|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Leidraad voor de opmaak van het transformatieplan | AIO-010122 |
|  | /////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////// |
|  | **Afdeling Steun**Koning Albert II-laan 35 bus 12, 1030 BRUSSELstrategischesteun@vlaanderen.be − [www.vlaio.be](http://www.vlaio.be) |
|  | **Waarvoor dient deze leidraad?**Deze leidraad dient voor de opmaak van het transformatieplan dat u als bijlage bij de aanvraag van strategische transformatiesteun (STS) moet voegen. De structuur en de raadgevingen van deze leidraad moeten nauwlettend worden gerespecteerd. U moet alle vragen die van toepassing zijn, zorgvuldig in uw transformatieplan beantwoorden. Het kwalitatief transformatieplan vormt de basis voor de beoordeling van het transformatieproject in al zijn facetten.**Hoe maakt een groep van ondernemingen een transformatieplan op?**Als een groep van ondernemingen een gezamenlijk transformatieproject realiseert, moet het transformatieplan altijd op globaal projectniveau worden opgemaakt, dus niet op afzonderlijk niveau van elke aanvragende onderneming. In dat geval vermeldt u telkens de gegevens van elke samenwerkende onderneming.**Opgelet!** Bij een gezamenlijk transformatieproject leest u de vermelding ‘de aanvragende onderneming’ telkens als ‘elke aanvragende onderneming van het gezamenlijke transformatieproject’. |
|  |
|  | Rubriek 1: Managementsamenvatting |
|  |
| 1.1 | Vat de essentie van het door te voeren transformatieproject samen op maximaal één A4-pagina. |
|  |
|  | Rubriek 2: Voorstelling van de individuele onderneming of van alle samenwerkende ondernemingen waarin het transformatieproject wordt gerealiseerd |
|  |
| 2.1 | Vermeld alle aandeelhouders van de aanvragende onderneming en, als dat van toepassing is, de groep waartoe de onderneming behoort.De gegevens die u hier invult, kunt u overnemen uit het blokdiagram dat u als bijlage bij de aanvraag van strategische transformatiesteun moet voegen. |
|  |
| 2.2 | Vermeld alle bestaande vestigingen van de aanvragende onderneming. |
|  |
| 2.3 | Vermeld alle activiteiten van de aanvragende onderneming.Beschrijf de producten en/of diensten die de aanvragende onderneming op dit ogenblik aanbiedt.Licht in geval van een grote onderneming ook de nieuwe activiteit of activiteiten toe. |
|  |
| 2.4 | Vermeld de belangrijkste concurrenten in binnen- en buitenland.Beschrijf welke plaats de aanvragende onderneming inneemt binnen de sector waarin ze actief is (positie in de ranking, in de keten …). |
|  |
| 2.5 | Beschrijf in geval van gezamenlijke indiening de win-winsituatie die door de samenwerking met andere ondernemingen wordt nagestreefd. |
|  |
|  | Rubriek 3: Beschrijving van het transformatieproject, dat altijd een investeringsdeel, een opleidingsdeel en een deel financieringsmiddelen bevat |
|  |
|  | 3.1 Beschrijving van het transformatieproject in woorden |
|  |
| 3.1.1 | Vermeld voor elke onderneming en/of vestiging welke investeringen en welke opleidingen ze realiseert in het kader van de transformatie. |
|  |
| 3.1.2 | Beschrijf de inhoudelijke krachtlijnen, de doelstellingen en de belangrijkste mijlpalen van het transformatieproject. |
|  |
| 3.1.3 | Geef de timing waarbinnen die mijlpalen zullen worden gerealiseerd. |
|  |
|  | 3.2 Weergave van het transformatieproject in cijfers |
|  |
| 3.2.1 | Geef een samenvatting van de totale investeringen en van het gedeelte transformatie-investeringen waarvoor steun wordt gevraagd, eventueel opgesplitst per aanvragende onderneming, en vermeld de kostprijs ervan.Vermeld in de rechterkolommen de kostprijs van de totale investeringen en het bedrag van de transformatie-investeringen waarvoor u steun vraagt.Voeg een gedetailleerde lijst van de investeringen bij het transformatieplan.Alleen het gedeelte van de investeringen dat rechtstreeks verband houdt met het door te voeren transformatieproject en dat bestemd is voor de nieuwe activiteiten, komt voor steun in aanmerking.De gegevens die u in de tabel invult, kunt u overnemen uit het geüniformiseerde kostenmodel dat u als bijlage bij de aanvraag van strategische transformatiesteun moet voegen.De gegevens die u hier invult, vormen de samenvatting van het onderdeel ‘Investeringen’ uit het gedetailleerde overzicht dat ook als bijlage bij de aanvraag van strategische transformatiesteun moet worden gevoegd. |
|  |
|  | rubriek jaar­rekening |  | omschrijving |  | kostprijs totale investeringen |  | transformatie-investeringen waar­voor u steun vraagt |
|  | 21 |  | immateriële vaste activa |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 22 |  | deels: gebouwen |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 23 |  | installaties, machines en uitrusting |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 24 |  | meubilair en rollend materieel |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 25 |  | leasing en soortgelijke rechten |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 26 |  | overige materiële vaste activa |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 27 |  | activa in aanbouw en vooruitbetalingen |  |       | euro |  |       | euro |
