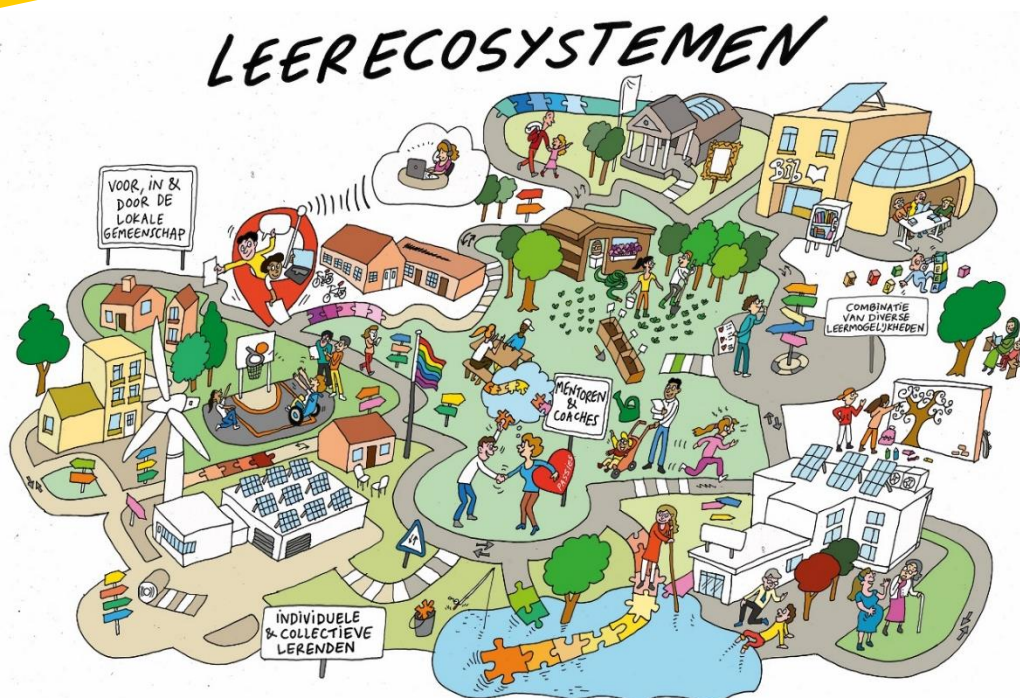


Oproepfiche

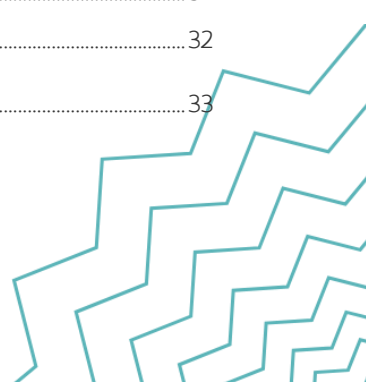
66 Leerecosystemen (fase 1)

*Organisatienetwerken voor talentontwikkeling en maatschappelijke innovatie
in jouw regio*



Inhoud

Inhoud	1
Korte samenvatting van de oproep.....	3
1.1 Wat	3
1.2 Wie.....	4
1.3 Doelgroep	4
1.4 Acties en output.....	4
1.5 Hoeveel.....	5
1.6 Hoe.....	5
1.7 Timing.....	5
1. Voorwaarden voor toekenning middelen.....	6
2. Waarover gaat de oproep?.....	6
2.1 Situering.....	6
Waarom?	8
Wat?	9
2.2 Doelstelling	13
2.3 Wie?	14
Maturiteit organisatienetwerk.....	15
2.4 Wie is de finale doelgroep?	16
2.5 Welke acties.....	16
Het bepalen van een gezamenlijke doelstelling.....	16
Het bepalen van de scope van het leerecosysteem	17
Het samenstellen van het netwerk.....	18
Het bepalen van een geschikte netwerk-governance	20
Het bepalen van samenwerkingsprincipes	21
Het bepalen en verdelen van de netwerkrollen.....	23
Het opstellen van een reviewkader	27
Samen snel in de actie gaan	29
2.6 Welke output?.....	30
2.7 Ondersteuning aan de projecten	31
2.8 Looptijd.....	32
2.9 Geografisch toepassingsgebied voor uitvoering van projectactiviteiten.....	32
3. Wie kan een aanvraag indienen?.....	33



3.1	Promotor en partners - Voorwaarden op organisatieniveau	33
3.2	Voorwaarden op projectniveau	34
4.	Kosten en financiering	34
4.1	Welke kosten kan je inbrengen?	34
4.1.1	Projectpersoneel	34
4.2	Financiering	40
4.2.1	Eigen inbreng	40
4.2.2	Ontvangsten	40
4.2.3	Berekening subsidiëring ESF en Vlaamse Cofinanciering (VCF)	40
4.3	Voorschot	41
4.4	Staatssteun	41
4.5	Opvolging door projectbeheerder	41
4.6	Evaluatieonderzoeken	42
4.7	Verwerking van persoonsgegevens	43
4.8	Programmaspecifieke indicatoren	43
5.	Selectieprocedure	44
5.1	Hoe dien je een aanvraag in?	44
5.1.1	Registratie PLATOS	44
5.1.2	Indienen aanVRAAG	44
5.2	Selectieprocedure en timing	45
5.3	Selectiecriteria	45
5.4	Projectbeslissing	47
6.	Rapport	48
7.	Communicatie en zichtbaarheid	48
8.	Ondersteuning: infosessie en contact	49
9.	Bijlagen	51



Korte samenvatting van de oproep

1.1 Wat

Met dit programma maken we werk van een leercultuur in Vlaanderen en maken we de omslag naar een lerende samenleving die burgers en lokale gemeenschappen veerkrachtiger maakt. Leerecosystemen zijn hiervoor een hefboom door jong en oud levensechte contexten te bieden binnen welke zij al doende hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen. Van hieruit worden ze op weg gezet om een persoonlijk leerpad vorm te geven dat verschillende contexten om te leren combineert voor hun persoonlijke ontwikkeling, voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt en om impact te hebben in de samenleving. Leerecosystemen worden vorm gegeven als een organisatienetwerk dat een diversiteit aan actoren verenigt die van elkaar afhankelijk zijn om de vooropgestelde doelstelling te verwezenlijken.

Om dit te bereiken organiseert Europa WSE twee oproepen.

- Via oproep 66: Leerecosystemen (fase 1) worden organisaties ondersteund om samen een organisatienetwerk op te zetten dat potentieel toont om (een) lokale of regionale maatschappelijke uitdaging(en) aan te pakken. Ze krijgen tijd en ruimte om de context en de uitdaging te verkennen, elkaar te leren kennen, te bekijken wat ze samen kunnen verwezenlijken en zich te organiseren als een organisatienetwerk.
- Via oproep 65: Leerecosystemen (fase 2) krijgen organisatienetwerken de kans om een leerecosysteem in de praktijk te brengen via het aanbieden van een diversiteit aan toegankelijke en levensechte contexten waarbinnen jong en oud hun talenten kunnen ontdekken en ontwikkelen.

Deze oproepfiche heeft betrekking op oproep 66. De oproepfiche van oproep 65 is [hier](#) te raadplegen. Het succesvol uitvoeren van een project binnen oproep 66 kan aanleiding geven tot het indienen van een project in oproep 65.

Europa WSE verwacht dat projecten binnen deze twee oproepen via hun acties finaal bijdragen aan de volgende doelstellingen:

- Een toename en versterking van toegankelijke contexten waarbinnen jong en oud door dingen te doen hun passies en talenten kunnen ontdekken en verder ontwikkelen.
- Een toename van leergoesting en deelname aan levenslang leren, in het bijzonder bij groepen die minder tot leren komen.



1.2 Wie

De oproep is gericht naar organisaties, gevestigd in Vlaanderen en/of Brussel, die voor een complexe uitdaging staan die zij alleen niet kunnen oplossen en waarbij leren bijdraagt in het aanpakken van dit probleem.

Het is in oproep 66 'Leerecosystemen (fase 1) – Organisatienetwerken voor talentontwikkeling en maatschappelijke innovatie in jouw regio' verplicht om een project uit te voeren in partnerschap. Een projectvoorstel kan ingediend worden door een partnerschap dat bestaat uit **minimaal drie partners** die samen een gemeenschappelijke doelstelling willen bereiken en die alvast een zekere diversiteit en complementariteit tonen. Deze diversiteit en complementariteit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 2.3 van deze oproepfiche.

1.3 Doelgroep

De finale doelgroep omvat de Vlaamse burgers, waaronder werkenden, werkzoekenden, niet-beroepsactieve personen, leerlingen, studenten, ...

De finale doelgroep van deze oproep omvat met andere woorden **alle burgers, jong en oud**, in Vlaanderen en Brussel. Projecten binnen deze oproep kunnen de keuze maken om zich – al dan niet tijdelijk - te richten op een segment van deze brede doelgroep, bijvoorbeeld op vlak van leeftijd of op vlak van bepaalde thema's of interesses, naargelang de uitdaging(en) van de gemeente of regio. Binnen dit segment wordt verwacht inclusief te werk te gaan. Het bepalen van (een segment van) de finale doelgroep maakt deel uit van de subsidiabele projectacties.

1.4 Acties en output

Binnen de oproep voeren de projectuitvoerders acties uit die leiden tot het vormen van een organisatienetwerk. Volgende acties komen in aanmerking voor subsidie:

- Het bepalen van een gezamenlijke doelstelling
- Het bepalen van de scope van het leerecosysteem
- Het bepalen van de netwerksamenstelling
- Het bepalen van een geschikte netwerk-governance
- Het bepalen van samenwerkingsprincipes
- Het bepalen en verdelen van de netwerkkrollen
- Het opstellen van een reviewkader
- Samen snel in de actie gaan



Projecten die deelnemen aan deze oproep leveren als output op het einde van de projectperiode een projectaanvraag op voor [oproep 65](#) 'Leerecosystemen (fase 2): nieuwe praktijken voor talentontwikkeling en innovatie in jouw regio'.

1.5 Hoeveel

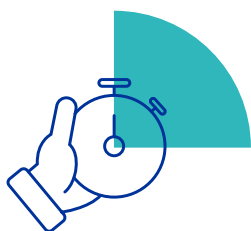
De subsidie voor deze oproep bedraagt 1.800.000 euro, waarvan 60% ESF-middelen en 40% VCF-middelen. De indiener kan een maximale subsidie van 80.000 euro aanvragen.

1.6 Hoe

Projecten worden ingediend via de [PLATOS-applicatie](#).

Kort na het indienen van het projectvoorstel wordt elke kandidaat-promotor door Europa WSE uitgenodigd om het projectvoorstel te pitchen aan de evaluatoren. De pitch is een verplicht onderdeel van de selectieprocedure. De evaluatoren baseren hun analyse en scores op basis van het schriftelijke projectvoorstel zoals ingediend in PLATOS en de pitch.

1.7 Timing



De oproep wordt opengesteld in verschillende rondes. Projecten hebben steeds een looptijd van 9 maanden.

	Uiterste datum indiening	Startdatum project
Ronde 1	31/03/2024	1/06/2024
Ronde 2	30/11/2024	1/02/2025



1. Voorwaarden voor toekenning middelen

Voor de toekenning van middelen uit het Europees Sociaal Fonds Plus (ESF+) gelden de volgende voorwaarden:

- de Algemene Voorwaarden voor begunstigen die projecten uitvoeren in het kader van het ESF+ programma 2021-2027, en waarvoor ze Europese en/of Vlaamse cofinancieringsmiddelen ontvangen;
- de oproepspecifieke voorwaarden en criteria die gelden voor de begunstigen van een goedgekeurd project van een specifieke oproep. Deze voorwaarden worden beschreven in deze oproepfiche;
- de projectspecifieke voorwaarden; de voorwaarden en afspraken die via de PLATOS applicatie worden meegedeeld bij onder meer elke projectbeslissing, waaronder ook de toewijzing van het maximale steunbedrag.

2. Waarover gaat de oproep?



2.1 Situering

Met deze oproep maken we werk van een leercultuur in Vlaanderen en maken we de omslag naar een lerende samenleving die burgers en lokale gemeenschappen veerkrachtiger maakt. Leerecosystemen zijn hiervoor een hefboom.

- Het programma leerecosystemen situeert zich binnen prioriteit 5 “Sociale Innovatie” van het ESF+-programma 2021-2027. Binnen deze prioriteit geven we verder vorm aan de transitie leven, leren en werken. Een eerste oefening met negen transitie-experimenten werd uitgevoerd binnen het ESF-programma 2014-2020. De resultaten werden samengebracht op de website www.transitiellw.be. Een van de aanbevelingen van deze oefening is om verder aan de slag te gaan met het concept ‘lokale leerecosystemen’.
- Ook toonaangevende internationale organisaties als de OESO en UNESCO zetten leerecosystemen neer als een opkomende en beloftevolle praktijk om levenslang leren in de toekomst te organiseren. De OESO stelde hierover een uitgebreid [rapport](#) op en UNESCO lanceerde het [Global Network of Learning Cities](#), een

programma dat kadert binnen het bereiken van de Sustainable Development Goals en dat zowel in de doelstelling als in de uitwerking een concrete invulling geeft aan het concept leerecosystemen.

