|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Leidraad voor de opmaak van het transformatieplan | AIO-01-160111 |
|  | /////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////// |
|  | **Afdeling Bedrijfs- en Omgevingssteun**Koning Albert II-laan 35 bus 12, 1030 BRUSSEL**T** 02 553 38 35 − **F** 02 553 37 88strategischesteun@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 1 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.Voor de aandeelhoudersstructuur mag u ook verwijzen naar het blokdiagram dat als bijlage 7 bij de aanvraag van strategische transformatiesteun moet worden gevoegd. |
|  |
| 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 en een opleidingsdeel bevat |
|  |
|  | 3.1 Beschrijving van het transformatieproject in woorden |
|  |
| 3.1.1 | Vermeld voor elke onderneming en/of entiteit 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, vormen de samenvatting van het onderdeel ‘Investeringen’ uit het gedetailleerde overzicht dat u als bijlage 6 bij de aanvraag van strategische transformatiesteun heeft 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, vormen de samenvatting van het onderdeel ‘Opleidingen’ uit het gedetailleerde overzicht dat u als bijlage 6 bij de aanvraag van strategische transformatiesteun heeft gevoegd. |
|  |
|  | cate-gorie |  | 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 verwachte groei in tewerkstelling.De aanvangstewerkstelling wordt bepaald aan de hand van het aantal personeelsleden dat tewerkgesteld was in het laatste kwartaal vóór de indiening van de aanvraag. De eindtewerkstelling moet worden gerealiseerd binnen een periode van maximaal vijf jaar, te rekenen vanaf de startdatum van de investeringen of de opleidingen. |
|  | aanvangstewerkstelling |       | Personen |
|  | geplande eindtewerkstelling |       | Personen |
|  |
|  | 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 criteria voor de beoordeling van het transformatieplan concreet invullen |
|  |
|  | In de bijlage bij het ministerieel besluit van 5 oktober 2016 - Beoordelingskader voor de transformatietoets van het ingediende transformatieplan zijn er drie niveaus bepaald voor de beoordeling van de dossiers, telkens volgens verschillende criteria of parameters. Die niveaus zijn:1. het project en de bewaking van de implementatie ervan
2. de impact ervan op de onderneming(en) of entiteit(en) waarin het project wordt uitgevoerd
3. de impact ervan op de Vlaamse economie.

In een eerste fase wordt de beoordeling op projectniveau uitgevoerd. De parameters van niveau A gelden als primaire criteria. Als de basisscore op beide parameters van dit niveau niet wordt behaald, komt het project niet in aanmerking voor transformatiesteun. Alleen bij een voldoende hoge score op beide parameters van beoordelingsniveau A, zal in een tweede fase worden overgestapt naar de beoordeling van het dossier op de secundaire niveaus B (impact op de onderneming(en) of entiteit(en)) en C (impact op de Vlaamse economie).Voor de beoordeling op projectniveau (A) wordt er gekeken in welke mate het project innovatief is. Voor de tweede parameter van dit niveau wordt de kwaliteit beoordeeld van het management dat belast zal worden met de uitvoering van het project. Daarvoor wordt gekeken naar de ervaring van het projectteam, de procesopvolging en het risicobeheer, en de financiering van het project.Voor de beoordeling op het niveau van de onderneming(en) of de betrokken entiteit(en) (B) wordt er gekeken in welke mate het project de groei, de huidige investeringsinspanning en de kans op vervolginvesteringen van de onderneming versterkt, de interne en externe concurrentiepositie van de onderneming zal verstevigen, de autonomie van de Vlaamse vestiging en de verankering van activiteiten in Vlaanderen zal versterken, of de bestaande activiteiten binnen de waardeketen zal opschalen, en in welke mate het project leidt tot internationalisering en interne verduurzaming van de onderneming op ecologisch en sociaal vlak.Voor de beoordeling op het niveau van de Vlaamse economie (C) spelen de volgende factoren mee: externe verduurzaming van de samenleving, indirecte tewerkstellingscreatie, multipliereffecten bij Vlaamse ondernemingen, netwerk- en clustervorming, samenwerkingsverbanden, kennisoverdracht en spillovereffecten.Het beoordelingskader kan schematisch als volgt worden voorgesteld: |
|  |
|  | niveau | subniveau | parameter |  |
|  | project | innovatie | A.1 |  |
|  | kwaliteit van het management | A.2 |  |
|  | onderneming(en) of entiteit(en) | versterking van de onderneming | B.1 |  |
|  | internationalisering | B.2 |  |
|  | verduurzaming | B.3 |  |
|  | Vlaamse economie | C |  |
|  |
|  | Opdat we de verschillende facetten van het transformatieproject zouden 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 (A.1) |
|  |
| 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, of gaat het om een unieke vernieuwing van een bestaand product, een bestaande dienst of een bestaand proces?