|  |
|  |  | **totaal** |  |  | **euro** |  |  | **euro** |
|  |
| 3.2.2 | Geef een samenvatting van de totale opleidingen en van het gedeelte transformatieopleidingen waarvoor steun wordt gevraagd, eventueel opgesplitst per aanvragende onderneming, en vermeld de uitgaven ervan.Vermeld in de rechterkolommen de kostprijs van de totale opleidingen en het bedrag van de transformatieopleidingen waarvoor u steun vraagt.Voeg een gedetailleerde lijst van de opleidingen bij het transformatieplan.Alleen het gedeelte van de opleidingen dat rechtstreeks verband houdt met het door te voeren transformatieproject en dat bestemd is voor de nieuwe activiteiten, komt voor steun in aanmerking. De gegevens die u in de tabel invult, kunt u overnemen uit het geüniformiseerde kostenmodel dat u als bijlage bij de aanvraag van strategische transformatiesteun moet voegen.De gegevens die u hier invult, vormen de samenvatting van het onderdeel ‘Opleidingen’ uit het gedetailleerdeoverzicht dat ook als bijlage bij de aanvraag van strategische transformatiesteun moet worden gevoegd. |
|  |
|  | categorie |  | omschrijving |  | kostprijs totale opleidingen |  | transformatie­opleidingen waar­voor u steun vraagt |
|  | 1 |  | personeelskosten van de opleiders |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 2 |  | verplaatsingskosten van opleiders en opgeleiden |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 3 |  | andere lopende uitgaven voor materiaal en benodigdheden |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 4 |  | afschrijving van werktuigen en uitrusting |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 5 |  | kosten van diensten voor begeleiding en advisering |  |       | euro |  |       | euro |
|  | 6 |  | personeelskosten van de opgeleiden |  |       | euro |  |       | euro |
|  |
|  |  | **totaal** |  |  | **euro** |  |  | **euro** |
|  |
| 3.2.3 | Geef de financieringsstructuur van het project.Beschrijf de eigen fondsen, de externe financiering en de subsidies die u ontvangt.*De financiële gegevens die u hier invult, moeten overeenstemmen met het gedetailleerde financieel plan dat u als bijlage bij de aanvraag van strategische transformatiesteun moet voegen.* |
|  |
| 3.2.4 | Is er een financieringsreserve als het project vertraagd gerealiseerd wordt of als de beoogde doelstellingen niet of maar gedeeltelijk worden behaald? |
|  |
|  | Rubriek 4: Beschrijving van het stimulerende effect en de noodzaak van de steun |
|  |
| 4.1 | Beschrijf het stimulerende effect van de steun voor het investeringsdeel.Vermeld ook of de toekenning van de steun tot meer of andere investeringen, of tot een kortere realisatietermijn leidt. |
|  |
| 4.2 | Beschrijf het stimulerende effect van de steun voor het opleidingsdeel.Vermeld ook of de toekenning van de steun tot meer of betere opleidingen voor het personeel leidt. |
|  |
| 4.3 | Vermeld de manier waarop de toekenning van de investeringssteun het lokalisatiegedrag van de onderneming naar de regionale steungebieden beïnvloedt.**Opgelet!** Alleen grote ondernemingen moeten deze informatie verstrekken. |
|  |
| 4.4 | In welke mate is de steun noodzakelijk voor de realisatie van het ingediende project?Toon aan om welke financiële en andere redenen de toekenning van de steun noodzakelijk is voor de optimale realisatie van het transformatieproject. |
|  |
|  | Rubriek 5: Wijze waarop de individuele onderneming of samenwerkende ondernemingen de verschillende beoordelingscriteria van het transformatieplan concreet invullen |
|  |
|  | *Volgens bijlage 1 van het ministerieel besluit van 1 oktober 2013 wordt het transformatieproject beoordeeld op basis van al de volgende criteria:*1. *de mate waarin het project innovatief is;*
2. *de mate waarin het project bijdraagt tot de internationale competitiviteit van de onderneming;*
3. *de mate waarin het project bijdraagt tot de verduurzaming op ecologisch vlak of tot het terugdringen van de broeikasgasuitstoot of tot de adaptatie aan klimaatverandering en tot de verduurzaming op sociaal vlak;*
4. *de mate waarin het project bijdraagt tot bijkomende tewerkstelling of tot de verankering van tewerkstelling in het Vlaamse Gewest;*
5. *de mate waarin het project bijdraagt tot de versterking van de onderneming, van haar interne en externe waardeketen en van de Vlaamse economie**.*

Opdat we de verschillende facetten van het transformatieproject kunnen beoordelen, is het belangrijk dat u de vragen in deze rubriek die op uw geval van toepassing zijn, zo goed mogelijk beantwoordt. |
|  |
|  | 5.1 Innovatie |
|  |
| 5.1.1 | Beschrijf de essentie van het innovatiedeel.Behandel ook de volgende aspecten:* Welk specifiek probleem of welke specifieke behoefte wordt opgelost?
