuniteiten voor ondernemingen en klantentevredenheid);
 - Gerealiseerde maatschappelijke en economische impact;
 - Samenwerking (o.a. met andere investeerders, beleidsmakers, doelgroepen en andere belanghebbenden en actoren);
 - Rol/positie in het ecosysteem (incl. uitbreiding werking via de verschillende aanpassingen en addenda aan de samenwerkingsovereenkomst, zoals bv. FFTF).
- PMV-groep als publieke investeringsmaatschappij:
 - Als beleidsinstrument en ten opzichte van andere beleidsinstrumenten;
 - Ten opzichte van andere (publieke) investeringsmaatschappijen (benchmark).
- Inbedding in en bijdragen van PMV-groep aan de doelstellingenkaders van de Vlaamse overheid (bv. kmo's, infrastructuur, klimaattransitie, coronacrisis, etc.) en ruimer (bv. EU-beleid).

4.3.2. Ex-anteluik

- Toekomst en potentieel van PMV-groep als publieke investeringsmaatschappij in Vlaanderen en rekening houdend met de evoluerende beleidscontext.
- Inbedding in en bijdragen van PMV-groep aan de opeenvolgende systemen en doelstellingenkaders van de Vlaamse overheid (bv. kmo's, infrastructuur, klimaattransitie, etc.) en ruimer (bv. EU-beleid).

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 de huidige overeenkomst (2017 en waar mogelijk en relevant vanaf 2011 of vroeger) in termen van:
 - a) Implementatie en realisatie van de strategische en operationele doelstellingen opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst (incl. addenda);
 - b) Analyse van de missie, opdrachten, taken en activiteiten van PMV-groep rekening houdend met de beleidsdoelstellingen en –context en de missie van PMV-groep;
 - c) Analyse en (economische en maatschappelijke) impact van (de activiteiten van) PMV-groep en analyse van de resultaten die PMV-groep heeft bereikt:

- i. Doelgroepbevraging: bekendheid, klantentevredenheid, impact, etc.
 - ii. Economische resultaten: rendabiliteit van het activiteitenpakket
 - iii. Sociaaleconomische en maatschappelijke resultaten: meerwaarde voor Vlaanderen
- d) Analyse van de interne organisatie van PMV-groep (o.a. personeelsbeleid, ICT-beleid, financieel beleid, communicatiebeleid, beslissingsprocessen, etc.);
- e) Governance en aansturing (intern en extern);
- f) Analyse van de wijze waarop PMV-groep (juridisch) is gestructureerd en als groep functioneert;
- g) Onderlinge samenwerking en samenwerking met andere partijen en binnen de Vlaamse overheid;
- h) Gerealiseerde (economische en maatschappelijke) meerwaarde, additionaliteit en doorwerking (o.m. binnen de overheid en bij de doelgroepen);
- i) Kostenbatenanalyse;
- j) Sterktes, zwaktes, opportuniteiten, uitdagingen, en hieruit te trekken lessen of aanbevelingen;
- k) Systeemblik ten aanzien van investeringsmaatschappijen: inbedding van PMV-groep in en bijdragen van PMV-groep aan de opeenvolgende systemen en doelstellingenkaders (bv. EWI-beleid, Vlaams beleid (met onder meer Visie 2050 en Vizier 2030), EU-beleid (met onder meer het Europees Fonds voor Strategische Investerings (EFSI) en haar opvolger InvestEU³⁹, European Investment Fund (EIF) en Creative Europe⁴⁰, maar ook andere thema's zoals bv. infrastructuur, klimaattransitie, coronacrisis).

2. Analyse en beoordeling voor de volgende periode in termen van:

- a) Het toekomstpotentieel/de toekomstvisie van PMV-groep;
- b) De toekomstplannen van PMV-groep in termen van:
 - i. Doelstellingen, ambities en prestaties
 - ii. Maatschappelijke en (sociaal)economische ambities en vooropgestelde paden naar impact
 - iii. Toekomstige governance, (juridische) structuur, aansturing, opvolging, samenwerking, regionale inbedding, etc.
 - iv. Toekomstplannen versus Vlaamse beleidsambities voor de toekomst
- c) De (mogelijke) positie van een publieke investeringsmaatschappij als entiteit en beleidsinstrument binnen de Vlaamse overheid en ruimer (d.i. lokaal, internationaal, EU);
- d) Ex-antesysteemblik ten aanzien van PMV-groep/publieke investeringsmaatschappijen binnen de verschillende beleidssystemen waarin PMV-groep is ingebed (bv. EWI-systeem, Vlaams beleid (met onder meer Visie 2050 en Vizier 2030), EU-beleid (met onder meer InvestEU, EIF, Creative Europe, etc.), maar ook andere thema's zoals o.a. starters, kmo's, infrastructuur, klimaattransitie, coronacrisis, etc.).

³⁹ Voor de erkenning van PMV-groep als "implementing partner" binnen het InvestEU-fonds diende PMV een pillar assessment te doorlopen waar voorafgaand een gap analyse van de bestaande relevante processen (bv. investerings-, controle-, aanbesteding- of opvolgingsprocessen). uitgevoerd diende te worden door een auditbedrijf (VR 2019 2405 DOC.0830).

⁴⁰ Creative Europe is een kaderprogramma van de Europese Commissie ter ondersteuning van de culturele en audiovisuele sectoren.