* Is het product, de dienst of het proces sterk vernieuwend of volstrekt nieuw, alleen voor de onderneming of ook voor de sector?
* Welke bijdrage heeft de onderneming geleverd aan de ontwikkeling van het nieuwe product, de nieuwe dienst of het nieuwe proces?
* In welk stadium van de innovatieketen bevindt zich het product, de dienst of het proces?
* Gaat het om een gepatenteerde innovatie?
 |
|  |
| 5.1.2 | Geef 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?
 |
|  |
| 5.1.3 | Beschrijf alle middelen op het vlak van mensen, investeringen, opleidingen, partners, diensten enzovoort die worden ingezet om de innovatie te realiseren. |
|  |
|  | 5.2 Kwaliteit van het projectmanagement (A.2) |
|  |
| 5.2.1 | Beschrijf de ervaring van het team dat het project zal uitvoeren. |
|  |
| 5.2.2 | Beschrijf de competenties van de leden van het projectteam en de complementariteit ervan. |
|  |
| 5.2.3 | Beschrijf eventuele eerdere referenties van vergelijkbare projecten die de onderneming, de bedrijfsentiteit en/of de projectverantwoordelijke kan voorleggen. |
|  |
| 5.2.4 | Beschrijf de organisatie van de procesopvolging en het risicobeheerssysteem van het project, en vermeld hoe er over het projectverloop en de resultaten zal worden gerapporteerd.Behandel de identificatie van risico’s, de opvolging van risico’s, de eventuele alternatieven en terugvalopties enzovoort.Vermeld ook de mijlpalen, het tijdspad, de performantie-indicatoren, het kritieke pad enzovoort. |
|  |
| 5.2.5 | Is er een financieringsreserve als het project vertraagd gerealiseerd wordt of als de beoogde doelstellingen niet of maar gedeeltelijk worden behaald? |
|  |
| 5.2.6 | 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 3 bij de aanvraag van strategische transformatiesteun heeft gevoegd. |
|  |
|  | 5.3 Versterking van de onderneming (B.1) |
|  |
| 5.3.1 | Beschrijf duidelijk hoe het project de groei van de onderneming of de bedrijfsentiteit versterkt en de onderneming of de bedrijfsentiteit transformeert.Geef waar mogelijk een cijfermatige onderbouwing. Behandel de volgende aspecten: |
|  | * directe tewerkstelling
* omzet
* toegevoegde waarde
* externe concurrentiepositie
 | * kostenstructuur en -efficiëntie
* business model
* kennispotentieel
 | * personeelssamenstelling
* organisatie in Vlaanderen
* netwerk (partners, leveranciers …).
 |
|  |
| 5.3.2 | Beschrijf de impact van het project op de interne waardeketen van de onderneming of de interne waardeketen van de groep waartoe de onderneming of de bedrijfsentiteit behoort.Behandel ook de volgende aspecten:* Wat houdt het opschalen van de primaire activiteiten van de onderneming of de bedrijfsentiteit in?