- Het programma leerecosystemen draagt bij aan de ambitie van het [Actieplan levenslang leren](#) om in Vlaanderen een omslag te maken naar een lerende samenleving en om een leercultuur te creëren en ondersteunen van jongs af aan en doorheen het verdere leven. Het programma leerecosystemen is opgenomen onder vlaggenschip 7 van het Actieplan levenslang leren: 'Partnerschappen rond levenslang leren toekomstgericht versterken'.
- De mogelijkheden die binnen leerecosystemen geboden worden aan burgers voor levenslang leren en talentontwikkeling en de vernieuwende manier waarop dit lokaal, levensbreed en in co-creatie met stakeholders vorm krijgt, gaf aanleiding tot een **pilootprogramma** dat gefinancierd werd met middelen binnen het ESF OP 2014-2020. Binnen de ESF-oproep 545 kregen vijf lokale besturen en hun partners in Limburg en de Westhoek de ruimte en middelen om een eerste keer een leerecosysteem in de praktijk te zetten, dat alle kansen in de omgeving voor het creëren van een leercultuur en voor talentontwikkeling optimaal benut.¹ Uit de pilootprojecten hebben we alvast waardevolle lessen geleerd die we integreren in het programma voor leerecosystemen. Allereerst hebben we geleerd dat het opstellen van **een gedragen projectvoorstel een tijdsintensieve inspanning** vereist voor geïnteresseerde partijen. Het vaststellen van een centrale doelstelling, het opzetten van een geschikte governancestructuur en het bepalen van de samenstelling van het partnerschap zijn stuk voor stuk cruciale aspecten die zowel ruimte als middelen vereisen en van invloed zijn op de uiteindelijke kwaliteit van het project. Ook hebben we opgemerkt dat binnen projecten vaak de neiging bestaat om nieuwe activiteiten te ontwikkelen, terwijl er onvoldoende **gebruik wordt gemaakt van bestaande contexten en middelen**. Dit aspect moet worden aangemoedigd. Tegelijkertijd moeten we ook de flexibiliteit behouden om nieuwe initiatieven op te zetten of bestaande contexten verder te ontwikkelen indien dit noodzakelijk blijkt te zijn. Een andere waardevolle les die we hebben geleerd, is dat elk project bij de start baat heeft bij **de betrokkenheid van een 'broker'** - een goed genetwerkt persoon met visie, die ook bereid is om actief bij te dragen. Het persoonlijke engagement en het netwerkvermogen van de broker, evenals het vertrouwen van andere partners, zijn minstens zo belangrijk als de organisatie waartoe deze persoon behoort. Wel is het van essentieel belang dat er vanaf het begin aandacht wordt besteed aan het ontwerpen van een passende governance om te voorkomen dat de broker een bottleneck wordt. Een laatste belangrijke les die we hier aanhalen, is de rol die het **delen van fysieke ruimte** kan spelen voor samenwerking en kruisbestuiving. Hoewel het zeker een faciliterende factor is, is het op zichzelf niet voldoende. Bijkomende acties zijn nodig om de werkingen die diverse 'bewoners van een site' uitbouwen te verbinden zodat ze elkaar maximaal verrijken. Een valkuil hierbij kan

¹ Meer informatie over deze oproep en de vijf projecten is terug te vinden op <https://www.europawse.be/onze-themas/levenslang-leren/leerecosystemen>



zijn dat de bewoners zich te veel op de interne samenwerking richten, waardoor ze mogelijk de connectie met en de kansen in de bredere omgeving uit het oog verliezen.²

- IDEA Consult en Antwerp Management School voeren een onderzoek uit om te leren over het pilootprogramma. Via dit pilootprogramma en bijhorend onderzoek tracht Europa WSE te leren over het ontstaan, ondersteunen en implementeren van leerecosystemen. Concreet beoogt dit onderzoek drie aspecten van leerecosystemen te onderzoeken, namelijk 1) het proces van coalitie- en visievorming binnen leerecosystemen, 2) de evolutie en kwaliteit van (ecosystemische) samenwerken binnen een leerecosysteem context (o.a. met behulp van sociale netwerk analyse) en 3) de effectiviteit (of meerwaarde) van leerecosystemen voor burgers en deelnemende organisaties. Het onderzoek loopt tot juni 2024. (Tussentijdse) resultaten zullen gedeeld worden op de [webpagina](#) van het programma leerecosystemen.

WAAROM?

Vlaanderen kent een lage participatiegraad aan levenslang leren. Verschillende recente onderzoeken ([OESO Skills Strategy](#) (segmenteringsstudie), [Customer journey van niet-participerende en participerende burgers aan levenslang leren](#), ...) tonen aan dat er nog stappen te zetten zijn in het versterken van de **leercultuur** in Vlaanderen. De 'goesting' om deel te nemen aan levenslang leren is niet groot. Een belangrijke terugkerende vaststelling daarbij is dat mensen, die het meest baat zouden hebben bij (levenslang) leren, moeilijk hun weg vinden naar het leeraanbod door een samenspel van financiële, psychologische, materiële... drempels. De OESO Skills Strategy besteedt bijzondere aandacht aan volwassenen die ongemotiveerd zijn om deel te nemen aan levenslang leren en identificeert binnen deze groep zowel personen die niet geïnteresseerd zijn als personen die ongemotiveerd zijn omwille van leeftijds- en gezondheidsbelemmeringen.

Het ontbreken van leergoesting en de lage participatiegraad aan levenslang leren is voor een deel te wijten aan het feit dat we leren nog te vaak uitsluitend koppelen aan of associëren met formele leercontexten (het leren dat plaatsvindt in klas- en leslokalen). Naast in formele leercontexten, leren we ook in levensechte contexten, contexten die aansluiten bij zaken waarmee we dagelijks in aanraking komen of die we willen oplossen. Leren gebeurt hier vaak spontaan door ervaringen op te doen in het echte leven en daaraan betekenis te geven, samen met anderen. Onder meer uit het [transitieprogramma leven, leren en werken](#) blijken verschillende redenen die maken dat we er baat bij hebben om leren open te trekken naar een grotere diversiteit aan contexten. Dit zodat we doorheen ons leven verschillende contexten om te leren kunnen combineren en een eigen persoonlijk leerpad kunnen vormgeven dat helpt bij onze persoonlijke ontwikkeling, voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt en om impact te hebben in de samenleving.

² De geleerde lessen uit het pilootprogramma werden samengebracht in een blogpost op de webpagina van het programma leerecosystemen: <https://www.europawse.be/nieuws-en-publicaties/nieuwsberichten/vijf-lessen-uit-het-pilootprogramma-leerecosystemen>



Een eerste reden is dat **we allemaal leren op een andere manier. Diverse contexten lenen zich voor diverse manieren van leren.** In formele leercontexten leren we voornamelijk op een lineaire manier via kennis die wordt overgebracht van een leraar of expert aan een lerende. In levensechte contexten, leren we op een meer toegepaste manier en vaak spontaan en niet gedreven door een expliciete leernood. We leren er door, al dan niet samen met anderen, ervaringen op te doen en hieraan betekenis te geven.

Een tweede reden is dat **diverse leercontexten zich lenen voor diverse doelen.** Levensechte contexten zijn erg geschikt om op een toegepaste manier kennis te maken met nieuwe activiteiten, technologieën, ... We kunnen er nieuwe dingen proberen en zo al doende onze passies en talenten te ontdekken. Gedreven door passies en talenten kunnen we stappen zetten richting meer formele leeromgevingen om deze verder te ontwikkelen tot competenties, al dan niet met een diploma of formele erkenning als gevolg. Op die manier combineren en benutten we doorheen ons leven verschillende opportuniteiten en contexten om te leren.

Een derde reden is dat sommige groepen, in het bijzonder zij die het meest baat zouden hebben bij leren, nog steeds **drempels ervaren om kansen binnen formele leercontexten te benutten.** We denken hierbij aan mentale drempels zoals negatieve associaties met (voorgaande) leerervaringen, een gebrek aan herkenbaarheid (onbekend is onbemind) en drempels verbonden aan het verplichte karakter van formele leercontexten.

WAT?

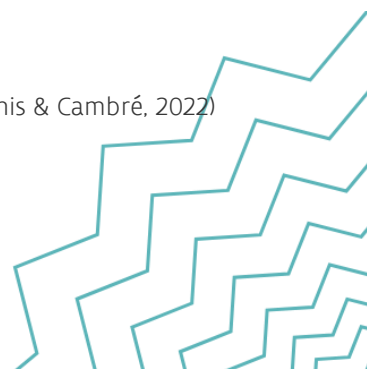
De oproep schuift **twee centrale concepten** naar voor als hefboomen voor het bereiken van de doelstellingen, namelijk organisatienetwerken en leerecosystemen.

Organisatienetwerken verbinden en delen informatie, middelen en competenties van soevereine en unieke organisaties om samen een outcome te realiseren die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand had kunnen brengen. Belangrijk in deze definitie is de nadruk op het gezamenlijk realiseren van een gedeelde doelstelling. Het resultaat wordt geboekt op het niveau van het organisatienetwerk. Het resultaat is dus niet de optelsom van de resultaten van de afzonderlijke organisaties. Het resultaat wordt gecreëerd door het netwerk als entiteit.

We kiezen voor organisatienetwerken als organisatievorm als

- Het beoogde resultaat de mogelijkheden van een organisatie in de klassieke zin en dus ook de eigen organisatie overstijgt. Er is in die situatie behoefte aan competenties die verspreid zitten over verschillende soevereine organisaties. Er bestaat wederzijdse afhankelijkheid tussen die competenties.
- Het probleem te complex is om met traditionele methodes op te lossen en de markt hiervoor geen oplossingen ontwikkelt. In die situaties komt het erop aan kennis te verwerven en (van daaruit) innovatie te stimuleren die uitsluitend op netwerkniveau kan bereikt worden.
- Het beoogde resultaat nood heeft aan een maatwerkoplossing (i.e. een oplossing voor de complexe problematiek/nood in bepaalde context).

(Uit: Organisatienetwerken: de organisatievorm van de toekomst. Kenis & Cambré, 2022)



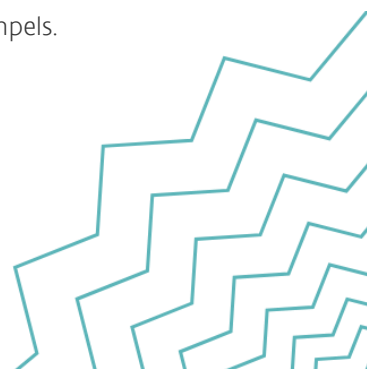
De complexe uitdaging die hier voorligt op het niveau van Vlaanderen en dus vanuit het perspectief van Europa WSE is de lage participatiegraad aan levenslang leren (zie 2.1 situering). Het blijkt echter moeilijk om deze participatiegraad in Vlaanderen te verhogen. Oplossingen die vormgegeven worden door diverse actoren en rekening houden met de noden en opportuniteiten binnen de lokale context dringen zich op.

Binnen deze oproep worden organisaties ondersteund om samen een organisatienetwerk op te zetten dat potentieel toont om (een) lokale of regionale maatschappelijke uitdaging(en) aan te pakken. Ze krijgen tijd en ruimte om de context en de uitdaging te verkennen, elkaar te leren kennen en te bekijken wat ze samen kunnen verwezenlijken. De complexe uitdaging waarrond zij zich engageren, kan verschillen van de uitdaging die Europa WSE hier vooropstelt. Deze actoren hebben het bevorderen van de participatie aan levenslang leren dus niet noodzakelijk tot doel. Wel kunnen de netwerkactoren hun doel bereiken en de lokale maatschappelijke uitdaging(en) aanpakken door burgers kansen te geven om in levensechte contexten hun passies en talenten al doende te ontdekken.

Een voorbeeldje kan dit verduidelijken: in Waterschei in Genk zetten stad Genk, Vito en lokale partners in op het transformeren van een hele wijk naar een energiepositieve wijk, of een wijk die meer energie opwekt dan ze verbruikt. Dit met participatie van inwoners door middel van informatiesessies, demonstraties en workshops van nieuwe technieken op t2-campus, ... In de context van hun eigen wijk maken inwoners kennis met nieuwe technologieën en vaardigheden die nodig zijn in de energietransitie. De interesse van Europa WSE ligt in deze niet op de oplossing(en) die tot stand komen voor (de) maatschappelijke uitdaging(en), zijnde hier het energiepositief maken van wijken. Wel zijn we geïnteresseerd in de contexten die hier geboden worden aan lerenden om – door dingen te doen en proberen in een levensechte context – hun passies te ontdekken en vandaaruit verdere stappen te zetten bij het vormgeven van een persoonlijk leerpad.

Leerecosystemen zijn een hefboom om jong en oud toegankelijke en levensechte contexten te bieden waarin zij op een toegepaste manier kennis maken met nieuwe activiteiten, technologieën, ... Lerenden worden er aangemoedigd om nieuwe dingen te doen en te proberen om zo hun passies en talenten te ontdekken. Gedreven door passie en talent, worden ze op weg gezet om een persoonlijk leerpad vorm te geven dat doorheen het leven verschillende contexten om te leren combineert en benut, afhankelijk van de leerstijl of het beoogde leereffect. Organisaties binnen het leerecosysteem ontwikkelen een goede kennis van het lokale en regionale aanbod, zodat ze burgers wegwijs kunnen maken in de verdere kansen die er zijn in functie van hun persoonlijk leerpad en verdere ontwikkeling.

Drempels die maken dat groepen of individuen geen toegang vinden tot bepaalde levensechte contexten, zoals financiële en materiële drempels of mentale drempels, worden aangekaart binnen het organisatienetwerk. De partners engageren zich om samen oplossingen te zoeken en uit te testen voor dergelijke drempels.



“Leerecosystemen kunnen als een echte hefboom fungeren in de transitie naar een duurzame toekomst waar iedereen een goed leven kan leiden. In een leerecosysteem worden onze nieuwsgierigheid, talenten en interesses getriggerd. Als vanzelf wordt zo de goesting om te blijven leren aangewakkerd.”

[Andreas Schleicher – Directeur OECD directorate Education and Skills](#)

Leerecosystemen worden lokaal gevormd door een organisatienetwerk dat een diversiteit aan lokale en regionale actoren verenigt. Een **eerste type actor** dat betrokken wordt situeert zich dichtbij het **dagelijkse leven van burgers**. Zij leveren de levensechte contexten waarbinnen kansen gecreëerd worden om leren en talentontwikkeling te laten aansluiten bij zaken of plaatsen waarmee we dagelijks en vanuit interesse in aanmerking komen. Een manier om hier naar te kijken is via de bril van levensdomeinen, zoals gebeurt in het project [Rotterdam Vakmanstad](#). Bij het werken met levensdomeinen wordt getracht talent ontdekken en ontwikkelen zo veel mogelijk te laten aansluiten met zaken waarmee we dagelijks of veelvuldig in aanraking komen én die aansluiten bij onze interesses zoals bijvoorbeeld (1) ontspanning, (2) maken en ontwerpen, (3) eten, (4) kweken en natuur, (5) denken en bespreken. Voorbeelden van actoren die zich situeren binnen deze domeinen zijn bijvoorbeeld jeugdhuizen, natuur-, sport- en techniekclubs, bibliotheken, cultuurhuizen, kunstateliers, ... Een leerecosysteem dat in staat wil zijn om een grote en diverse doelgroep aan te spreken, verenigt ook een diversiteit van dit soort organisaties. Op die manier vindt iedereen een context die aansluit bij zijn of haar interesses.