3. Conclusies en aanbevelingen.

De evaluatie 2021 van PMV-groep moet leiden tot een eindrapport waarin conclusies en aanbevelingen betreffende de toekomst zijn opgenomen. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de beleidscontext en het gevoerde beleid inzake het economisch overheidsinstrumentarium, en dan specifiek wat betreft de investeringsmaatschappijen en de plaats die deze innemen als kredietverlener op de financiële markten (naast bv. federale investeringsmaatschappijen en/of banken). De resultaten van deze evaluatie zullen mee de basis vormen voor de beslissing van de Vlaamse overheid over de toekomst van PMV-groep.

5. Evaluatieluiken

Rekening houdend met de hogervermelde doelstellingen, hoofdlijnen en beoogde resultaten van de evaluatie (zie Sectie 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. Bovendien dient bij de uitvoering van de evaluatie ook rekening gehouden te worden de systeeminbedding van PMV-groep (cf. Secties 4.3 en 4.4).

De evaluatie wordt dan ook opgezet vanuit verschillende dimensies, met name:

- Ex post en ex ante;
- Intern (vanuit het oogpunt van PMV-groep zelf) en extern (vanuit het oogpunt van doelgroepen/klanten, de Vlaamse overheid en andere belanghebbenden);
- Op zich en vanuit het systeemperspectief. Dit laatste betekent onder meer rekening houdend met het ecosysteem waarin PMV-groep is ingebed en dit op verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders;
- Regionaal tot internationaal.

Behalve de ex-post- en ex-antedimensies die expliciet worden weergegeven in afzonderlijke onderdelen van de evaluatie (zie de secties 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 inwerkingtreding van de huidige samenwerkingsovereenkomst (d.i. 14 juli 2017), maar blijkt ook terug op de overgangperiode en de vorige samenwerkingsovereenkomst (2011-2016 en zelfs vroeger) indien relevant. Aangezien er nog geen grondige evaluatie heeft plaatsgevonden van PMV-groep, heeft de evaluatie voorgesteld in dit plan van aanpak de ambitie om in het ex-postluik dieper te gaan dan de jaarlijkse administratieve en financiële opvolging. De evaluatie dient zowel uit een inhoudelijke analyse (projecten, producten, etc.), een organisatorische analyse (algemene werking en bedrijfsvoering in al haar aspecten), een financiële analyse, als een portfolio-analyse te bestaan. In het ex-postluik van deze evaluatie is het dus de bedoeling om een ruimere periode dan enkel de looptijd van de huidige samenwerkingsovereenkomst te omvatten. Zo verdient bv. de overgangperiode vanaf 2016 waarin de groepsstructuur/het bestuursmodel van PMV-groep grondig werd gewijzigd (bv. door de vereffening en de in- en uitkanteling van diverse vennootschappen) bijzondere aandacht.

De evaluatie van PMV heeft verder betrekking op PMV-groep in haar geheel, zoals die van tijd tot tijd wijzigt, via wijzigingen, aanvullingen en/of addenda aan de lopende samenwerkingsovereenkomst. Daarnaast heeft de Vlaamse overheid doorheen de jaren heel wat middelen/kapitaal geïnvesteerd in PMV-groep en PMV kan dus gezien worden als een concretisering van het inzetten van publieke investeringsmaatschappijen als beleidsinstrument. Het ex-postluik van deze evaluatie dient dus vanuit deze beide invalshoeken te worden benaderd.

5.1.1. Beleidsplanning en -realisatie, werking, aansturing en governance

In dit luik wordt verwacht dat wordt nagegaan in welke mate de doelstellingen van PMV-groep zoals vooropgesteld in de samenwerkingsovereenkomst al of niet werden of zullen worden gerealiseerd en dit rekening houdend met de evoluerende beleidscontext en -doelstellingen. Tevens is het de bedoeling dat de eigenlijke werking van PMV-groep wordt geanalyseerd en beoordeeld én dat wordt nagegaan in welke mate en op welke wijze de missie, het strategisch kader en de activiteiten en taken werden vervuld in de afgelopen periode.

De eigenlijke beleidsvoering door PMV-groep dient eveneens onderzocht en beoordeeld te worden en dit met betrekking tot alle aspecten van PMV-groep (o.a. strategische planning, personeelsbeleid, financieel beleid, beheersvergoedingen, communicatie, etc.). Dit omvat een schets van de evolutie in elk van de genoemde aspecten, een financiële analyse, alsook een analyse van de eigenlijke organisatie van PMV-groep en de wijze waarop deze functioneert, wordt aangestuurd en opgevolgd. Wat de aansturing en opvolging betreft, dienen zowel de interne als de externe dimensie te worden onderzocht, waarbij de interne dimensie betrekking heeft op de interne organisatie van PMV-groep zelf, terwijl de externe dimensie zowel van toepassing is op de relatie tussen PMV-groep en de partners die vertegenwoordigd zijn in de bestuursorganen als op de Vlaamse overheid in het algemeen. De aansturing, governance en opvolging kan met andere woorden op drie niveaus of lagen bekeken worden; PMV-groep zelf en de organisatie en aansturing ervan (door het groepsmanagementcomité), de institutionele organen voor de aansturing en opvolging (door de raad van bestuur) en tot slot het Vlaamse Gewest/de Vlaamse overheid als aandeelhouder.

In de aanloop naar de ondertekening en gedurende de eerste jaren van de huidige samenwerkingsovereenkomst, werd de juridische structuur van PMV-groep aanzienlijk vereenvoudigd door o.a. de vereffening en de in- en uitkanteling van diverse vennootschappen (bv. VEB, Aquafin (VMH), etc.). De manier waarop PMV-groep vandaag georganiseerd is, is bijgevolg een belangrijk aandachtspunt bij de analyse en beoordeling van de governance en aansturing. Tegelijkertijd werden de werking, taken en activiteiten van PMV-groep sinds 2017 uitgebreid via verschillende addenda (zie Sectie 2, bv. FFTF). De toekenning van deze (bijzondere) opdrachten aan PMV-groep 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).