* Worden activiteiten verankerd of geïnternaliseerd in Vlaanderen door middel van de transformatie, bijvoorbeeld door de rol van de lokale onderneming of de bedrijfsentiteit in een internationale groep te versterken?
 |
|  |
| 5.3.3 | Beschrijf duidelijk hoe het project de huidige investeringsinspanning en/of de kans op vervolginvesteringen in Vlaanderen verhoogt. |
|  |
|  | 5.4 Internationalisering (B.2) |
|  |
| 5.4.1 | Geef de essentie van het internationaliseringsdeel.Behandel ook de volgende aspecten:* aangesproken (ook geografische) markten: bestaande of nieuwe markten, groeimarkten of ‘mature’ markten ...?
* wijze van internationalisering: een vestiging in het buitenland, een overname in het buitenland, een partnerschap met een buitenlandse onderneming ...?
* het plan van aanpak voor de internationalisering
* de tijdsas en de doelstellingen die daarbij gehanteerd worden
* een cijfermatige prognose van de exportevolutie, met uitsplitsing naar regio/land en naar product/dienst.
 |
|  |
| 5.4.2 | Beschrijf alle middelen op het vlak van mensen, investeringen, opleidingen, distributiekanalen, marketing, partners, diensten enzovoort die worden ingezet om de internationalisering te realiseren. |
|  |
|  | 5.5 Verduurzaming (B.3) |
|  |
| 5.5.1 | Beschrijf de verduurzamingsaspecten die aan bod komen.Behandel de volgende interne verduurzamingsaspecten:* op sociaal vlak: initiatieven in de onderneming of de bedrijfsentiteit voor aanwerving, opleiding en talentontwikkeling, diversiteit (kansengroepen), ergonomie, veiligheid en gezondheid …
* op ecologisch vlak: acties in de onderneming of de bedrijfsentiteit voor milieubewust bouwen, milieuverantwoord produceren en/of invoeren van milieuvriendelijke processen, voor zover die acties telkens verder gaan dan de wettelijke vereisten of voorschriften.
 |
|  |
| 5.5.2 | Beschrijf alle middelen op het vlak van mensen, investeringen, opleidingen, partners, diensten enzovoort die worden ingezet om de verduurzaming succesvol te laten verlopen. |
|  |
| 5.5.3 | Beschrijf de methodes en indicatoren die de onderneming of de bedrijfsentiteit gebruikt om verduurzaming op ecologisch en sociaal vlak te identificeren, te meten en op te volgen. |
|  |
|  | 5.6 Vlaamse economie (C) |
|  |
| 5.6.1 | Beschrijf de multipliereffecten op lokale ondernemingen.Geef waar mogelijk een cijfermatige onderbouwing. Behandel de volgende aspecten:* Leidt het project tot indirecte tewerkstellingscreatie?
* Brengt de transformatie nieuwe secundaire activiteiten mee?
 |
|  |
| 5.6.2 | Beschrijf de (nieuwe) partners die worden betrokken bij het vermarkten van de producten, diensten of concepten. |
|  |
| 5.6.3 | Beschrijf de impact van het project op clusterontwikkeling.Behandel ook de volgende aspecten:* Is er sprake van multidisciplinaire samenwerking? Is die samenwerking met kennisinstellingen of met andere ondernemingen of bedrijfsentiteiten? 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?
 |
|  |
| 5.6.4 | Beschrijf hoe het project bijdraagt tot externe verduurzaming van de samenleving.Geef waar mogelijk een cijfermatige onderbouwing. Behandel de volgende aspecten:* behalen van hogere milieudoelstellingen
* voldoen aan nieuwe of strengere ecologische normen
* omschakelen naar hernieuwbare energie
* gebruiken van duurzame grondstoffen
* recycleren van materialen
* sluiten van kringlopen
* vermarkten van groene producten
* verkleinen van de ecologische voetafdruk bij de klant.
 |