Een **tweede type actor** situeert zich in de **expertisevelden die aansluiten bij de lokale of regionale maatschappelijke uitdaging(en)** die het organisatienetwerk beoogt. We denken aan kennis- en onderzoekscentra, experts in bepaalde materie, koepelorganisaties, sectoren, belangenorganisaties, ... die een missie hebben die aansluit bij de maatschappelijke uitdaging(en) waarop het organisatienetwerk een antwoord wil bieden. Zij vinden in een leerecosysteem kansen om hun technische en/of gespecialiseerde kennis te verbinden met levensechte contexten die zich bevinden in het dagelijkse leven van burgers. Op die manier worden manieren gecreëerd om een grote groep burgers op een laagdrempelige wijze te laten kennismaken en proeven van nieuwe ideeën, oplossingen en/of technieken.

Een **voorbeeld** kan de wisselwerking tussen beide types van actoren concreet maken. [KLOOZ](#), het leerecosysteem dat vorm krijgt in Zuid-Limburg, verenigt actoren die samen (onder meer) op zoek gaan naar nieuwe oplossingen gekoppeld aan de duurzaamheidstransitie die de land- en tuinbouw – een cruciale economische sector voor de streek – te maken heeft. In het leerecosysteem wordt (onder meer) de Pibo Campus vzw betrokken, een onderzoeksinstituut dat zich inzet voor de landbouw van morgen en een expertise heeft in akkerbouw. Daarnaast worden ook actoren betrokken die zich bevinden dichtbij het dagelijkse leven van inwoners in de streek, denk bijvoorbeeld aan jeugdhuis 't Biejke in Borgloon. Een van de acties die de diverse types actoren samen opzetten is dat jongeren uit 't Biejke samen met experts van de Pibo campus vzw laagdrempelige vlogs en digitale workshops ontwikkelen. Hiervoor worden ze ondersteund door medewerkers van Link in de Kabel vzw, een organisatie met als missie om kinderen en jongeren digitaal vaardig en weerbaar te maken, een andere streekgebonden uitdaging

waarop het leerecosysteem een antwoord wil bieden. De laagdrempelige vlogs en digitale workshops worden vervolgens via de kanalen van de stad Borgloon aangeboden aan inwoners en toeristen die hier zelf mee aan de slag kunnen in de context van hun eigen tuin.

In bovenstaand voorbeeld zijn de stad Borgloon, jeugdhuis 't Biejke en de context van de eigen tuin voorbeelden van het eerste type actoren. Pibo Campus vzw en Link in de Kabel vzw zijn voorbeelden van het tweede type actor.

Meer weten?

- In een blogpost op de webpagina van het programma leerecosystemen brachten we literatuur, artikels, praktijkcases, interviews, ... samen over leerecosystemen en organisatienetwerken: <https://www.europawse.be/nieuws-en-publicaties/nieuwsberichten/meer-weten-over-leerecosystemen>

Geconsulteerde actoren bij opbouw oproep

Actor	Datum	Onderwerp consultatie
Projecten binnen het pilootprogramma Leerecosystemen	Op regelmatige basis gedurende het pilootprogramma.	Geleerde lessen verzamelen in samenwerking met het Team onderzoek en evaluatie van de Studiedienst van het Departement Werk en Sociale Economie.
Departement Onderwijs en Vorming	08/09/2023	Complementariteit en aansluiting met onderwijsactoren.
Departement Werk en Sociale Economie - Expertisecentrum innovatieve leerwegen	28/06/2023 11/09/2023	Aansluiting van de oproep bij de doelstelling van het Actieplan Levenslang Leren. Presentatie op strategisch comité DWSE.
Partnerschap levenslang leren (onderwijs én werkactoren)	15/05/2023	Presentatie van het programma leerecosystemen en mogelijkheid tot het formuleren van feedback.
Lode Vermeersch, onderzoeker aan het HIVA met onder meer expertise in levenslang en levensbreed leren, kunst- en cultuureducatie en sociaal-cultureel werk).	12/07/2023	De meerwaarde van socio-culturele organisaties voor levenslang leren en talentontwikkeling.
Pia Plasmans (Sporting A), Pieter Smets (Demos	25/05/2023	De meerwaarde van sociaal-sportieve praktijken voor levenslang leren en talentontwikkeling.

vzw) Zeno Nols en Oscar Coppieters (Karel de Grote Hogeschool)		
Samen Onderwijs Maken (coördinator Lore Baeyens)	13/07/2023	Leren van ervaringen als coördinator van een matuur organisatienetwerk.
MOS scholen, coördinator Veronique De Grave	7/6/2023	Meerwaarde van leerecosystemen voor scholen die aandacht hebben voor duurzaamheid.
VVSG, dienst lokaal sociaal beleid	26/5/2023	De rol van lokale besturen in organisatienetwerken.

2.2 Doelstelling

Met deze oproep wil Europa WSE de transitie leven, leren en werken verder vormgeven. Deze doelstelling maakt onderdeel uit van prioriteit 5 'Sociale innovatie' van het ESF+ programma 2021-2027. Projecten binnen deze oproep dragen bij tot het realiseren van volgende programmaspecifieke indicatoren:

- 1) Sociaal innovatieproject binnen prioriteit 5 (PS-OI-5C)
- 2) Een positief gevalideerd sociaal innovatieproject (PSRI-5C)

Europa WSE verwacht dat de projecten binnen deze oproep via hun acties in eerste instantie bijdragen aan de volgende doelstelling:

- Het ontstaan van organisatienetwerken in Vlaanderen die potentieel tonen om een leerecosysteem in de praktijk brengen.

In een volgende fase worden deze organisatienetwerken verwacht via hun acties bij te dragen aan volgende doelstellingen:

- Een toename en versterking van toegankelijke contexten waarbinnen jong en oud door dingen te doen hun passies en talenten kunnen ontdekken en verder ontwikkelen.
- Een toename van leergoesting en deelname aan levenslang leren, in het bijzonder bij groepen die minder tot leren komen.

Deze volgende fase wordt gefinancierd als een afzonderlijk project binnen de [oproep 65 'Leerecosystemen \(fase 2\)](#).



2.3 Wie?

De oproep is gericht naar organisaties die interesse tonen om zich te verenigen in een organisatienetwerk om, gedreven door (een) maatschappelijke doelstelling(en), op termijn samen een leerecosysteem op te zetten. Het beoogde leerecosysteem situeert zich **op een lokale, hoogstens regionale schaal**. Dit verbindt zich met de doelstelling om voor burgers in hun dagelijkse leven (en dus in hun nabije omgeving) kansen voor het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten te creëren.

Aangezien het bepalen van de netwerksamenstelling onderdeel uitmaakt van de projectacties, worden projecten niet verwacht in de projectaanvraag een volledige netwerksamenstelling te presenteren. Een projectaanvraag wordt ingediend door **minimaal drie organisaties** die alvast een zekere complementariteit in rol en diversiteit in (levens)domeinen vertonen ten aanzien van de beoogde doelstellingen van een leerecosysteem. Deze complementariteit en diversiteit moet gemotiveerd worden in de projectaanvraag. Omwille van de doelstelling van de oproep, wordt verwacht dat de projectmiddelen verdeeld worden over de verschillende partners. Onder partners begrijpen we organisaties die een bijdrage doen aan het project via het inzetten van projectpersoneel dat bij hen tewerkgesteld is en organisaties die een bijdrage doen aan het project via facturatie (als onderaannemer).

Eerder in voorliggende oproepfiche (zie 2.2. - Wat?) werd de beoogde complementariteit en diversiteit verder geduid en geïllustreerd met een voorbeeld. Daar werden alvast volgende types actoren vermeld die betrokken worden in een leerecosysteem, namelijk:

1. **Lokale en regionale actoren die zich situeren in het dagelijkse leven van burgers** en die levensechte contexten aanbieden waarin lerenden door dingen te proberen en te doen, kansen vinden om hun passies en talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen.
2. **Actoren die een missie hebben die aansluit bij de maatschappelijke uitdaging(en)** waarop het organisatienetwerk een antwoord wil bieden. Zij verbinden op termijn hun technische en/of gespecialiseerde kennis met levensechte contexten die zich bevinden in het dagelijkse leven van mensen. Op die manier worden nieuwe aanpakken en werkwijzen gecreëerd om een grote groep burgers op een laagdrempelige wijze te laten kennismaken en proeven van nieuwe ideeën, oplossingen en/of technieken.

Daarnaast kunnen ook volgende actoren een betekenisvolle rol opnemen in een leerecosysteem. Ook zij kunnen alvast deel uitmaken van het partnerschap dat een projectaanvraag indient voor deze oproep:

3. **Lokale en regionale besturen** die een helicopterview hebben over lokale en regionale initiatieven die kunnen dienen als levensechte contexten voor talentontwikkeling, maar die zelf ook levensechte contexten kunnen vormen (bv door de diensten die zij als actor leveren aan hun inwoners).



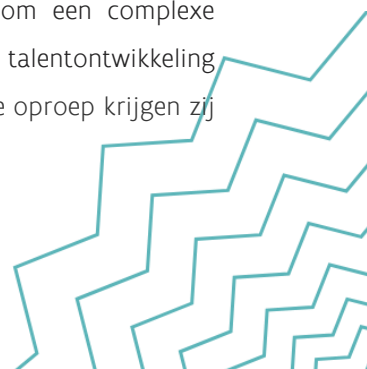
4. **Actoren of ervaringsdeskundigen** met expertise en ervaring in het **wegwerken van drempels** die maken dat bepaalde groepen geen toegang vinden tot levensechte contexten. Dit om te verzekeren dat de levensechte contexten die op termijn aangeboden worden, toegankelijk zijn voor iedereen.
5. **Actoren met specifieke expertise die nodig is om de beoogde acties** (zie 2.5.) **kwaliteitsvol uit te voeren**. We denken hierbij aan expertise op vlak van visievorming, het vormgeven van multistakeholdersamenwerking, het monitoren van voortgang in complexe projecten, het ontwerpen en uitvoeren van experimenten, ...
6. **Actoren die (op termijn) een brug kunnen vormen naar formele leercontexten** in functie van eerder beschreven persoonlijke leerpaden en de doelstelling dat mensen doorheen hun hele leven diverse contexten om te leren kunnen combineren.

Een organisatie kan in verschillende projecten binnen oproep 65 en oproep 66 tegelijk een rol opnemen als netwerkactor, al dan niet gefinancierd. Indien in meerdere projecten financiering gevraagd wordt voor eenzelfde organisatie wordt bij de beoordeling van de projectaanvraag (of bij de vraag tot uitbreiding van het partnerschap) het volgende in overweging genomen. Bij indiening van de projectaanvraag of bij vraag tot uitbreiding van het partnerschap wordt gevraagd dit te motiveren. Deze motivering wordt niet gevraagd voor partners of onderaannemers die een eerder ondersteunende rol opnemen om ervoor te zorgen dat de beoogde acties kwaliteitsvol uitgevoerd worden (zie type 5 hierboven).

- De mate waarin het project en de rol van de partner in kwestie afgestemd is op de lokale of regionale context. Projecten hebben tot doel een organisatienetwerk op te zetten dat lokaal, hoogstens regionaal ingebed is. Dit wil zeggen dat de lokale context bepalend is voor de uitdagingen die aanleiding vormen voor het opzetten van een organisatienetwerk en wie betrokken wordt als netwerkactor. Ook de situatie as-is verschilt per project (welke kansen voor talentontwikkeling zijn bijvoorbeeld reeds aanwezig en verbonden, waar is verdere ontwikkeling nodig, ...). Dit resulteert in een projectplan op maat van elk project.
- De mate waarin de projecten van elkaar verschillen wat betreft het potentieel om andere aanpakken uit te testen en andere lessen en inzichten op te leveren. De oproep heeft tot doel om nieuwe praktijken rond talentontwikkeling ingang te doen vinden in Vlaanderen en kent om die reden een experimenteel opzet. Om maximaal te kunnen leren heeft Europa WSE daarom belang bij een grote diversiteit in contexten, betrokken actoren en de rol die zij opnemen, werkwijzen, ... Het is daarom belangrijk voor Europa WSE om de afweging te maken in hoeverre verschillende projecten ook verschillende lessen en inzichten kunnen opleveren.

MATURITEIT ORGANISATIENETWERK

Projecten binnen deze oproep worden uitgevoerd door organisaties die aan de start van het project nog geen organisatienetwerk vormen, maar die wel de noodzaak zien om te gaan samenwerken om een complexe maatschappelijk uitdaging het hoofd te bieden en die geloven dat het bieden van kansen voor talentontwikkeling in het dagelijkse leven van burgers deel uitmaakt van de strategie om dit te doen. Binnen deze oproep krijgen zij



tijd en ruimte om de context en de uitdaging te verkennen, elkaar te leren kennen en te bekijken wat ze samen kunnen verwezenlijken. Dit met als doel een organisatienetwerk vorm te geven dat op termijn een leerecosysteem in de praktijk kan brengen (zie 2.5 voor de concrete acties).

Bestaande organisatienetwerken die reeds een zekere maturiteit hebben en die hierdoor relatief snel aan de slag kunnen met acties om een leerecosysteem in de praktijk te brengen, kunnen niet terecht in deze oproep. Zij kunnen een project indienen in [oproep 65 'Leerecosystemen \(fase 2\)'](#). Een matuur organisatienetwerk is een organisatienetwerk waarvan onder meer de missie van het organisatienetwerk voldoende gedeeld is, de netwerksamenstelling doordacht werd en waarvan de netwerk-governance voldoende uitgewerkt is om meteen aan de slag te kunnen.

2.4 Wie is de finale doelgroep?

De finale doelgroep omvat de Vlaamse burgers, waaronder werkenden, werkzoekenden, niet-beroepsactieve personen, leerlingen, studenten, ...

De finale doelgroep van deze oproep omvat met andere woorden **alle burgers, jong en oud**, in Vlaanderen en Brussel. Projecten binnen deze oproep kunnen de keuze maken om zich – al dan niet tijdelijk - te richten op een segment van deze brede doelgroep, bijvoorbeeld op vlak van leeftijd of op vlak van bepaalde thema's of interesses, naargelang de uitdaging(en) van de gemeente of regio. Binnen dit segment wordt verwacht inclusief te werk te gaan.

2.5 Welke acties

Binnen de oproep voeren de projectuitvoerders volgende acties uit om een organisatienetwerk vorm te geven dat in een volgende fase een leerecosysteem in de praktijk kan brengen. De projectaanvraag omvat een planning waarin de nodige acties opgenomen worden om onderstaande acties in te vullen op projectniveau.