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

Wat de systeemblik ten aanzien van PMV-groep 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, EU-beleid) in aanmerking worden genomen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is eveneens de relatie tussen PMV-groep en de verschillende beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid (d.i. andere dan het beleidsdomein EWI). Hierbij kan bekeken worden in welke mate de doelstellingen van PMV-groep zijn afgestemd op en hebben bijgedragen tot deze beleidsdoelstellingenkaders.

Tot slot is het ook de bedoeling dat in dit luik de evolutie van PMV-groep wordt geschetst op de aspecten vermeld in dit luik en dit in het algemeen maar ook ten opzichte van vorige studies, doorlichtingen en evaluaties van delen van PMV-groep (en in het bijzonder de doorlichtingen van de SERV en het Rekenhof uit 2016 en de evaluatie van het TINA-fonds uit 2015). Hierbij dient bv. aandacht besteed te worden aan de mate waarin en de wijze waarop rekening werd gehouden met de aanbevelingen uit deze doorlichtingen/evaluaties. Zo kan bv. op basis van de algemene aanbevelingen uit (de SWOT-analyse uit) de evaluatie van het TINA-fonds nagegaan worden welke lessen hieruit getrokken zijn voor PMV-groep en welke evoluties vastgesteld kunnen worden.

5.1.2. Resultaten en impact

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de resultaten en de impact die PMV-groep heeft gerealiseerd en dit minstens sinds de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst in 2017. De analyse en beoordeling dient in te gaan op de resultaten die PMV-groep behaald heeft, met name hoe en in welke mate de doelstellingen, taken en activiteiten die opgenomen zijn in de samenwerkingsovereenkomst 2017-2022 tot dusver gerealiseerd en uitgevoerd zijn. Met betrekking tot de financiële analyse wordt verwacht dat er een totaalbeeld van de uitgaven en inkomsten verbonden aan de investeringsactiviteiten gegeven wordt en dit voor de verschillende taken en activiteiten van PMV-groep vooropgesteld in de samenwerkingsovereenkomst.

Voor publieke investeringsmaatschappijen is het realiseren van aanzienlijk (sociaal)economisch en maatschappelijk rendement, alsook de creatie van meerwaarde in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen zoals klimaattransitie, infrastructuur, mobiliteit, zorg, coronacrisis, etc. immers van groot belang. Specifiek is het de bedoeling dat de resultaten en impact van PMV-groep worden geanalyseerd en beoordeeld en dit zowel maatschappelijk en (sociaal)economisch als beleidsmatig en bekeken over minstens de periode vanaf de start van de lopende samenwerkingsovereenkomst. Hierbij dient o.a. nagegaan te worden welke hiaten PMV-groep opvult in het Vlaamse financieringslandschap (en of dit effectief en efficiënt gebeurt), in welke mate 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, etc.

Tot slot wordt ook een analyse en beoordeling verwacht van de mate waarin en de wijze waarop PMV-groep de aanbevelingen betreffende de prestaties, resultaten, impact, etc. uit de vorige doorlichtingen/evaluaties (en het bijzonder de evaluatie van het TINA-fonds uit 2015) al dan niet heeft geïmplementeerd en waarom (niet).

5.1.3. PMV-groep als publieke investeringsmaatschappij

In dit luik is het de bedoeling dat PMV-groep vanuit beleidsoogpunt als publieke investeringsmaatschappij wordt geanalyseerd en beoordeeld. Hiertoe dient PMV-groep ook vergeleken te worden met gelijkaardige (buitenlandse) initiatieven. Verder dient te worden nagegaan wat de plaats is van PMV-groep binnen de opeenvolgende systemen en hun doelstellingenkaders. Hierbij wordt in eerste instantie uitgegaan van het EWI-systeem en het beleid ter zake en vervolgens het Vlaamse beleid (huidig beleid, Vizier 2030 en Visie 2050, EU-niveau).

5.2. EX-ANTE-EVALUATIE

Het is de bedoeling dat het toekomstluik van de evaluatie van PMV-groep 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. PMV-groep dient hierbij zowel specifiek op zich als meer generiek (i.h.b. als beleidsinstrument/publieke investeringsmaatschappij) te worden bekeken. Dit luik van de evaluatie zal onder meer moeten steunen op een SWOT-analyse volgend uit het ex-postluik ervan én op de toekomstplannen en ambities van zowel PMV-groep als de (Vlaamse) beleidsmakers en dient gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en doelstellingenkaders zoals eerder geschetst (cf. onder meer Sectie 5.1.1).

Dit deel van de evaluatie zal zich verder ook richten op de vooropgestelde strategie van PMV-groep, de hieraan verbonden doelstellingen, ambities en prestaties/resultaten, de te realiseren (economische en maatschappelijke) impact, alsook de wijze waarop dit het best georganiseerd kan worden (o.a. interne werking en processen, organisatiestructuur, etc.). 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 daarnaast

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 doelstellingskaders die van toepassing zijn in de verschillende systemen en in het bijzonder in de Vlaamse (bv. EWI-beleid, Vlaams beleid, Visie 2050 en Vizier 2030) en Europese (bv. InvestEU en Creative Europe) (beleids)systemen. De toekomstige werking, aansturing en governance dient zowel vanuit een intern als een extern perspectief geanalyseerd te worden. De (toekomstige) externe opvolging van overheidswege dient in dit verband bekeken te worden met het oog op eenvoud, duidelijkheid, efficiëntie en transparantie. Zo dient naar de toekomst toe nagegaan te worden of er nood is aan de creatie van een concreter evaluatiekader om bv. de bijdrage met betrekking tot de sociaalecologische rol (o.a. bijdrage aan de klimaattransitie) en de mate van democratisch en transparant bestuur van publieke investeringsmaatschappijen in Vlaanderen op te volgen.