* Gaat het om een nieuw product, een nieuwe dienst of een nieuw proces voor de sector in Vlaanderen of gaat het om een variant van een bestaand product, een bestaande dienst of een bestaand proces voor de sector in Vlaanderen, of gaat het om (een) technologie(ën) die nog geen ingang (heeft) hebben gevonden in de sector in Vlaanderen of gaat het om een variant van (een) gangbare technologie(ën) voor de sector in Vlaanderen?
* Welke eigen bijdrage heeft de onderneming of groep waartoe de onderneming behoort, geleverd aan de innovatieve ontwikkeling?
* In welk stadium van de innovatieketen bevindt zich het product, de dienst of het proces?
* Gaat het om een gepatenteerde innovatie?
 |
|  |
| 5.1.2 | Beschrijf de wijze waarop de innovatie vermarkt wordt.Behandel ook de volgende aspecten:* Op welke manier wordt er gedifferentieerd ten opzichte van de concurrentie (unique selling proposition)?
* Wat is het marktpotentieel? Geef ook een cijfermatige onderbouwing.
* Welke klanten en markten worden beoogd?
 |
|  |
|  | 5.2 Internationale competitiviteit |
|  |
| 5.2.1 | Beschrijf op welke wijze en in welke mate de internationale competitiviteit wordt verhoogd en de internationale positie wordt versterkt.Behandel ook de volgende aspecten:* Zijn de vooruitzichten en mogelijkheden op het vlak van internationalisering gebaseerd op een grondige recent uitgevoerde concurrentieanalyse? Voeg het volledige document van de concurrentieanalyse als bijlage toe bij de aanvraag van strategische transformatiesteun.
* Geef een cijfermatige prognose van de exportevolutie, met uitsplitsing naar regio/land (geografische differentiatie) en naar product/dienst/sector (product-/dienst-/sectoriële differentiatie).
* Wat zijn de aangesproken markten: bestaande of nieuwe markten, groeimarkten of ‘mature’ markten ...?
* Wat is de exportstrategie of het plan van aanpak voor de internationalisering?
* Geef de tijdsas en de doelstellingen die daarbij gehanteerd worden.