HET BEPALEN VAN EEN GEZAMENLIJKE DOELSTELLING

Projecten worden verwacht een gezamenlijke doelstelling te formuleren die duidelijk maakt waar het organisatienetwerk voor staat en die mobiliserend is voor (potentiële) netwerkactoren. In deze oproep is de gezamenlijke doelstelling verbonden aan de lokale en/of regionale maatschappelijke uitdaging(en) waarop het organisatienetwerk een antwoord wil bieden. Tevens blijkt hieruit waarom talentontwikkeling en leren belangrijk zijn voor het behalen van de doelstelling.

Waarom is dit belangrijk?



De gezamenlijke doelstelling is dé reden van bestaan van een succesvol organisatienetwerk. De reden waarom soevereine en unieke organisaties zich organiseren in een organisatienetwerk is immers om een bepaald doel te bereiken dat ze zonder samenwerking niet kunnen bereiken. Het vooropgestelde resultaat maakt het voor organisaties en individuen de moeite waard om informatie, middelen en competenties te delen met elkaar. Ze zijn van elkaar afhankelijk om dit doel te bereiken in die mate dat ze een deel van hun soevereiniteit opgeven door in te stappen in het netwerk.

Een heldere en simpele gezamenlijke doelstelling of missie waarmee alle netwerkactoren zich kunnen **identificeren** herinnert de netwerkactoren aan de **reden voor samenwerking**. De gezamenlijke doelstelling **komt dan ook best participatief tot stand**.

Zoals eerder aangehaald (zie 2.1. Situering) hoeft de gezamenlijke doelstelling van het organisatienetwerk niet samen te vallen met de doelstelling van Europa WSE in deze oproep. Wel moet het **aanwakkeren van leergoesting bij burgers een deel zijn van de strategie om die doelstelling te bereiken**.

Meer weten?

- In het boek 'Organisatienetwerken: de organisatievorm van de toekomst' geven Patrick Kenis en Bart Cambré in hoofdstuk 3 een aantal voorbeelden van gezamenlijke doelstellingen die aanleiding kunnen zijn voor een organisatienetwerk, zoals bijvoorbeeld 'het creëren van veilige woonwijken' of de missie van een afdeling van het Britse Rode Kruis om 'kwetsbare mensen zelfstandig laten wonen met een goede levenskwaliteit'.

HET BEPALEN VAN DE SCOPE VAN HET LEERECOSYSTEEM

Projecten worden verwacht om, voortvloeiend uit de gezamenlijke doelstelling, de scope van het leerecosysteem te bepalen. De scope van een leerecosysteem verduidelijkt de 'wat' en 'voor wie.' Onder de 'wat' begrijpen we de levensechte contexten die lokaal of regionaal aangeboden kunnen worden aan burgers en waarin zij op een toegepaste manier kennis kunnen maken met nieuwe activiteiten, technologieën, ... Lerenden worden er aangemoedigd om nieuwe dingen te doen en te proberen om zo hun passies en talenten te ontdekken. Dit kunnen contexten en activiteiten zijn die reeds bestaan of die nog te ontwikkelen zijn.

Onder de 'voor wie' begrijpen we de doelgroep die beoogd wordt door het organisatienetwerk. We moedigen projecten aan deze voldoende breed te definiëren.

Waarom is dit belangrijk?

Uit het pilootprogramma leerecosystemen leerden we dat het bepalen van de scope van het leerecosysteem geen evidente oefening was. Vanuit Europa WSE wordt de oproep breed ingezet als een oproep die kan inspelen op tal van maatschappelijke thema's en levensdomeinen en die als doelgroep alle burgers, jong en oud beoogt. Dit maakt het voor projecten niet evident om gestart te geraken met bijvoorbeeld de netwerksamenstelling en het bepalen van concrete acties. De pilootprojecten hanteren verschillende strategieën om de scope (wat en voor wie) te



bepalen, zonder daarbij te vervallen in een niche die slechts een erg klein aantal burgers, thema's of levensdomeinen bedient.

Een aantal projecten kiezen ervoor om **te vertrekken van maatschappelijke uitdagingen die de regio (in de toekomst) treffen** en die implicaties hebben op bijvoorbeeld de vaardigheden die nodig zijn om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Denk aan uitdagingen op vlak van mobiliteit, zorg, landbouw, toerisme, ... De contexten die ontsloten worden via het leerecosysteem en de partners die betrokken worden, bevinden zich dan ook in deze domeinen. Andere projecten benoemen **een aantal talent- of interessedomeinen** zoals kunst, sport, techniek, natuur, ... en stemmen de leercontexten en – activiteiten hierop af.

Een laatste interessante praktijk die we zien verschijnen bij de projecten is om een aantal principes af te spreken die gehanteerd worden als leidraad om te beslissen of een bepaald aanbod en een bepaalde partner een plek heeft binnen het leerecosystemen. De [leefregels](#) van maakleerplek of het [waardenkader](#) van KLOOZ zijn hier mooie voorbeelden van.

Volgende vraagstukken spelen wanneer aan de slag wordt gegaan met de scoping:

- Welke levensechte contexten zijn lokaal of in de regio beschikbaar of nodig via welke burgers (nieuwe dingen kunnen proberen)?
- Hoe maken we van deze contexten interessante contexten voor talentontwikkeling?
- Op welke groepen moet het leerecosysteem zich richten? Bevinden er zich binnen deze groep segmenten die bepaalde drempels ervaren om toegang te krijgen tot deze contexten?

HET SAMENSTELLEN VAN HET NETWERK

Projecten worden verwacht om de samenstelling van het netwerk te bepalen. Welke netwerkactoren zijn nodig om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken? Europa WSE geeft alvast een aanzet tot relevante actoren (zie 2.3.). Deze moet evenwel samengebracht worden met de gedeelde doelstelling van het organisatienetwerk en gecontextualiseerd worden om een concrete invulling te krijgen.

Wat betreft het aantal netwerkactoren geven Patrick Kenis en Bart Cambré in het boek 'Organisatienetwerken: de organisatievorm van de toekomst het volgende advies: 'betrek zoveel partners als nodig, maar niet meer dan dat. Uitgangspunt hierbij is dat elke partner noodzakelijk is, maar op zichzelf niet voldoende. En pas op voor free riders, subsidiejagers en spionnen.'

Waarom is dit belangrijk?

De netwerksamenstelling wordt bepaald door te differentiëren en te integreren. **Differentiëren** gaat over bepalen wie allemaal een bijdrage kan leveren om het doel te bereiken en wie niet. Omdat organisatienetwerken complexe uitdagingen aangaan, zal er per definitie een grote diversiteit aan actoren nodig zijn (publiek, privaat, vrijwilligers, grotere en kleinere organisaties, verschillende sectoren en achtergronden, ...) om het doel te bereiken. De kracht van een netwerk zit in de diversiteit van perspectieven die verenigd wordt. Een hoge differentiatie is dus nodig.



maar zorgt er ook voor dat samenwerken niet evident wordt. Het wordt daarom aangeraden het aantal netwerkactoren ook niet te groot te maken.

Twee zaken bepalen of een actor al dan niet nodig is in het netwerk, namelijk de **drijfveer en bijdrage(n)**. De drijfveer maakt dat de netwerkactor zich achter de gezamenlijke doelstelling schaaft. De organisatie heeft er een belang bij dat deze behaald wordt (bv omdat het zonder dit resultaat onmogelijk is om de eigen missie waar te maken). De bijdrage gaat over wat de organisatie bijdraagt aan de doelstelling. Als dit ontbreekt, is de aanwezigheid van de organisatie in het netwerk overbodig. Een bijdrage kan verschillende vormen aannemen (bv financieel, kennis, netwerk, infrastructuur, materiaal, ...). Ook hoeft niet elke bijdrage even groot te zijn. Het is perfect mogelijk dat een bepaalde organisatie veel bijdraagt en een andere dan weer minder.

Integreren gaat over het verbinden van de verschillende actoren en over het creëren van samenhang in het netwerk. Hierbij duikt de verleiding op om in te hoge mate te gaan formaliseren en standaardiseren. Dit is geen goed idee voor organisatienetwerken omdat dit onder meer de wendbaarheid in de weg staat die nodig is voor maatwerk en de soevereiniteit van de netwerkactoren aanpast. Het gaat er dus om geschikte integratiemechanismen te creëren. Een van deze mechanismen is de eerder vermelde gemeenschappelijke doelstelling. Een doelstelling waar engagement uitspreekt, die een sense of urgency in zich heeft en/of die vanuit de eindgebruiker geformuleerd is, is erg geschikt om organisaties rond te verbinden. Ook een gepaste leiderschapsstijl en een geschikte governance zijn geschikte integratiemechanismen.

Organisatienetwerken zijn niet statisch, kennen geen vaste samenstelling en evolueren in de tijd, ook wat betreft samenstelling. Mogelijk zijn een aantal actoren die relevant zijn op een bepaald moment in het project, niet langer relevant op een ander moment. Of blijkt op een gegeven moment dat het netwerk de toegang tot bepaalde middelen en kennis mist. Een succesvol organisatienetwerk is op dat moment wendbaar en past de netwerksamenstelling aan aan nieuwe noden.

Meer weten?

- De VVSG en Samenlevingsopbouw/SAM ontwikkelden een infopagina en tool (arena analyse) om je te helpen bij de samenstelling van het organisatienetwerk: <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/partnersin-het-netwerk>
- In het boek 'Lokaal besturen in de genetwerkte samenleving' gaan Griet Briels en Peter Cousaert in hoofdstuk 3 in op het vraagstuk 'wie wanneer en op welke manier moet worden betrokken in het organisatienetwerk' (pagina 87-96).
- In het boek 'Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst.' besteden Patrick Kenis en Bart Cambré in hoofdstuk 4 'succesvolle organisatienetwerken' aandacht aan het belang van differentiatie en integratie bij het samenstellen van het organisatienetwerk.

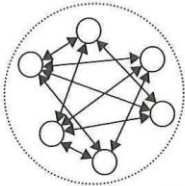
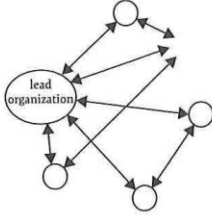



HET BEPALEN VAN EEN GESCHIKTE NETWERKGVERNANCE

Projecten worden verwacht een geschikte governance uit te werken. Governance gaat over het aansturen van het organisatienetwerk. Het gaat onder meer om het ontwerpen van overlegstructuren, het bepalen van beslissingsbevoegdheden en het maken van afspraken over hoe beslissingen genomen worden. Dit met als doel om middelen toe te wijzen en om de gezamenlijke activiteiten te coördineren en op te volgen doorheen het netwerk als geheel.

Waarom is dit belangrijk?

De governance is bepalend voor de mate waarin het netwerk in staat zal zijn de netwerkdoelstelling(en) te behalen. In de literatuur rond organisatienetwerken worden er drie governance vormen/types van organisatienetwerken onderscheiden: zelfsturend of zelfregulerend organisatienetwerk, leiderorganisatienetwerk en netwerk administratieve organisatie.

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatienetwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Uit: Organisatienetwerken: de organisatievorm van de toekomst (pagina 93-101) (Patrick Kenis en Bart Cambré)

Welke bestuursvorm het meest geschikt is, hangt af van verschillende factoren, zoals het aantal netwerkleden, de mate waarin er vertrouwen en doelconsensus is tussen de netwerkleden en de nood aan netwerkcompetenties. Vanuit Europa WSE wordt daarom geen type organisatienetwerk voorgeschreven. De netwerkleden worden verwacht hun governance vorm te geven en waar nodig doorheen de tijd bij te sturen rekening houdend met de realiteit waarin ze zich bevinden.

Meer weten?

- In het boek 'Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst.' besteden Patrick Kenis en Bart Cambré in hoofdstuk 5 uitgebreid aandacht aan de governance van een organisatienetwerk.
- De VVSG ontwikkelde een instrument om te evalueren in welke mate je type netwerk aansluit bij de context waarin je werkt: <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/soorten-organisatienetwerken>
- In een blogpost op de webpagina van het pilootprogramma leerecosystemen doet Loes Ory, schepen van Borgloon en mede-initiatiefnemer van het leerecosysteem KLOOZ (Zuid-Limburg) verslag van wat zij opstaken uit een lezing rond organisatienetwerken en wat dit betekende voor de governance van hun organisatienetwerk: <https://www.europawse.be/nieuws-en-publicaties/nieuwsberichten/verslag-van-een-avond-over-organisatienetwerken-de-organisatievorm-voor-leerecosystemen>
- Sociocratie en Deep Democracy leveren praktische handvatten om op een wendbare en effectieve manier samen te werken en beslissingen te maken, niet alleen in een organisatiecontext maar ook over de grenzen van organisaties heen. Het boek 'Sociocratie 3.0' van Jef Cumps en het boek 'Van zondebok naar zebra. Deep Democracy: een nieuwe kijk op besluitvorming en conflicthantering' van Fanny Mattheusen bieden een toegankelijke eerste kennismaking met deze methoden.

HET BEPALEN VAN SAMENWERKINGSPRINCIPES

Projecten binnen deze oproep worden verwacht om met de betrokken netwerkactoren samenwerkingsprincipes te co-crëeren. Dit met als doel om risico's of onzekerheden te beheersen die er zijn tussen de partners en die een effectieve samenwerking kunnen bedreigen. De samenwerkingsprincipes geven een houvast in situaties van conflict of twijfel en leiden de organisaties naar hun gewenste doel.

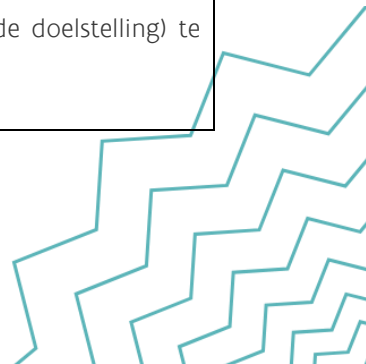
Waarom is dit belangrijk?

Samenwerken in organisatienetwerken is niet evident, mede omdat partners per definitie uit verschillende sectoren komen en verschillende achtergronden hebben. Zoals eerder vermeld zit de kracht van het netwerk net in de diversiteit van de netwerkactoren. Diezelfde diversiteit stelt het netwerk ook voor een aantal uitdagingen. Denk aan assumpties ten opzichte van elkaar, machtsverschil, verborgen agenda's, onderlinge competitie, ...