Andere elementen die in dit luik van de evaluatie belangrijk zijn, zijn het (toekomst)potentieel van PMV-groep, de samenwerking (intern, met de kernactoren/partners, met andere partijen) en netwerking, de meerwaarde die PMV-groep kan betekenen voor Vlaanderen (economisch en maatschappelijk, internationaal, etc.) en in het bijzonder voor maatschappelijke uitdagingen zoals vergroening, energie-efficiëntie, infrastructuur, mobiliteit, zorg, etc. In dit verband kan ook verwezen worden 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 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 eventuele kencijfers/prestatie-indicatoren voor PMV-groep hierop afgestemd kunnen of moeten worden.

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 (zie Secties 4.3 en 4.4) en moet tegemoetkomen aan alle evaluatieluiken (zie Secties 5.1 en 5.2).

6. Onderdelen en aanpak van de evaluatie

6.1. METHODOLOGIEËN

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

1. Deskstudie;
2. Interviews met belanghebbenden van PMV-groep, de Vlaamse overheid en overige belanghebbenden;
3. Klantenbevraging;
4. (Sociaal)Economische en maatschappelijke Impactanalyse;
5. SWOT-analyse;
6. Benchmark⁴¹ met andere (internationale) investeringsmaatschappijen;
7. Toekomstgerichte methodologieën ter ondersteuning van het ex-anteluik van de evaluatie;
8. Systembenadering vanuit de omgeving en t.o.v. de beleidskaders waarin PMV-groep 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 Sectie 5.3.

6.2. ONDERSTEUNENDE BRONNEN EN WERKZAAMHEDEN

6.2.1. Bronnen

De evaluatie dient te steunen op verschillende bronnen, waaronder de samenwerkingsovereenkomst 2017-2022 tussen het Vlaamse Gewest en PMV-groep (incl. addenda), beleidsnota's en beleidsbrieven, het evaluatierapport van de evaluatie van het TINA-fonds uit 2015, de jaarverslagen van PMV-groep, de zelfevaluatie die over PMV-groep zal opgesteld worden (zie Sectie 6.2.2), de klantenbekendheidsbevraging die reeds door PMV-groep werd georganiseerd, etc.

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

6.2.2. Zelfevaluatie met betrekking tot PMV-groep

De zelfevaluatie die de vertegenwoordigers van PMV-groep 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 PMV-groep. Deze richtlijn/leidraad is opgenomen als Bijlage 1 (zie Sectie 10) bij dit plan van aanpak.

⁴¹ De opzet van een (internationale) benchmark is om lessen te trekken en inspiratie te verwerven voor de toekomst uit buitenlandse voorbeelden en/of voorbeelden op andere beleidsniveaus en dit zowel voor PMV-groep als voor de Vlaamse overheid. Indien uit de benchmarkoefening zou blijken dat hiervoor extra afstemming dient te gebeuren pleiten we voor het opzetten van een panel of workshop met (internationale) experts met het oog op een meer diepgaande discussie.

Er werd met de vertegenwoordigers van PMV-groep afgesproken dat het ex-postluik van de zelfevaluatie zal opgeleverd worden tegen eind augustus 2021 en het ex-anteluik tegen eind september 2021 (cf. Sectie 6.5).

6.3. EVALUATOR

Voor de uitvoering van deze evaluatie zal een externe evaluator worden ingezet en meer bepaald een externe consultant. De externe consultant 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 evaluatielijken 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. Tot slot moet de consultant alle methodologieën van de evaluatie toepassen (cf. Sectie 6.1) en minstens de bronnen aanwenden die ter beschikking staan van deze evaluatie (cf. Sectie 6.2).

6.4. BEGELEIDING VAN DE EVALUATIE/EVALUATIEPROCES

De evaluatie zal begeleid worden door een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van het Departement EWI (afdeling Strategie en Coördinatie en afdeling Ondernemen en Innoveren) zijn opgenomen. Verder wordt een vertegenwoordiger van de minister in de hoedanigheid van waarnemer opgenomen in de stuurgroep. De externe consultant wordt uitgenodigd om 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 bewaken. 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 het beleid en 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)⁴² die behoren tot de evaluatiecel en uit de dossierbehandelaars voor PMV-groep (bij de afdeling Ondernemen en Innoveren van het Departement EWI). Het (enige) aanspreekpunt (SPOC) voor alle betrokkenen bij de evaluatie is de eerder vermelde dossierbehandelaar voor de evaluatie.

Op de eerste stuurgroepvergadering wordt ook het evaluatievoorwerp uitgenodigd zodat de betrokkenen kennis kunnen nemen van de aanpak die de externe consultant voor de uitvoering van de evaluatie-opdracht voorstelt en ook om de nodige afspraken te kunnen maken.

⁴² Cf. zie ook Sectie 7.1 waar is opgegeven wie de dossierbehandelaar voor de evaluatie is.