 |
|  |
|  | 5.3 Verduurzaming |
|  |
|  | *De praktische uitwerking van het deel duurzaamheid gebeurt aan de hand van een klimaatplan op langere termijn van de onderneming dat u als bijlage bij de aanvraag van strategische transformatiesteun moet voegen.* |
|  |
| 5.3.1 | Beschrijf of en op welke wijze en in welke mate het project bijdraagt tot het terugdringen van water- of energieverbruik en/of circulaire economie en/of milieu- en klimaatdoelstellingen.*Behandel ook de volgende aspecten:** *Welke concrete acties of maatregelen die verder gaan dan de wettelijke vereisten of voorschriften, neemt de onderneming of de vestiging op dat vlak in de context van het project?*
* *Geef waar mogelijk een cijfermatige onderbouwing.*
 |
|  |
| 5.3.2 | Beschrijf of en op welke wijze en in welke mate het project bijdraagt tot het terugdringen van de broeikasgasuitstoot.*Behandel ook de volgende aspecten:** *Welke concrete acties of maatregelen die verder gaan dan de wettelijke vereisten of voorschriften, neemt de onderneming of de vestiging op dat vlak in de context van het project?*
* *Geef een cijfermatige onderbouwing.*
 |
|  |
| 5.3.3 | Beschrijf of en op welke wijze en in welke mate het project bijdraagt tot de adaptatie aan de klimaatverandering.*Behandel ook de volgende aspecten:** *Welke concrete acties of maatregelen die verder gaan dan de wettelijke vereisten of voorschriften, neemt de onderneming of de vestiging op dat vlak in de context van het project?*
* *Geef waar mogelijk een cijfermatige onderbouwing.*
 |
| 5.3.4 | Heeft de transformatie een potentiële negatieve impact op klimaat of milieu? |
|  |
| 5.3.5 | Beschrijf of en op welke wijze en in welke mate het project bijdraagt tot de verduurzaming op sociaal vlak.Behandel ook het volgende aspect: welke concrete initiatieven neemt de onderneming of de vestiging op dat vlak in de context van het project? |
|  |  |
| 5.3.6 | Beschrijf de methodes en indicatoren die de onderneming of de vestiging gebruikt om verduurzaming op ecologisch en sociaal vlak te identificeren, te meten en op te volgen. |
|  |
|  | 5.4 Tewerkstelling |
|  |
| 5.4.1 | Geef de verwachte groei in directe tewerkstelling in het Vlaamse Gewest als gevolg van de realisatie van het project.*De aanvangstewerkstelling is het aantal personen (niet vte of voltijdsequivalenten) op de loonlijst van de steunaanvragende onderneming op het einde van het laatste kwartaal voorafgaand aan de indieningsdatum van de steunaanvraag.**De eindtewerkstelling is het aantal personen op het einde van een kwartaal dat ligt tussen, of dat overlapt met, de einddatum van de werkelijke opleidings- of investeringsperiode en de einddatum van de maximale realisatieperiode van de bijkomende tewerkstelling.**De eindtewerkstelling moet worden gerealiseerd binnen een periode van maximaal 45 maanden vanaf de vroegst mogelijke startdatum van het project.**De opgegeven aanvangstewerkstelling moet overeenkomen met het aantal personen dat wordt vermeld op het bewijs van tewerkstelling dat u als bijlage bij de aanvraag van strategische transformatiesteun moet voegen.* |
|  |
|  | tewerkstelling |  | aantal personen |  |
|  | aanvangstewerkstelling |  |       |  |
|  | geplande eindtewerkstelling |  |       |  |
|  |
| 5.4.2 | Beschrijf de multipliereffecten op lokale ondernemingen.Geef waar mogelijk een cijfermatige onderbouwing. Behandel de volgende aspecten:* Brengt de transformatie nieuwe secundaire activiteiten mee?
* Leidt het project tot indirecte tewerkstellingscreatie?
 |
|  |
| 5.4.3 | **Beschrijf de eventuele impact van het project op de strategische en duurzame verankering van aanzienlijke tewerkstelling in het Vlaamse Gewest.** |
|  |
|  | 5.5 Onderneming, waardeketens en Vlaamse economie |
|  |
| 5.5.1 | Beschrijf duidelijk hoe het project de groei van de onderneming of de vestiging, op andere vlakken dan directe tewerkstelling in het Vlaamse Gewest, versterkt en de onderneming of de vestiging transformeert.* Geef waar mogelijk een cijfermatige onderbouwing.
* Behandel minstens de volgende aspecten: omzet en toegevoegde waarde.
 |
|  |
| 5.5.2 | Beschrijf de impact van het project op de interne en externe waardeketen of clusterontwikkeling.Behandel ook de volgende aspecten:* Is er samenwerking met kennisinstellingen of met andere ondernemingen of vestigingen? Beschrijf ook op welke wijze en op welke vlakken er wordt samengewerkt.
* Voegt de transformatie een nieuw onderdeel of proces toe aan een bestaande waardeketen?
 |
|  |
| 5.5.3 | Beschrijf de impact van het project op de graad van autonomie van de onderneming of de vestigingof op de verankering in Vlaanderen.Behandel ook de volgende aspecten:* Wat houdt het opschalen van de primaire activiteiten van de onderneming of de vestiging in?
* Worden activiteiten verankerd of geïnternaliseerd in Vlaanderen door middel van de transformatie, bijvoorbeeld door de rol van de lokale onderneming of vestiging in een internationale groep te versterken?
 |