[The Partnership Brokers Association](#) adviseert een op principes gebaseerde benadering wanneer het gaat over samenwerken in partnerschappen als manier om met dit soort uitdagingen aan te gaan. Het samen bepalen van deze principes en hier op regelmatige basis naar teruggrijpen helpt partners om deze uitdagingen te overkomen. Op basis van hun jarenlange ervaring met het ondersteunen van multistakeholder-partnerschappen formuleert The Partnership Brokers Association volgende vijf werkende principes. Meer dan deze principes over te nemen wil Europa WSE de opstartende organisatienetwerken aansporen hun eigen samenwerkingsprincipes uit te werken die hen helpen de eigen uitdagingen te overstijgen.



Uitdagingen	Partnerschapsprincipes
 <p data-bbox="312 725 528 757">Angst over verschil</p>	<p data-bbox="699 353 818 385">Diversiteit</p> <p data-bbox="699 400 1430 719">Veel deelnemers aan partnerschappen hebben zorgen over hoe het zal zijn om samen te werken met mensen uit verschillende sectoren. Ze vrezen dat meningsverschillen snel tot conflicten en zelfs tot het verbreken van relaties kunnen leiden. Door zich in te zetten voor het begrijpen van elkaars motivaties, waarden en belangen, kunnen ze juist de toegevoegde waarde van diversiteit gaan waarderen.</p>
 <p data-bbox="336 1126 502 1158">Machtsverschil</p>	<p data-bbox="699 784 906 815">Gelijkwaardigheid</p> <p data-bbox="699 831 1430 1149">Al te vaak worden partnerschappen gegijzeld door personen of organisaties die macht op ongepaste wijze hanteren. Een partnerschap waarin bepaalde partijen zich gemarginaliseerd voelen, kampt met ernstige problemen die aangepakt moeten worden. Gelijkwaardigheid ontstaat door oprechte waardering voor de standpunten, kenmerken en bijdragen van alle betrokkenen.</p>
 <p data-bbox="304 1585 534 1617">Verborgen agenda's</p>	<p data-bbox="699 1216 815 1247">Openheid</p> <p data-bbox="699 1263 1430 1630">Partnerschappen blokkeren wanneer er (vermoed wordt dat er) verborgen agenda's zijn. Er is een verschil tussen informatie die vertrouwelijk moet blijven (om commerciële of juridische redenen) en informatie die relevant is voor het partnerschap en die opzettelijk geheim wordt gehouden. Hoewel openheid niet per se een voorwaarde is voor samenwerking, is het een belangrijke ambitie. Dit geldt vooral wanneer er veel risico komt kijken bij het samen andere en nieuwe dingen doen.</p>
 <p data-bbox="357 1957 485 1989">Competitie</p>	<p data-bbox="699 1697 879 1729">Wederkerigheid</p> <p data-bbox="699 1744 1430 1921">Voor veel mensen, vooral voor degenen die in dezelfde sector werken, is concurrentie de logische manier van werken. Dit kan problematisch zijn in partnerschappen. Het is belangrijk om het extra voordeel van samenwerken (de gedeelde doelstelling) te</p>



	<p>onderzoeken en op te bouwen, en om te begrijpen dat alle partners recht hebben om te profiteren van de samenwerking.</p>
 <p>Onzekerheid</p>	<p>Moed</p> <p>Misschien is het enige dat alle partners gemeen hebben aan het begin van een partnerschap hun onzekerheid over elkaar, het partnerschap zelf en wat er van hen verwacht zal worden. Zelfs als een partnerschap goed gepland en voorbereid is, zijn er veel onbekende factoren met betrekking tot de complexe problemen die het wil aanpakken. Dit vraagt van de partners dat ze moedig zijn in plaats van voorzichtig als ze baanbrekende resultaten willen bereiken.</p>

Uit: [Brokering Better Partnerships Handbook](#) (pagina 6-7) – The Partnership Brokers Association

HET BEPALEN EN VERDELEN VAN DE NETWERKROLLEN

Projecten in deze oproep worden aangespoord om het gesprek te voeren over de rollen die nodig zijn binnen het organisatienetwerk en deze te verdelen over de deelnemers naargelang de competenties die aanwezig zijn in het netwerk. Indien bepaalde competenties ontbreken, moet de afweging gemaakt worden om deze toe te voegen aan het netwerk, hetzij door middel van een externe partij, hetzij door het toevoegen van een bijkomende partner. Het bepalen en verdelen van de rollen heeft dus ook implicaties voor de netwerksamenstelling. Europa WSE spoort aan om aandacht te hebben voor rollen die zich situeren binnen het netwerkmanagement, dat de operationele beslissingen neemt, en voor de rol van netwerkcoach die de samenwerking ondersteunt.

Waarom is dit belangrijk?

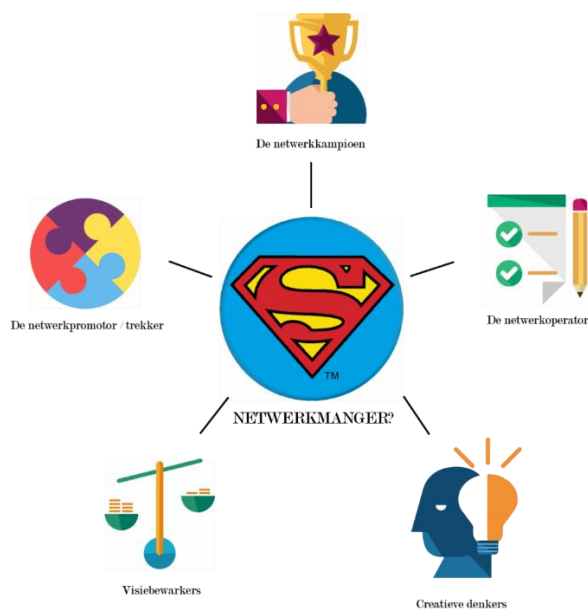
Een effectief organisatienetwerk vraagt de combinatie van diverse vaardigheden. Mede daardoor zien we in organisatienetwerken vaak een gedeeld leiderschap tussen de deelnemers ontstaan. Binnen deze oproep identificeren we een aantal rollen, die door het leiderschap binnen een organisatienetwerk worden opgenomen. Deze komen samen in het netwerkmanagement. Het netwerkmanagement is operationeel verantwoordelijk voor het project en maakt de beslissingen. Daarnaast zien we ook een rol weggelegd voor een netwerkcoach die het netwerkmanagement ondersteunt en matuur maakt, maar die zelf geen operationele verantwoordelijkheid draagt.

We erkennen dat onderstaande rollen in werkelijkheid vaak fluïde worden ingevuld en/of door verschillende personen binnen het organisatienetwerk worden opgenomen afhankelijk van de competenties van de netwerkdeelnemers.



- **Netwerkmanagement**

In de figuur van de netwerkmanager worden verschillende rollen gecombineerd. Deze hoeven niet noodzakelijk door dezelfde persoon opgenomen te worden. De volgende vijf rollen kunnen dienen als een reflectiekader om te kijken naar wie op welke manier mee instaat voor het management van het organisatienetwerk.



Netwerkoperator	Doet het netwerk administratief draaien. Hij of zij staat in voor agenda, verslagen en uitnodigingen, maar stuurt ook via het verslag. Ook een wezenlijk onderdeel van de communicatie binnen het organisatienetwerk ligt bij deze persoon.
Netwerkpromotor	Draagt het netwerk (uit), op basis van moreel gezag en autoriteit. Het is het gezicht van het netwerk en promoot het bij externen en potentiële leden.
Visiebewaker	Bewaakt de grote lijnen en ambities van het netwerk en heeft aandacht voor de risico's binnen en buiten het netwerk. Deze persoon kijkt dus of het organisatienetwerk de 'goede kant' opgaat.
Creatieve denker	Geeft input rond ideeën, concepten, methoden, instrumenten... om het netwerk inhoudelijk te doen draaien of de interactie tussen de actoren te doen verbeteren.
Netwerkkampioen	Legt makkelijk contacten, heeft een stevig adresboekje en weet dit ook aan te wenden in functie van de doelstellingen van het organisatienetwerk

Bron: [Mijn positie als netwerkmanager](#) - VVSG

Omwille van de complexe aard van de projecten binnen deze oproep gaan we dieper in op de rol van de **visiebewaker**. Dit is de persoon die monitort of de ambities van het netwerk effectief nagestreefd worden. Ze hebben aandacht voor risico's in en buiten het netwerk en hebben een corrigerende werking als het netwerk van zijn koers afwijkt.

Het bewaken van de visie, of de koers die het organisatienetwerk vaart, is dus een uitdagende job waar een specifiek profiel bij past. De ideale visiebewaker is een 'kritische vriend', betrokken bij het project maar met afstand. Hierdoor houdt hij een zekere onafhankelijkheid.

De visiebewaker ondersteunt de andere rollen binnen het netwerkmanagement bij het leerproces, door op basis van de netwerkdoelstellingen aan te geven waar de monitoring zich op zal richten en hoe dit gebeurt: wanneer, in welke vorm, met welke instrumenten en door wie. Al deze zaken komen samen in een periodieke review van het organisatienetwerk (zie verder in dit hoofdstuk van de oproepfiche). Belangrijk hierbij is dat de aanpak afgestemd is en verweven met de projectactiviteiten. De review bevat immers cruciale informatie om 'al doende' te kunnen leren. Niet zelden leidt informatie uit de review tot een bijsturing van het actieplan. Hiervoor is een goede samenwerking met andere rollen binnen het organisatienetwerk essentieel.

Meer weten?

- De VVSG ontwikkelde een infopagina en tool (netwerkrollen test) die je kan helpen bij het organiseren van het netwerkmanagement: <https://www.vvsg.be/kennisitem/vvsg/mijn-positie-als-netwerkmanager>
- In het boek 'Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst.' gaan Patrick Kenis en Bart Cambré in hoofdstuk 5 'governance van een organisatienetwerk' dieper in op netwerkleiderschap (pagina 108-111).
- Op de webpagina van het pilootprogramma leerecosystemen werd een blogpost geschreven over het belang van monitoring (of visiebewaking) binnen complexe projecten: <https://www.europawse.be/nieuws-en-publicaties/nieuwsberichten/waarom-reflexieve-monitoring-een-must-systeeminnovatieprojecten-zoals-leerecosystemen>
- In het boek 'Lokaal besturen in de genetwerkte samenleving' gaat Joris Voets in hoofdstuk 7 in op netwerken, netwerkmanagement en de competenties hieraan verbonden.
- **Netwerkcoach**

Effectief samenwerken als partners in een organisatienetwerk is uitdagend. Het gaat immers om meer dan een gezamenlijke ambitie of doelstelling voorop stellen. The [Partnerships Broker Foundation](#) formuleerde uit haar ervaring van meer dan 15 jaar volgende tien 'hulpmiddelen' voor effectief samenwerken.

1. Een duidelijk begrip tussen de partners van het woord 'partnerschap'
2. Overeenstemming over een gedeelde visie en een gemeenschappelijk doel
3. Er wordt rekening gehouden met de belangen van individuele partners

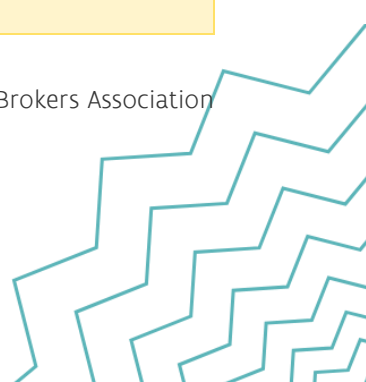


4. Co-creatie van ontwerp, beslissingen en oplossingen
5. Toezeggingen om zowel risico's als voordelen te delen
6. Iedere partner draagt middelen bij (materieel of immaterieel)
7. Partners delen verantwoordelijkheden op het gebied van besluitvorming en leiderschap
8. Partners verplichten zich tot wederzijdse/horizontale verantwoording
9. Partners werken samen aan een op principes gebaseerde benadering van hun partnerschapsinspanningen
10. Er wordt aandacht besteed aan zowel het proces als de projecten van het partnerschap.

Samenwerken gaat dus niet enkel over bepalen wat het organisatienetwerk doet (activiteiten en resultaten), maar ook over hoe het organisatienetwerk werkt (proces). Waar het netwerkmanagement operationeel verantwoordelijk is voor deze zaken, neemt een coach (of broker) hier een ondersteunende rol op als een bekwame en actieve tussenpersoon die het netwerkmanagement helpt bij het navigeren op hun traject zonder daar zelf de beslissingen in te nemen of de verantwoordelijkheid op te nemen. De coach brengt de expertise in die het netwerkmanagement helpt om matuur te worden.

Wat doet een coach zoal?	Welke vaardigheden en kwaliteiten heeft een coach zoal?
Streeft ernaar om de individuele belangen van elke partner boven tafel te krijgen en helpt partners elkaars belangen te respecteren en ondersteunen.	Vertrouwen in het creëren van ruimte voor moeilijke gesprekken en baanbrekende ideeën
Ondersteunt en versterkt een op principes gebaseerde benadering.	Empathie voor verschillende perspectieven, waarden en beperkingen.
Betrekt partners doorlopend.	Een goed oordeel over wat wel en niet mogelijk is
Maakt het nieuwkomers mogelijk om te integreren, onafhankelijk van de fase waarin ze instappen.	Facilitatie- en onderhandelingsvaardigheden die geschikt zijn voor een partnerschapsmodel
Volgt de ontwikkeling van het partnerschap op de voet en legt de ontwikkelingen en veranderingen door de tijd vast - 'het verhaal' van het partnerschap.	Communicatie - met name het vermogen om complexe informatie te synthetiseren en te communiceren.
Zet het partnerschap aan tot het formuleren van ideeën en inventieve oplossingen voor lastige problemen.	Coaching en een sterke betrokkenheid bij het opbouwen van de capaciteit van partners om goed te kunnen samenwerken
Ziet kansen om capaciteit te versterken – van betrokken individuen, organisaties en partnerschappen.	Een evenwicht vinden tussen verbeelding/visie voor het partnerschap en de discipline/rigour die nodig is om het te realiseren

Bron: the Partnership Brokers Association



De rol van coach kan zowel intern, door een partner van het organisatienetwerk, als extern, door een organisatie of persoon die buiten het partnerschap staat, ingevuld worden. Of door een combinatie van beide. Het voordeel van een interne coach is dat deze vaak voor een lange termijn geëngageerd is, betrokken is op de doelstellingen van het partnerschap en bekend is met de context waarin gewerkt moet worden. Ook zijn ze vaak snel beschikbaar. Een externe coach wordt vaak ingeroepen als er specifieke uitdagingen zijn (bv spanningen tussen partners of de nood om nieuwe ideeën te genereren) of als er taken op te nemen zijn die vragen om expertise van een buitenstaander. Ook worden zij vaker gepercipieerd als objectief.