6.5. PLANNING

De evaluatie dient uiterlijk tegen **15 december 2021** te zijn voltooid⁴³. De evaluatie zal onder meer gebruik maken van een zelfevaluatie opgesteld door de vertegenwoordigers van PMV-groep (en uitgewerkt op een hoog aggregatieniveau), die zal bestaan uit een ex-post- en een ex-antelukkig én gebaseerd zal zijn op een richtlijn/leidraad met een aantal hoofdthema's die betrekking hebben op het verleden en op de toekomst. Deze richtlijn/leidraad wordt in detail weergegeven in Bijlage 1 (zie Sectie 10). Er werd met vertegenwoordigers van PMV-groep afgesproken dat de verwachte zelfevaluatie zal opgeleverd worden conform de voorziene timing. Deze timing wordt weergegeven in Sectie 7.1

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

1. Bespreking evaluatiepraktijk en krachtlijnen geplande evaluatie met vertegenwoordigers van PMV-groep: 27 oktober 2020.
2. Bespreking ontwerp van plan van aanpak (PVA) binnen de evaluatiecel van het Departement EWI: eind januari 2021.
3. Aanpassing ontwerp van PVA en validatie binnen de evaluatiecel: begin februari 2021.
4. Bespreking ontwerp van PVA met de dossierbehandelaar van PMV-groep (binnen de afdeling Innoveren en Ondernemen): begin februari 2021.
5. Aanpassen ontwerp van PVA en interne validatie: midden februari 2021.
6. Toelichting ontwerp van PVA en leidraad/richtlijn voor de zelfevaluatie aan vertegenwoordigers van PMV-groep: 10 maart 2021.
7. Aanvullen ontwerp van PVA op basis van toelichting ervan aan de vertegenwoordigers van PMV-groep: midden/eind maart 2021.
8. Overmaken intern gevalideerd PVA incl. leidraad/richtlijn voor de op te stellen zelfevaluatie aan de minister: begin april 2021.
9. Opstart aanbesteding evaluatie-opdracht met het oog op het aanstellen van een externe consultant: begin/midden april 2021.
10. Start opdracht consultant: begin juni 2021.
11. Opstellen (en overmaken) zelfevaluatie door PMV-groep:
 - a. Ex-postlukkig: tegen eind augustus 2021.
 - b. Ex-antelukkig: tegen eind september 2021.
12. Opstellen toekomstvisie door dossierbehandelaar(s): tegen eind september 2021.
13. Ontwerp van eindrapport: tweede helft november 2021.
14. Validatie ontwerp van eindrapport door de stuurgroep en nazicht door de vertegenwoordigers van PMV-groep (1 week) met het oog op de verbetering van materiële fouten: begin december 2021.
15. Afronden eindrapportering: midden december 2021.
16. Nazorggesprekken⁴⁴: juni 2022.

⁴³ De uitvoering van de evaluatie wordt dus een maand vervoegd t.o.v. de bepalingen van de samenwerkingsovereenkomst die stelt dat de evaluatie moet afgerond zijn uiterlijk zes maanden voor het verstrijken van de overeenkomst (d.i. 13 januari 2022).

⁴⁴ Deze gesprekken vinden plaats tussen de evaluatiecel en enerzijds het evaluatievoorwerp en anderzijds de inhoudelijke dossierbehandelaar bij het departement. 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 het evaluatievoorwerp

Er heeft op 27 oktober 2020 een overleg plaatsgevonden met vertegenwoordigers van PMV-groep. De bedoeling van dit overleg was om zowel de evaluatiepraktijk van het departement alsook de krachtlijnen voor deze evaluatie toe te lichten.

Op 10 maart 2021 werd een tweede overleg ingepland met vertegenwoordigers van PMV-groep waarin zowel het ontwerp van plan van aanpak als de richtlijn/leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie (zie Bijlage 1 in Sectie 10) werden toegelicht. Hierbij werd aan de vertegenwoordigers van PMV-groep zowel feedback gevraagd over het ontwerp van plan van aanpak zelf als over de voorgestelde planning en de verwachte deliverables.

Onderhavig plan van aanpak werd na deze toelichting aangepast op basis van de gemaakte afspraken. Hieronder is een overzicht van deze gemaakte afspraken opgenomen.

7.1. AFSPRAKEN GEMAAKT MET (VERTEGENWOORDIGERS VAN) PMV-GROEP OVER HET PLAN VAN AANPAK

1. Contactpersonen voor deze evaluatie bij het Departement EWI en bij PMV-groep.
2. Naar aanleiding van het overleg met (vertegenwoordigers van) PMV-groep op 10 maart 2021 werden een aantal punten met betrekking tot de scope van de evaluatie verder verfijnd en werden enkele correcties doorgevoerd over de werking en structuur van PMV-groep.
3. (De vertegenwoordigers van) PMV-groep zullen de verwachte zelfevaluatie overmaken aan het aanspreekpunt voor de evaluatie bij het Departement EWI (cf. supra) conform de bepalingen van Sectie 6.2.2.

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. Sectie 6.3). De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling betreffende procedure begin/midden april 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.

8.1. 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:

8.1.1. Voor het opstellen van de offerte

- De samenwerkingsovereenkomst 2017-2022 met PMV-groep en de bijhorende addenda;
- Beleidsbrieven en beleidsnota's⁴⁵;
- Adviezen, studies, doorlichtingen en evaluaties uitgevoerd van delen van (de werking van) PMV-groep (o.a. SERV-advies 2016, auditrapport Rekenhof 2016, evaluatierapport TINA-fonds 2015, etc.);
- Informatie over PMV-groep (zie <https://www.pmv.eu/nl>, voor o.a. de publieke jaarverslagen);

8.1.2. Bij de plaatsing van de opdracht (of later)

- Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering;
- De zelfevaluatie betreffende PMV-groep (met inbegrip van het ontwerp van strategisch plan voor de periode 2022-2027);
- De toekomstvisie van met betrekking tot PMV-groep opgesteld door de bevoegde Vlaamse beleidsactoren;
- Etc.

⁴⁵ Zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/publicaties/type/beleidsdocument> of op de website van het Vlaams Parlement www.vlaamsparlement.be.

9. Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie

Conform de communicatiestrategie die het Departement EWI hanteert voor beleidsevaluaties⁴⁶, wordt het eindrapport van een evaluatie pas publiek van zodra het beslissingsproces over de toekomst van het evaluatievoorwerp 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 evaluatievoorwerp.

Voor het eindrapport finaal gevalideerd wordt (door de stuurgroep), krijgt het evaluatievoorwerp 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 het evaluatievoorwerp een week tijd en de verwachte periode waarin dit nazicht moet uitgevoerd worden, wordt ruim op voorhand aan het evaluatievoorwerp meegedeeld, zodat deze werkzaamheden opgenomen kunnen worden in de eigen planning.

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

⁴⁶ Zie ook <https://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/strategisch-beleid/beleidsevaluaties/wat-beleidsevaluatie>.

10. Bijlage 1: Richtlijn/leidraad voor de zelfevaluatie op te stellen door het PMV-groep in het kader van de evaluatie 2021

10.1. 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).

De evaluatiecel van het departement heeft een richtlijn/leidraad opgesteld, die bestaat uit een lijst van thema’s die ingevuld kunnen worden/aan bod kunnen komen. De zelfevaluatie dient op een (voldoende) hoog aggregatieniveau te worden uitgewerkt. Bij het opstellen van de gevraagde zelfevaluatie, kan – waar mogelijk en relevant – altijd verwezen worden naar al bestaande documenten of beschikbare gegevens (uit jaarverslagen, op de website, andere rapportering, etc.). Het is niet de bedoeling dergelijke informatie te reproduceren.

De uiteindelijke bedoeling is om PMV-groep toe te laten een ex-postreflectie t.a.v. de afgelopen periode (2016⁴⁷/2017 en waar mogelijk en relevant vanaf 2011 [of vroeger] tot en met 2021⁴⁸) op te stellen en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik; vanaf 2022 en minstens tot 2027).

10.2. CONTEXT VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE

De evaluatie 2021 van PMV-groep die in het plan van aanpak ter zake wordt uiteengezet, heeft in hoofdzaak betrekking op de missie, opdrachten, taken en activiteiten van PMV-groep en wordt opgezet vanuit twee primaire dimensies (d.i. ex post en ex ante) en vanuit een aantal perspectieven, met name PMV-groep op zich, o.a. de eigen werking (d.i. intern perspectief) en PMV-groep in relatie tot doelgroepen/klanten, de Vlaamse overheid, andere belanghebbenden, etc. (d.i. extern perspectief); PMV-groep als initiatief op zich en als publieke investeringsmaatschappij; vanuit een regionaal tot internationaal perspectief en vanuit zowel een individueel als systeemperspectief (systeemevaluatie, met name ook rekening houdend met de verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders).

De evaluatie van PMV-groep zoals vooropgesteld in het plan van aanpak omvat zowel een beoordeling van het initiatief zelf als van de prestaties, resultaten, meerwaarde, etc. ervan. Bij de ex-postbeoordeling van PMV-groep (als organisatie) ligt de nadruk op strategie (beleidsplanning en -realisatie), werking, aansturing en governance, en organisatorische aspecten, terwijl bij de beoordeling van de taken en activiteiten en (economische en maatschappelijke) meerwaarde de nadruk eerder zal liggen op de behaalde resultaten, impact, interactie met stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, geleverde meerwaarde (als dienstverlener), additionaliteit, etc. Daarnaast zal PMV-groep ook als beleidsinstrument geanalyseerd en beoordeeld worden. Aansluitend hierop wordt er verwacht dat de ex-postzelfevaluatie die PMV-groep opstelt, rekening houdt met deze context (zoals geschetst in het plan van aanpak) en bv. ook aangeeft of en hoe de organisatie en haar activiteiten hebben bijgedragen tot de doelstellingenkaders op de verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik)

⁴⁷ Omwille van de wijzigingen in de juridische structuur van PMV-groep in 2016, is het aangewezen om terug te kijken naar de periode sinds deze transitie. Aangezien er in het verleden nog geen grondige evaluatie plaatsvond van PMV-groep kan waar nuttig ook teruggeblikt worden naar de periode van de vorige samenwerkingsovereenkomst (2011-2016) of vroeger.

⁴⁸ Waar nuttig en relevant.

Zoals vooropgesteld in het plan van aanpak is de evaluatie sterk gericht op de toekomst en omvat deze onder meer een analyse en beoordeling van de toekomstplannen van PMV-groep in relatie tot de toekomstplannen van de beleidsmakers en dit op verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik). Er wordt dan ook verwacht dat PMV-groep in het ex-anteluid van de zelfevaluatie rekening houdt met de doelstellingenkaders op deze verschillende beleidsniveaus en aantoonst hoe de vooropgestelde toekomstplannen erop inspelen en ertoe bijdragen.

10.3. RICHTLIJN VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE

Om de verwachte zelfevaluatie op te stellen, kunnen de vertegenwoordigers van PMV-groep uitgaan van onderstaande richtlijn/leidraad die is onderverdeeld in een aantal thema's (en dit aansluitend op de evaluatieluiden zoals opgelijst in het plan van aanpak voor deze evaluatie). Deze thema's worden (soms) aangevuld met evaluatievragen die illustratief zijn ten aanzien van het thema in kwestie. Het is niet de bedoeling dat de opgestelde zelfevaluatie al 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.