Meer weten?

- Tweeperenboom schreef een blog over samenwerken in vitale coalities en benoemt daarin vijf cruciale vaardigheden: <https://tweeperenboom.be/5-cruciale-vaardigheden-om-te-werken-aan-vitale-coalities/>
- The Partnerships Broker Foundation stelde een handboek op waarin ze inzichten, handvatten en modellen samenbrengen voor het succesvol samenwerken in partnerschappen: <https://partnershipbrokers.org/w/wp-content/uploads/2021/02/Brokering-Better-Partnerships-Handbook.pdf>
- Vanuit Arteveldehogeschool werd PRONET ontwikkeld. PRONET zet in op het professionaliseren van netwerksamenwerking: <https://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/>

HET OPSTELLEN VAN EEN REVIEWKADER

Projecten binnen deze oproep worden verwacht een reviewkader uit te werken dat hen in staat stelt om de koers te bewaken van het project. Dit met als doel om te leren, tijdig bij te sturen en te herzien.

Waarom is dit belangrijk?

Het opzetten en onderhouden van een organisatienetwerk is niet eenvoudig en erg tijdsintensief. Het is daarom belangrijk om op regelmatige basis stil te staan bij vragen als 'zijn we als organisatienetwerk goed bezig?' en 'halen we de resultaten die we vooropgesteld hadden?', maar ook 'zijn we nog op de juiste manier georganiseerd?'. Dit helpt niet alleen naar verantwoording toe, maar helpt ook om tijdig bij te sturen. Dit proces van leren, bijsturen en herzien noemen we de review. Dit proces is nauw verbonden met de rol van visiebewaker hierboven beschreven.

Ook de [Partnerships Broker Foundation](#) ziet de review als een essentieel onderdeel van het partnerschapsproces. Zij formuleren volgende onderwerpen of elementen die deel kunnen uitmaken van een review:

- Hoe het partnerschap is opgezet
- Hoe het partnerschap in de dagelijkse praktijk functioneert



- In hoeverre er sprake is van partnerschapsdenken en –vaardigheden die nodig zijn om het partnerschap goed te laten functioneren
- Welke resultaten het partnerschap heeft opgeleverd (programma)
- Welke waarde het partnerschap heeft voor iedere partner en voor de doelgroep

Om hier doordacht mee om te gaan, bevelen zij aan om het reviewproces goed door te denken en te organiseren. Volgende aandachtspunten zijn hierbij relevant:

- Begin niet pas met een review tijdens of na implementatie: denk erover na bij de start: wanneer is het partnerschap succesvol? Waar sturen we op?
- Wie zijn degenen die betrokken worden bij het review proces? Iedereen/een steekproef?
- Wie gaat de review uitvoeren? Is het passend om dit intern te doen of beter extern?
- Wat is het doel van de review? Is het ter verantwoording, voor communicatie doeleinden, om te leren? Dat maakt verschil voor de methoden
- Zorg dat een review niet op zichzelf staat, maar een continue proces van leren is. Maak ook vergelijkingen met beginsituatie (baseline) en situatie halverwege implementatie (mid term).
- Welke methoden wil je gebruiken? Bronnen onderzoek, survey's, interviews, observaties, analyse, ... Kwantitatief (survey, cijfers) geven een breder, oppervlakkiger beeld en zijn nuttig bij grote populaties, kwalitatief (verhalen, interviews) geven een dieper beeld bij een minder groot bereik.
- Probeer niet té compleet te zijn en álles mee te nemen; KIES. Bij twijfel: minder, vooral niet meer!
- Verzamelen om te verzamelen heeft geen zin: hoe ga je wat je verzamelt gebruiken? Voor wie?

Projecten binnen deze oproep worden verwacht een reviewkader uit te werken dat minimaal volgende informatie bevat:

- Elementen van de review. Waarover wil je leren? Welke vraag wil je beantwoord zien?
- Methoden die worden ingezet per element
- Verantwoordelijke voor elke actie/element.
- Betrokkenen bij elke actie.
- Timing.

Meer weten?

- In hoofdstuk 6 van het boek 'Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst.' lichten Joke Sannen, Patrick Kenis en Bart Cambré een beoordelingskader voor organisatienetwerken toe.
- In het boek 'Lokaal besturen in de genetwerkte samenleving' gaat Joris Voets in hoofdstuk 3 in op het zinvol evalueren van een organisatienetwerk gedurende verschillende fasen en op verschillende niveaus en dimensies.



- Het team van de Arteveldehogeschool organiseert bijscholing en ontwierp een tool (Pronet-Quickscan) voor zelf-inschatting en reflectie inzake de sterke en zwakke punten van een inter-organisationale samenwerking. Meer info: <https://sites.arteveldehogeschool.be/pronet/>.
- Het handboek '[Reflexieve monitoring in actie](#)' van Barbara van Mierlo et al. bevat instrumenten voor het monitoren van voortgang in complexe projecten. In opdracht van het [transitieprogramma Leven, leren en werken in 2050](#) werd dit handboek in samenwerking met DRIFT, een onderzoeksinstituut binnen het veld van duurzaamheidstransities, omgevormd tot een verkorte handleiding die instrumenten bevat. De handleiding bevat tools en workshopformats die kunnen dienen voor de review. De handleiding is hier te raadplegen:
<https://www.europawse.be/sites/default/files/attachments/call/HandleidingReflexieveMonitoringLLW2050.pdf>

SAMEN SNEL IN DE ACTIE GAAN

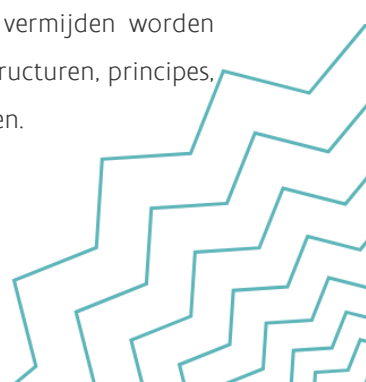
Projecten in deze oproep worden verwacht om samen concrete acties vorm te geven én uit te voeren. Al doende krijgt het organisatienetwerk bedding en krijgen de verschillende partners energie om verder te gaan. De acties kunnen verschillende vormen aannemen;

- Acties om de context, de uitdaging en elkaar te leren kennen. Van hieruit worden drijfveren en bijdragen concreet en krijgen organisaties een beeld bij wat ze samen kunnen doen en bereiken in een organisatienetwerk. Dit kan bijvoorbeeld door eens een dag mee te lopen in elkaars werking of door het organiseren van een 'tour' langs elkaars werkingen. Zo kunnen partners elkaars noden, doelgroepen, werkwijzen, ... leren kennen.
- Acties die het toekomstige leerecosysteem in zijn kleinste vorm al eens in de praktijk brengen. Hier wordt verwacht dat verschillende partners die deel uitmaken van het leerecosysteem een activiteit uitwerken en uitvoeren waarin burgers een toegankelijke context vinden om al doende hun talenten te ontdekken. Uit het samen opzetten van iets concreet, is veel te leren over elkaar en over hoe het organisatienetwerk zich te organiseren heeft.

Europa WSE verwacht dat tijdens de projectperiode minimaal één actie van elk type hierboven beschreven, uitgevoerd wordt. Indien de projectplanning dit toelaat, worden projectuitvoerders aangespoord om dit aantal uit te breiden.

Waarom is dit belangrijk?

Een valkuil bij het opzetten van organisatienetwerken is dat partners te lang rond de tafel blijven zitten en verzanden in eindeloze gesprekken over onder meer governance en principes of dat deze gesprekken resulteren in structuren en werkwijzen die uiteindelijk niet blijken te werken in de praktijk. Om dit te vermijden worden projecten binnen deze oproep gevraagd om snel in de actie te gaan en zo de doelstellingen, structuren, principes, rollen, ... te confronteren met de praktijk om vanuit het 'doen' het 'denken' verder vorm te geven.



2.6 Welke output?

Projecten die deelnemen aan deze oproep leveren op het einde van de projectperiode een antwoord op op volgende vragen die een substantieel deel vormen van de projectaanvraag voor [oproep 65](#) 'Leerecosystemen (fase 2): nieuwe praktijken voor talentontwikkeling en innovatie in jouw regio'.

1. Wat is de geografische scope waarop het leerecosysteem zich richt? Welke complexe uitdagingen kent de regio (bv op demografisch, economisch, sociaal, technologisch of ecologisch vlak)? Op welke uitdaging(en) wil het organisatienetwerk een antwoord bieden?
2. Wat is het gedeelde doel van het organisatienetwerk waartoe alle partners zich engageren? En hoe kan het aanwakkeren van de leergoesting bij burgers helpen om dit doel te bereiken?
3. Welke levensechte contexten voor leren wil het organisatienetwerk op korte termijn alvast verbinden, integreren en (co)-creëren in het leerecosysteem? Indien nieuwe contexten ge(co)-creëerd worden, duidt dan de noodzaak hieraan.
4. Op welke groep(en) lerenden richt het leerecosysteem zich? Beargumenteer de keuze voor deze groep. Bevinden er zich binnen deze groep, subgroepen die drempels ervaren om tot leren te komen? Beschrijf deze subgroepen en de drempels die zij ervaren.
5. Welke netwerkactoren (al dan niet gefinancierd) worden betrokken om het gedeelde doel te bereiken? Welke drijfveer heeft elke netwerkactor om deel te nemen (wat wil hij eruit halen)? Wat draagt elke netwerkactor bij?
6. Beschrijf de governance van het organisatienetwerk en het proces dat gelopen werd om hiertoe te komen. Indien een visuele voorstelling beschikbaar is, kan deze opgeladen worden als bijlage aan deze vraag.
7. Hoe worden de rollen verbonden aan het netwerkmanagement en de netwerkcoach verdeeld? Wie neemt welke rol op? Onderbouw de verdeling.
8. Verduidelijk welke samenwerkingsprincipes het organisatienetwerk hanteert en hoe beslissingen genomen worden (bv om middelen toe te kennen, nieuwe partners op te nemen, acties te bepalen, ...).
9. Hoe wordt de review georganiseerd binnen het organisatienetwerk? Vul hiervoor onderstaand kader in. Verduidelijk tevens hoe de antwoorden op de elementen van de review doorwerken in de werking van het organisatienetwerk

Element van review (op welke vraag zoeken we een antwoord?)	Verantwoordelijke	Methode	Betrokkene(n)	Timing

--	--	--	--	--

Indien het organisatienetwerk beslist om na afloop van dit project verder samen te werken en hiervoor een projectaanvraag in te dienen voor oproep 65, worden bijkomend nog volgende vragen gesteld:

- Welke competenties heeft het organisatienetwerk nodig om de activiteiten uit te voeren en doelstellingen te bereiken? Hoe wordt verzekerd dat het organisatienetwerk toegang heeft tot deze competenties? Beschrijf de relevante competenties die aanwezig zijn bij het projectpersoneel en onderbouw dit met CV's van de betrokken projectmedewerkers.
- Maak een planning op voor het eerste projectjaar, inclusief een aantal mijlpalen. Doe dit in detail voor de eerste 6 maanden (per maand) en high level (per kwartaal) voor de laatste zes maanden. Gebruik hiervoor het sjabloon dat aangeleverd wordt door Europa WSE. Neem hierin zowel acties op die betrekking hebben op het leiderschap van het organisatienetwerk als op het in de praktijk brengen van het leerecosysteem.
- Motiveer de kosten van de benodigde, diverse profielen voor het eerste projectjaar (met het oog op de vooropgestelde doelen en uit te voeren acties voor het eerste projectjaar). Gebruik hiervoor de ingediende kosten in Platos als basis. Verduidelijk welke taken uitbesteed worden aan onderaannemers en motiveer zowel de reden als de kosten. Maak tevens duidelijk welke budgettaire flexibiliteit voorzien wordt (bv om dynamiek in het partnerschap mogelijk te maken).

Binnen oproep 65 adviseren we het opstellen van een partnerschapsovereenkomst tussen de partners in het project waarin volgende zaken best worden vastgelegd: de doelstellingen (zowel gedeelde als diegene die van belang zijn voor individuele organisaties) evenals afspraken inzake leidende principes, wat elke partner inbrengt, wie welke rollen opneemt in het kader van het partnerschap, communicatie (extern en intern), governance (inzake besluitvorming, rapportering en risicomanagement), reviewprocessen, conflict resolutie en, waar relevant, afspraken omtrent intellectuele eigendom. Hiervoor stelt Europa WSE een sjabloon ter beschikking, maar het is niet verplicht dit formaat te hanteren. De resultaten van een project binnen oproep 66 geven input voor de afspraken gemaakt in dergelijke overeenkomst

Indien de partners van het organisatienetwerk gedurende het project ervoor kiezen om toch niet te gaan samenwerken – wat ook een uitkomst kan zijn – vervalt bovenstaande output. Van hen wordt als output een overzicht verwacht van uitgevoerde activiteiten en geleerde lessen. Ook wordt gevraagd te motiveren wat maakt dat een samenwerking niet doorgaat.

2.7 Ondersteuning aan de projecten

Vanuit Europa WSE wordt een leertraject aangeboden aan organisaties die deelnemen aan de oproep. Doorheen de projectperiode brengen we de organisaties die deelnemen aan de oproep +/- 5 maal voor één dag samen met



als doel te leren. Een engagement tot deelname van minimaal een projectmedewerker die een rol opneemt binnen het netwerkmanagement wordt verwacht. De leersessies staan evenwel open voor alle deelnemende organisaties (voor zover de capaciteit dit toestaat).

Volgende thema's, die verbonden zijn aan eerder vermelde projectactiviteiten, krijgen alvast aandacht binnen dit leertraject:

- Bouwstenen van organisatienetwerken met specifieke aandacht voor
 - o Het formuleren van een gedragen visie en missie (ifv een gedeelde bedoeling)
 - o Netwerksamenstelling: het bepalen en mobiliseren van potentiële netwerkactoren via een wervend verhaal
- Human Centered Design
- Monitoren van voortgang in complexe projecten
- Ruimte (ifv aandacht besteden aan de fysieke ruimte voor leren (gebouwen, sites, openbare ruimte, ...)). Dit kan helpen om de doelstellingen van het leerecosysteem te bereiken. We leerden uit het transitieprogramma leven, leren en werken onder meer dat inzetten op [wendbare ruimte](#) ontmoeting en kruisbestuiving tussen bewoners en bezoekers stimuleert. Tegelijkertijd zijn hier ook heel wat organisatorische uitdagingen aan verbonden.