10.3.1. Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2016/2017-2021⁴⁹)

Voor het ex-postluid van de zelfevaluatie van PMV-groep wordt verwacht dat de vertegenwoordigers ervan minstens een reflectie maken over de periode sinds de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst (m.a.w. vanaf 14 juli 2017). Omwille van de grondige wijzigingen in de juridische structuur van PMV-groep in 2016 is het echter relevant om ook terug te kijken naar de periode sinds deze transitie, alsook naar de periode van de vorige samenwerkingsovereenkomst (2011-2016 en indien relevant vroeger) die hieraan voorafging.

Deze terugblik dient op een hoog aggregatieniveau te gebeuren en dient ook in acht te nemen welke resultaten en impact voor PMV-groep 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 bv. ook stilgestaan worden bij de SWOT-analyse uit 2015 die naar aanleiding van de evaluatie van het TINA-fonds werd opgesteld. Verder is het ook van belang dat bij de uitwerking van dit luid van de zelfevaluatie rekening wordt gehouden met de evoluerende beleidscontext en -doelstellingen.

10.3.1.1. *Beleidsplanning en -realisatie, werking, aansturing en governance van PMV-groep*

Wat betreft beleidsplanning en -realisatie wordt een korte toelichting verwacht bij het eigen beleid van PMV-groep 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 PMV-groep is/was ingebed/afgestemd op de beleidsdoelstellingen en dit zowel in de Vlaamse als de ruimere (internationale) context en hoe het beleid van PMV-groep ten uitvoer werd gebracht.

Verder wordt een toelichting verwacht bij de manier waarop het eigen beleid (van PMV-groep) al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende beleidscontext. In dit verband dient bijzondere aandacht te gaan naar de bijdragen die PMV-groep 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 2021 en eventueel waarom (niet).

In dit onderdeel is het verder de bedoeling dat PMV-groep een eigen inschatting geeft van haar werking en functioneren over de voorbije periode. Aspecten die in dit onderdeel aan bod komen, hebben vooral betrekking op de organisatie van PMV-groep, de beleidsvoering (d.i. strategische planning,

⁴⁹ Waar nuttig en relevant.

personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, etc.) door PMV-groep, de realisatie van de missie en het strategische kader, de doelstellingen alsook de taken en activiteiten (cf. supra), de bijdragen tot het beleid, de samenwerking met klanten, de Vlaamse overheid en eventuele partijen, etc. Specifiek aandachtspunt voor de werking en de taken en activiteiten zijn de wijzigingen, aanvullingen en addenda bij de huidige samenwerkingsovereenkomst zoals de beheeropdrachten die aan PMV-groep werden toevertrouwd (bv. FFTF).

Andere aspecten die aan bod komen, hebben betrekking op de aansturing en governance van PMV-groep. 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 PMV-groep zelf, terwijl de externe dimensie zowel van toepassing kan zijn op de relatie tussen PMV-groep en de partners die vertegenwoordigd zijn in de bestuursorganen, als op de Vlaamse overheid in het algemeen. De aansturing, governance en opvolging kunnen dan ook vanuit PMV-groep op drie niveaus of lagen bekeken worden, met name: binnen PMV-groep zelf (door het groepsmanagementcomité) voor wat betreft de organisatie en aansturing ervan, vervolgens in relatie tot de institutionele organen voor de aansturing en opvolging (door de raad van bestuur) en tot slot in relatie tot het Vlaamse Gewest/de Vlaamse overheid als aandeelhouder. Aspecten als rollen en verantwoordelijkheden, transparantie van besluitvorming, efficiëntie en effectiviteit, verantwoording, etc. kunnen in dit onderdeel aan bod komen, evenals de vraag of de geplande aanpassingen aan de (juridische) structuur voor de periode 2018-2019 effectief werd gerealiseerd.

10.3.1.2. Resultaten en impact van PMV-groep

Binnen dit thema is het de bedoeling om dieper in te gaan op resultaten die PMV-groep heeft behaald en de – in het bijzonder (sociaal)economische en maatschappelijke – impact die werd gerealiseerd en dit minstens vanaf de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst.

In dit onderdeel dienen dan ook de belangrijkste resultaten en de impact die door PMV-groep 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. investeringen, waarborgen, etc.), maar ook en vooral op de kwalitatieve realisaties en impact. Met betrekking tot dit laatste kan PMV-groep 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 PMV-groep voor die doelgroepen heeft betekend, etc.

Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn de realisatie van (sociaal)economisch en maatschappelijk rendement, alsook de creatie van meerwaarde en additionaliteit in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen zoals vergroening, klimaattransitie, infrastructuur, zorg, coronacrisis, etc. en in het bijzonder de interventies door PMV-groep in het kader van de coronacrisis in 2020 en 2021. Specifiek kan PMV-groep proberen om een inschatting te 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, etc.).

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

PMV-groep kan binnen dit thema ook aangeven of de algemene aanbevelingen betreffende de prestaties, resultaten, impact, etc. van de evaluatie van 2015 van het TINA-fonds en van de

doorlichtingen van 2016 door de SERV en het Rekenhof al dan niet werden geïmplementeerd en waarom (niet) en welke leerpunten al of niet werden meegenomen.

Tot slot wordt verwacht dat PMV-groep aangeeft welke de sterkste/zwakste prestaties waren in de afgelopen periode en waarom en welke impact als sterkst/zwakst kan worden beschouwd en waarom.

10.3.1.3. SWOT

Voortbouwend op het voorgaande wordt verwacht dat PMV-groep een SWOT-analyse opstelt die vervolgens in het ex-anteluid kan aangewend worden bij het uitwerken van een strategisch plan/beleidsplan voor PMV-groep voor de komende periode (2022-2027).

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

- 1) Wat zijn volgens PMV-groep de sterke/zwakke punten van zowel PMV-groep, haar werking als haar activiteiten en taken en waarom? Waar ligt de Unique Selling Proposition (USP) van PMV-groep in het Vlaamse financieringslandschap?
- 2) Welke aandachtspunten zijn er en welke verbeterpunten stelt PMV-groep voor t.a.v. de huidige regelgeving (i.h.b. bepalingen samenwerkingsovereenkomst 2017-2022, addenda, eventuele andere regelgeving, etc.) in relatie tot haar werking en waarom?
- 3) Welke conclusies trekt PMV-groep met betrekking tot de voorbije periode voor wat betreft de werking van PMV-groep zelf en de ontplooiende activiteiten en taken?
- 4) Welke opportuniteiten/uitdagingen/bedreigingen stellen er zich volgens PMV-groep wat betreft (de uitwerking/ontwikkeling van) haar beleid en werking, de activiteiten en taken hierin en het (eventueel) ingezette instrumentarium en waarom?
- 5) Andere suggesties/opmerkingen/aanvullingen betreffende de voorbije periode?

10.3.2. 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 PMV-groep (een ontwerp van) beleidsplan opstelt voor de periode 2022-2027.

Het (ontwerp van) beleidsplan voor de periode 2022-2027 bevat minstens een missie, een strategisch kader en strategische doelstellingen, een afstemming op beleidsdoelstellingen en regelgeving (Vlaams, internationaal en dit laatste waar het van toepassing/relevant is), operationele doelstellingen (activiteiten en taken), wijze van governance en aansturing met – indien mogelijk en relevant – een voorstel voor een mogelijke set van kencijfers/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 en het EU-beleid.

Verder gaat het ontwerpplan uit van de SWOT(-analyse) die werd opgesteld op basis van het ex-postluid van de zelfevaluatie en geeft het aan hoe de zwakke en sterke punten respectievelijk kunnen worden weggewerkt en benut. Tevens gaat het uit van de geïdentificeerde opportuniteiten en uitdagingen/bedreigingen en geeft het eveneens aan hoe deze maximaal kunnen worden benut/weggewerkt. 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, etc. Er wordt met andere woorden verwacht dat PMV-groep ook aanbevelingen formuleert (onder meer t.a.v. de overheid) betreffende een model voor (externe) aansturing met het oog op het optimaliseren van de transparantie.

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, het strategisch kader en strategische uitgangspunten en doelstellingen.
2. Geef uw visie m.b.t. het beleid op het vlak van economie, ondernemen en innovatie en welke rol PMV-groep daarin moet blijven/zou kunnen spelen. Is er nood aan aanpassingen aan de regelgeving die het EWI-beleid in het algemeen en de rol van PMV-groep 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 PMV-groep daar volgens u in spelen?
4. Welke zijn volgens u de opportuniteiten/gevaren voor PMV-groep en hoe kunnen deze worden benut/weggewerkt?
5. Welke wijze van rapportering t.a.v. de Vlaamse overheid en welke opvolging en jaarlijkse beoordeling door de Vlaamse overheid ziet PMV-groep als aangewezen (bv. in termen van eventuele kencijfers/KPI's als mogelijk nuttig (opvolgings)instrument, te behalen resultaten, etc.)? Op welke wijze zou de doelbereiking en impact van PMV-groep 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 beleidsinstrumenten, beleidsdomeinen en actoren in het veld zijn al dan niet aangewezen?
7. Welke aanpassingen aan de overeenkomst zouden de werking, activiteiten, taken en rol van PMV-groep in het ecosysteem ten goede komen (en waarom)?
8. In welke mate zijn de middelen die nu ter beschikking staan aan PMV-groep voldoende om de noden te lenigen? Waarom (niet)?
9. Welke aanbevelingen zou PMV-groep kunnen geven wat betreft de toekomstige inzet van PMV-groep en dit zowel algemeen als wat betreft t.a.v. de doelgroepen, andere actoren, de overheid, etc.?
10. Zelfde vraag maar dan bekeken in functie van de (internationale) beleidscontext.
11. Maakt het strategisch plan duidelijk hoe PMV-groep zich inschakelt in de doelstellingen van het Vlaamse EWI-beleid?
12. Maakt het strategisch plan duidelijk hoe PMV-groep zich inschakelt in de opeenvolgende systemen en hun doelstellingenkaders (o.a. EWI-beleid, Vlaams beleid, Visie 2050 en Vizier 2030, EU-beleid)?
13. Maakt het strategisch plan duidelijk hoe PMV-groep 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?

14. Zijn de door PMV-groep voorgestelde initiatieven/acties een passend antwoord op de (internationale) ontwikkelingen betreffende het EWI-beleid?
15. Is de uitvoering van het strategisch plan realistisch, rekening houdend met de middelen die PMV-groep ter beschikking staan?
16. Komt het strategisch plan tegemoet aan de gedetecteerde zwaktes, maakt het voldoende gebruik van de gedetecteerde sterktes?
17. Biedt het strategisch plan een antwoord op de gedetecteerde bedreigingen en maakt het optimaal gebruik van de gedetecteerde kansen?
18. Andere opmerkingen/suggesties.