Specifiek voor de medewerkers die een rol opnemen als netwerkcoach wordt ondersteuning voorzien in de vorm van opleiding en intervisie omtrent multistakeholder samenwerking.

Voor verdere invulling van bovenstaand programma wordt een overheidsopdracht uitgewerkt. Na gunning volgt meer informatie gegeven wat betreft aanpak en agenda.

2.8 Looptijd

Projecten kennen een looptijd van maximaal 9 maanden. De oproep wordt georganiseerd in verschillende rondes. Goedgekeurde projecten kunnen ten vroegste starten vanaf 1 juni 2024.

	Uiterste datum indiening project	Startdatum project	Einddatum project
Ronde 1	31/03/2024	1/06/2024	28/02/2025
Ronde 2	30/11/2024	1/02/2025	31/10/2025

2.9 Geografisch toepassingsgebied voor uitvoering van projectactiviteiten

Projecten kunnen enkel worden uitgevoerd in Vlaanderen en Brussel.



3. Wie kan een aanvraag indienen?



3.1 Promotor en partners - Voorwaarden op organisatieniveau

Het is in deze oproep verplicht om een project uit te voeren in een partnerschap. Een projectvoorstel kan ingediend worden door een partnerschap dat bestaat uit **minimaal drie partners** die samen voor eenzelfde doelstelling willen gaan. Het partnerschap wordt verwacht de projectsubsidie te delen. Een partnerschap is dynamisch en de samenstelling kan gedurende de looptijd van het project veranderen. Meer informatie over de samenstelling van het partnerschap is terug te vinden onder hoofdstuk 2.3. van deze oproepfiche.

Tussen de partners in het project adviseren we het opstellen van een partnerschapsovereenkomst. Meer informatie hieromtrent is terug te vinden in de Algemene Voorwaarden voor begunstigden die projecten uitvoeren in het kader van het ESF+ programma 2021-2027 (hoofdstuk 3.3).

In de partnerschapsovereenkomst worden organisaties en entiteiten die kosten maken in het project opgenomen. Actoren die deel uitmaken van het organisatienetwerk, maar enkel kunnen factureren, worden niet opgenomen in deze overeenkomst.

Partnerorganisaties en onderaannemers kunnen in PLATOS worden toegevoegd bij de eerste stap van aanvraag. Ook tijdens de looptijd van een project kan een partner of onderaannemer worden toegevoegd via het tabblad "Partners".

Partners moeten op ieder moment gekend zijn in PLATOS. Het is belangrijk hier de correcte onderneming te koppelen want via deze weg worden gegevens doorgeleid voor gebruik van de Tijdsregistratie applicatie (zie verder).

De promotor heeft de juridische verantwoordelijkheid en verzorgt de contacten met Europa WSE.

De promotor en partners moeten rekening houden met volgende voorwaarden op organisatieniveau:

- Promotor en partners moeten gevestigd zijn in Vlaanderen en/of Brussel.



3.2 Voorwaarden op projectniveau

De promotor moet rekening houden met volgende voorwaarden op projectniveau:

- Bij indiening van de aanvraag moeten de algemene voorwaarden in PLATOS worden onderschreven door de gemandateerde promotor (= organisatieverantwoordelijke van promotor in PLATOS). Indien de onderschrijving van de algemene voorwaarden niet wordt aangevinkt tegen het moment van evaluatie, wordt een negatieve beslissing uitgesproken.

4. Kosten en financiering



Bij de opmaak van de aanvraag worden de kosten geraamd volgens de kostenrubrieken. In de aanvraag wordt een raming gemaakt van de verwachte activiteiten met de vereiste tijdsinzet en waar mogelijk de inzet van specifieke medewerkers.

In een rapport na afloop van een rapportperiode worden de effectief in het project gemaakte kosten ingediend en door Europa WSE afgerekend.

4.1 Welke kosten kan je inbrengen?

4.1.1 PROJECTPERSONEEL

Projectpersoneel via arbeidsovereenkomst

Bedoeld wordt het personeel dat tewerkgesteld is bij promotor of partners met een arbeidsovereenkomst en dat betrokken bij de uitvoering van het project. Zij voeren allen taken uit die rechtstreeks bijdragen tot de realisatie van de projectdoelstellingen en zijn specifiek gelinkt aan het project. Dit kan gaan om contractuele en statutaire/vastbenoemde medewerkers. Voor statutair/vastbenoemd overheidspersoneel komt de kost in aanmerking voor subsidiëring doordat het project additioneel is aan de reguliere werking van de overheidsorganisatie.

Activiteiten die direct toewijsbaar zijn aan het project komen in aanmerking. Ook de loonkost van personeel dat ondersteunende maar specifieke prestaties levert voor het project, zoals projectadministratie, is hier bedoeld.

Europa WSE kan personeelsuitgaven weigeren indien ze oordeelt dat de ingediende uitgaven niet direct toewijsbaar zijn aan het project.

Niet in aanmerking komend als projectpersoneel zijn de vergoedingen aan vrijwilligers, bestuurders, stagiairs, jobstudenten, vakantiejobcontractanten, personen in opleiding zoals IBO, ... Zij zijn niet uitgesloten om ingezet te worden in het project maar er kan geen kost voor hen worden opgebouwd volgens onderstaande kostenopties. Dit omwille van vereenvoudiging van de mogelijke kostenopties.

We hanteren voor elk personeelslid een jaarlijks standaarduurtarief op basis van zijn/haar individueel voltijds bruto maandloon.

Standaarduurtarief

Voor elk kalenderjaar geldt voor elk intern personeelslid één standaarduurtarief.

Dit standaarduurtarief (SUT) wordt berekend door het voltijds bruto maandloon van januari van de projectmedewerker (zonder toeslagen, premies, ed.) te vermenigvuldigen met de factor 1,2%.

Deze factor werd vastgesteld uit een fair en redelijk aandeel van overige loonkosten bovenop het brutoloon plus eventuele loonkostreducties voor de werkgever en werknemer. Deze factor verrekent dit maandloon ook naar een bedrag per uur. Dit is een vast bepaalde factor waar niet kan van afgeweken worden. Het gaat hier om het voltijds bruto maandloon zonder voordelen vermits deze vervat zitten in de factor 1,2%.

Een voltijds bruto maandloon van 3.000 euro levert bijvoorbeeld een standaarduurtarief van 36 euro (3.000 euro x 1,2%).

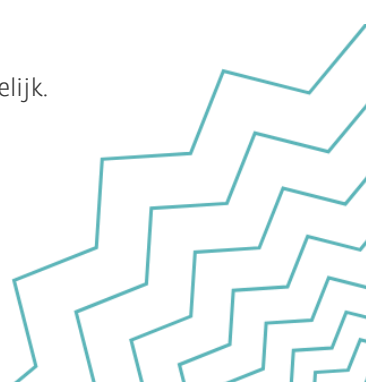
Indien een personeelslid in januari nog niet in dienst was, wordt het voltijds bruto maandloon van de eerste volledige maand van tewerkstelling gebruikt.

Ieder kalenderjaar kan het voltijds bruto maandloon worden geactualiseerd.

Voor personeelsleden met een deeltijdse arbeidsovereenkomst wordt het voltijds bruto maandloon als berekeningsbasis genomen.

Als een personeelslid meerdere arbeidsovereenkomsten heeft, is de berekeningsbasis van het standaarduurtarief de totaliteit van het loon, tenzij de inzet slechts betrekking heeft op één arbeidsovereenkomst.

Een tussentijdse aanpassing buiten de jaarlijkse aanpassing van het SUT in januari is niet mogelijk.



Bij elk rapport laadt u volgende bewijsstukken op in PLATOS:

- loonfiche van januari van het kalenderjaar voor elk personeelslid of loonfiche van eerste volledige maand van tewerkstelling van het personeelslid
- de arbeidsovereenkomst indien de loonfiche het arbeidsregime niet duidelijk bevat. Ook wanneer de loonfiche van eerste volledige maand tewerkstelling wordt bezorgd en de startdatum van tewerkstelling op deze loonfiche niet duidelijk wordt vermeld, dient de arbeidsovereenkomst te worden bezorgd.

Tijdsregistratie en toewijzing projectpersoneel via SUT

Elk projectpersoneelslid met arbeidsovereenkomst registreert zijn projectprestaties in het door Europa WSE ter beschikking gesteld systeem: de Tijdsregistratie-applicatie (TR-applicatie).

Het standaarduurtarief wordt vervolgens toegepast op de gepresteerde uren in het kader van het project. Zo wordt de projectkost bekomen.

Het betreft de tijd, die besteed wordt aan de activiteiten voor de in de oproep geformuleerde doelstellingen.

Zowel de promotor, de partner(s) als de projectpersoneelsleden zijn verantwoordelijk voor de registratie van de tijdsinzet

In de Tijdsregistratie-applicatie kan gekozen worden om ofwel te werken via (gedeeltelijke of volledige) toewijzingen van medewerkers op het project dan wel via individuele uurregistratie.

Andere manieren van registreren dan diegene die door Europa WSE worden aangereikt, zijn binnen deze oproep niet toegestaan.

Een voltijds equivalent wordt door de Europese regelgeving gelijkgesteld aan 1.720 uur op jaarbasis. Dit is het geldend maximaal aantal uren.

Registratie projecttijd via toewijzing

Met een toewijzing wordt in de TR-applicatie vastgelegd -door zowel de promotor en/of partner als de betrokken projectmedewerker- voor welke periode (looptijd van de toewijzing) en voor welk percentage arbeidstijd in verhouding tot zijn arbeidsregime de medewerker ingezet wordt voor het project, mét vermelding van de functie die deze persoon zal opnemen.

Bij ziekte tijdens de toewijzing gelden volgende regels:

- De periode van gewaarborgd loon door de werkgever mag als projecttijd worden aangerekend.
- De periode van uitkering door de sociale zekerheid die daarop volgt, moet in mindering worden gebracht.

Indien de medewerker wordt vervangen, wordt de projecttijd van de vervanger ingebracht zodra deze start.

Indien een vervanger start in de periode van gewaarborgd loon stopt de projecttijd van het personeelslid in ziekte en gebruikt u de startdatum van de vervanger.



Registratie projecttijd via uurregistratie

Er kan eveneens gewerkt worden met individuele uurregistratie in de TR-applicatie. In dat geval worden de projectprestaties aan de beschreven projectactiviteiten ingebracht door het projectpersoneelslid en door de promotor en/of partner gevalideerd. Projectverplaatsingen tijdens de arbeidstijd kunnen worden opgenomen. Volgende kunnen niet geregistreerd worden als projecttijd: middagpauze (minstens 30 minuten)³ en de tijd voor het woon-werkverkeer.

De wettelijke maxima bedragen 11u/dag en 50u/week.

Er kunnen nooit meer uren worden ingediend dan de wettelijk te presteren uren volgens de arbeidsovereenkomst (= absoluut maximum te bekijken op maandniveau). Indien nodig worden de uren afgetoet op dit maximum.

Als algemene regel geldt bovendien dat bij een voltijdse tewerkstelling nooit meer dan 1.720 u/jaar kan worden aanvaard.

Overuren zijn enkel subsidiabel indien ze uitbetaald of gecompenseerd werden door verlof én indien de behandeling en afwikkeling van overuren gebeurt in lijn met de geldende arbeidswetgeving.

2. Projectpersoneel via facturatie (reële kost)

Bedoeld is het projectpersoneel aangesteld door de promotor of partners voor een tijdelijke -kort of langlopende-opdracht. Dit projectpersoneel heeft een specifieke expertise die bij de promotor en partners (nog) niet beschikbaar is of kan de promotor en partners in volume versterken.

Ook de facturatie van een uitzendbureau aan de promotor en/of partners voor uitzendarbeid, kan hier worden gerapporteerd.

Deze kosten worden op reële basis gerapporteerd volgens de betaalde facturen.

De diensten die op factuurbasis worden geleverd, moeten gedetailleerd gefactureerd worden. Uit deze facturen moet ook duidelijk blijken dat de prestaties uitgevoerd werden in het kader van het project.

Organisaties onderhevig aan de wetgeving overheidsopdrachten moeten deze kosten conform deze wetgeving voeren.

De facturen die worden opgesteld door de onderaannemers moeten, onverminderd andere wettelijke voorschriften en verplichtingen, minstens de volgende gegevens vermelden:

- de naam van de uitvoerder
- de omschrijving van de werkelijk geleverde prestaties

³ Wanneer de arbeidstijd 6 uren overschrijdt, wordt aan de werknemer een pauze toegekend (Art. 38quater van de Arbeidswet van 16 maart 1971)



- de dagen met vermelding van uren waarop de prestaties werden geleverd

Uitgesloten is ook facturatie tussen promotor en/of partners in onderling dienstverlenersverband.

De prestaties van projectpersoneel via facturatie worden niet geregistreerd in de TR-applicatie.

Bij elk rapport laadt u volgende bewijsstukken op in PLATOS:

- facturen en betalingsbewijzen voor elke kost

BTW

Btw is subsidiabel als deze effectief en definitief door de promotor wordt gedragen.

Voor de BTW geldt dus dat deze subsidiabel is als hij niet terugvorderbaar is.

Bij instanties met een gemengd BTW-statuut betekent dit dat enkel dat deel van de BTW subsidiabel is dat niet kan worden teruggevorderd.

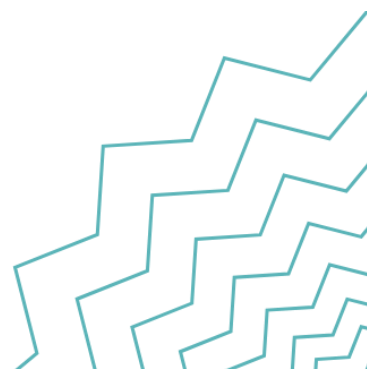
- Indien de promotor/partner de BTW volledig kan terugvorderen, is deze niet subsidiabel.
- Indien de promotor/partner de BTW niet kan terugvorderen of indien deze niet BTW plichtig is, kan hij deze volledig inbrengen.
- Indien de promotor/partner een gemengd BTW-statuut heeft dan kan de niet terugvorderbare BTW ingebracht worden. Bijvoorbeeld indien de promotor/partner een BTW-plicht van 8% heeft, kan hij de overige 13% van de in totaal 21% BTW in het dossier inbrengen.

Wetgeving overheidsopdrachten

Een overheid die een opdracht wil laten uitvoeren (werk, levering of dienst), moet de reglementering op de overheidsopdrachten naleven. Die reglementering moet ervoor zorgen dat iedere geïnteresseerde opdrachtnemer een gelijke kans krijgt om de opdracht te verwerven. De mededinging is dan ook het belangrijkste basisbeginsel van de overheidsopdrachtenreglementering omdat het de beste garantie vormt voor het verkrijgen van de meest optimale contractvoorwaarden.

De wetgeving op overheidsopdrachten geldt voor volgende organisaties:

- Overheidsorganisaties
- Organisaties die aan volgende 3 voorwaarden voldoen:
 - Doel is algemeen belang, te vinden in de doelomschrijving van de statuten ('Opgericht met het specifieke doel om ...')
 - Rechtspersoonlijkheid hebben
 - Overwegende overheidsinvloed hebben
- Privaatrechtelijke organisaties voor bepaalde gesubsidieerde opdrachten
- Privaatrechtelijke universitaire instellingen



Om tegemoet te komen aan mogelijke vragen van deze organisaties en verenigingen over het toepassingsgebied van de regelgeving, werd door de Vlaamse overheid een leidraad opgesteld die het toepassingsgebied in detail toelicht.

Deze en andere informatie zoals bijvoorbeeld een gunningsdraaiboek en modelbestekken, vind je terug op www.bestuurszaken.be/overheidsopdrachten.

Forfait 20%

Er wordt voor alle andere kosten⁴ een forfait ingesteld van 20% op de kost van het projectpersoneel.

In het kader van een rapport moeten geen bewijsstukken worden ingediend om te staven dat deze kosten effectief gemaakt en betaald zijn of dat het forfaitair percentage overeenstemt met de realiteit.

Organisaties onderhevig aan de wetgeving overheidsopdrachten moeten deze kosten conform deze wetgeving voeren.

Totale kosten

Het totaal van de kosten wordt berekend door de kosten voor het projectpersoneel met het forfait voor alle andere gemaakte kosten te berekenen.

Voorbeeld:

Projectpersoneel	Brutoloo		Aantal		Kost	
	n	SUT	uren	gepresteerde		
Via Standaarduurtarief						
Medewerker X	5.000,00	60	100		6.000,00	
Medewerker Y	4.000,00	48	200		9.600,00	
Medewerker Z	3.000,00	36	400		14.400,00	
			Subtotaal		30.000,00	a
Via facturatie		Uurtarief				
Medewerker A		60	100		6.000,00	
Medewerker B		100	50		5.000,00	
Medewerker C		125	72		9.000,00	
			Subtotaal		20.000,00	b
			Totaal		50.000,00	c= a+b

⁴ Te begrijpen als: kosten die niet onder punt A vallen en die onder punt A zijn uitgesloten.



Forfait voor alle andere gemaakte kosten (20% van c)	10.000,00	$d=c*0,20$
Totale kost	60.000,00	$e=c+d$

4.2 Financiering

De subsidie voor deze oproep bedraagt 1.800.000 euro, waarvan 60% ESF-middelen en 40% VCF-middelen. De indiener kan een maximale subsidie van 80.000 euro aanvragen.

De financiering van de kosten gebeurt in volgende verhouding – voor **Vlaanderen en Brussel**:

- Maximaal 60% ESF
- Maximaal 40% Vlaamse cofinanciering

ESF	48.000,00	60%
Vlaamse cofinanciering	32.000,00	40%
TOTAAL	80.000,00	

4.2.1 EIGEN INBRENG

Wordt niet verwacht.

4.2.2 ONTVANGSTEN

Indien u bij het uitvoeren van de projectactiviteiten ontvangsten genereert, moeten de bewijsstukken hiervan opgeladen worden. Dit kan bijvoorbeeld inschrijvingsgeld, opbrengst verkoop of dergelijke zijn. De ontvangsten zullen afgetrokken worden van de totale subsidiabele kosten alvorens de subsidie berekend wordt.

Bij de aanvraag en elk rapport laadt u volgende bewijsstukken op in PLATOS:

- berekeningswijze en bijhorende bewijsstukken

4.2.3 BEREKENING SUBSIDIËRING ESF EN VLAAMSE COFINANCIERING (VCF)

PLATOS zal automatisch de subsidiebedragen berekenen die u voor uw project aanvraagt, volgens de financieringscriteria van de oproep.



De maximale ESF-bijdrage in de diverse prioriteiten is een percentage van de totale subsidiabele kosten minus de ontvangsten.

4.3 Voorschot

De promotor ontvangt een voorschot van 70% van de toegewezen VCF-middelen en 70% van de toegewezen ESF-middelen.

4.4 Staatssteun

Deze steun wordt toegekend op basis van het besluit van de Vlaamse regering van 25 september 2015 betreffende steun aan projecten in het kader van het Europees Fonds voor de regionale Ontwikkeling en het Europees Sociaal Fonds.

DAEB-besluit

De verleende steun, die aan de goedgekeurde projecten wordt toegewezen, wordt toegekend met in achtneming van de voorwaarden van artikel 2, lid 1 a van het Besluit 2012/21/EU van de Commissie van 20 december 2011 betreffende de toepassing van artikel 106, lid 2, van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie op staatssteun in de vorm van compensatie voor de openbare dienst, verleend aan bepaalde met het beheer van diensten van algemeen economisch belang belaste ondernemingen (het DAEB-besluit).

De verleende steun, berekend zoals in punt 4.2. van deze oproep bepaald, voor deze dienst is een compensatie in de zin van artikel 5 van het DAEB-besluit. Hieruit volgt dat binnen het project geen enkele andere financiering kan ontvangen worden dan de financiering die wordt goedgekeurd voor het project, dat enkel de geregistreerde prestaties uitbetaald worden. Er mag ook geen sprake zijn van overcompensatie. Dit zal ook gecontroleerd worden in de controles die Europa WSE uitvoert op de projecten.

Ondernemingen die activiteiten verrichten die zowel binnen als buiten het toepassingsgebied van deze DAEB vallen, moeten een gescheiden boekhouding voeren, waarin de kosten van en de inkomsten uit een DAEB, en die welke met de andere diensten verband houden, gescheiden worden aangegeven.

4.5 Opvolging door projectbeheerder

Europa WSE voorziet een startvergadering in de eerste maand van het project. Op deze vergadering wordt toelichting gegeven bij de (opmerkingen gemaakt bij de) beoordeling van het projectvoorstel, bij het verdere projectverloop en bij de administratieve verplichtingen. Verder voorziet Europa WSE na drie en zes maanden voortgangsgesprekken i.f.v. opvolging van de planning en mijlpalen. Specifieke aandacht gaat hierbij naar de voortgang inzake de vooropgestelde output (zie hoofdstuk 2.4).

Daarnaast moet er ook financieel gerapporteerd worden in PLATOS na afloop van het project (zie hoofdstuk 6).



4.6 Evaluatieonderzoeken

Gezien het innovatieve karakter van deze oproep zullen leerprocessen en evaluatieacties worden opgezet en ondersteund om te beantwoorden aan kennisbehoeften en leervragen. Het bepalen van welke leerprocessen en evaluatieacties haalbaar en relevant zijn om aan deze kennisbehoeften te voldoen, gebeurt steeds in samenspraak met betrokken actoren. De evaluatieacties zullen ook steeds worden opgenomen in het ESF+ evaluatieplan dat jaarlijks wordt geüpdatet. Deze acties kunnen zowel door externe als interne evaluatoren worden uitgevoerd of gefaciliteerd.

In het kader van het pilootprogramma Leerecosystemen werden reeds verschillende kennisbehoeften geïdentificeerd. Deze werden samengebracht in een leeragenda opgebouwd rond de volgende thema's: (1) ondersteunen van het ontstaan en ontwikkeling van organisatienetwerken; (2) principes en hefboomen voor 'ecosysteemisch' samenwerken; (3) ontwikkeling van leercontexten en ondersteunen van persoonlijke leerpaden; (4) inbedding en ruimtelijke vormgeving van de leercontext; en (5) de impact op het niveau van de individuele lerende, deelnemende organisaties en lokale gemeenschap. Deze initiële leeragenda zal periodiek worden herzien in functie van de kennisbehoeften die worden gesignaleerd naarmate deze oproep vordert.

Momenteel is er reeds een onafhankelijke evaluatie van het pilootprogramma leerecosystemen lopende (feb '23-juni '24). Deze evaluatieopdracht wordt uitgevoerd door IDEA i.s.m. AMS. De evaluatie brengt de kwaliteit, maturiteit en evolutie van de organisatienetwerken die werden opgezet in het kader van het pilootprogramma in kaart en verkent de effecten op het lokale leeraanbod en leergoesting van burgers. De resultaten en inzichten van dit lopende evaluatieonderzoek zullen worden meegenomen en gedeeld met de projecten binnen deze oproep. Bovendien kan de lopende evaluatieopdracht ook de scope, timing en focus van toekomstige evaluatie acties mee bepalen. Zo zal worden bekeken in welke mate het zinvol en haalbaar is om een vervolgevaluatieonderzoek op te zetten om zicht te krijgen op het bereik en de impact van de leerecosysteem projecten op lokale burgers (in termen van toegang, deelname, goesting, vermogen en rendement van leren).

Bij inschrijving in deze oproep engageren actoren betrokken in de leerecosysteem projecten zich ook om mee te werken aan dergelijke evaluatieacties en de doorwerking van de bevindingen en aanbevelingen in hun (project)werking. Enkele voorbeelden van activiteiten waarvoor medewerking van de betrokken actoren gevraagd kan worden, zijn:

- Deelnemen aan (focusgroeps)interviews.
- Het geven van suggesties voor de opmaak van meetinstrumenten.
- Het faciliteren van bevragingen bij de finale doelgroep.
- Het voorzien van informatie over het leeraanbod en de werking van het partnerschap.
- Het deelnemen aan een stuurgroep voor evaluatie.
- Het verlenen van toegang tot de site (vb. in het kader van studiebezoek of participantobservatie).



4.7 Verwerking van persoonsgegevens

De begunstigde treedt op als verantwoordelijke voor de verwerking voor alle persoonsgegevens die hij rechtstreeks of onrechtstreeks inzamelt en verwerkt voor zijn doeleinden, in het bijzonder voor de verplichtingen vanuit deze oproep.

De begunstigde zal de volgende persoonsgegevens doorgeven aan Europa WSE:

Gegevens van medewerkers van de begunstigde:

- Unieke identificatie (zoals rijksregisternummer of bisnummer)
- Naam en voornaam
- Geboortedatum
- Contactgegevens
- Beroep en betrekking
- Gegevens over de geleverde prestaties
- Loongegevens

Europa WSE zal deze persoonsgegevens verwerken met als doel de controle van de subsidievoorwaarden en de berekening van de subsidie.

De persoonsgegevens worden doorgegeven aan Europa WSE via de beveiligde systemen PLATOS en de PLATOS-tijdregistratie applicatie.

4.8 Programmaspecifieke indicatoren

Om het ESF+ programma 2021-2027 te monitoren zijn er specifieke indicatoren opgenomen waarover wordt gerapporteerd aan de Europese Commissie. In deze oproep gaat het over:

- i. Sociaal innovatieproject binnen prioriteit 5 PS-OI-5C
- ii. PSRI-5C Een positief gevalideerd sociaal innovatieproject

Een project is positief gevalideerd wanneer een project wordt ingediend voor [oproep 65 'Leerecosystemen \(fase 2\)'](#) en wanneer dit positief geëvalueerd wordt.



5. Selectieprocedure



5.1 Hoe dien je een aanvraag in?

OPGELET

PLATOS is de applicatie voor de indiening, behandeling en opvolging van subsidie-oproepen. Dankzij deze applicatie kan je de status van je project(en) opvolgen, en verloopt alles via elektronische weg. Aanvragen kunnen enkel via deze weg worden ingediend. Je kan je aanvraag al inhoudelijk voorbereiden via de vragenlijst zie titel 4.3).

5.1.1 REGISTRATIE PLATOS

Een aanvraag indienen kan enkel via PLATOS.

De toegang daartoe is onder andere mogelijk met een elektronische ID-kaart, itsme of het federaal token. Via volgende link kan je de software voor de e-ID installeren of het federaal token aanvragen: https://www.belgium.be/nl/online_dienst/app_zich_inschrijven.

LET OP: Je zal enkel gebruik kunnen maken van PLATOS indien je van je lokale beheerder de juiste gebruikersrechten hebt gekregen voor PLATOS.

Meer informatie over lokale beheerders, rollen en rechten in PLATOS vind je op onze website: <https://www.europawse.be/praktische-info/mijn-project-indienen-platos>.

5.1.2 INDIENEN AANVRAAG

Om je aanvraag in te dienen, moet je inloggen in PLATOS <https://loket.wse.vlaanderen.be/platos>. Na het aanmelden vind je een overzicht van alle oproepen die momenteel open staan, klik op '66. Leerecosystemen (fase 1)' onder de titel 'ESF+ 2021 -2027'.

In het volgende scherm zie je een korte omschrijving van de oproep en zie je ook alle bijlagen die relevant zijn voor de aanvraag. Wanneer je onderaan op 'volgende' klikt, start de aanvraag. Je kan de aanvraag steeds bewaren en op een later moment verderzetten. De bewaarde aanvraag vind je terug in het scherm 'projectopvolging'. Pas wanneer de aanvraag effectief wordt ingediend, zijn geen wijzigingen meer mogelijk.

De effectieve indiening kan gebeuren door iemand met de rol organisatieverantwoordelijke of projectverantwoordelijke in PLATOS. Wanneer de indiening gelukt is, ontvang je hierover automatische communicatie vanuit PLATOS.

De uiterste datums van indiening van de aanvraag zijn 31/03/2024 en 30/11/2024, steeds om 23u59 uur. Na het verstrijken van deze uiterste indieningsdatum kunnen geen aanvragen meer worden ingediend.

5.2 Selectieprocedure en timing

Wanneer de promotor een aanvraag indient, komt deze terecht bij een evaluatiecollege. Het evaluatiecollege bestaat uit evaluatoren van Europa WSE, Departement Werk en Sociale economie en/of een evaluator met expertise op vlak van organisatienetwerken.

Elke kandidaat-promotor wordt door Europa WSE uitgenodigd om het projectvoorstel te pitchen aan de evaluatoren. De pitch is een verplicht onderdeel van de selectieprocedure. De evaluatoren baseren hun analyse en scores op basis van het schriftelijke projectvoorstel zoals ingediend in PLATOS en de pitch.

Wanneer alle evaluatoren de aanvraag positief beoordelen, wordt dit goedgekeurd. Wanneer alle evaluatoren de aanvraag negatief beoordelen, wordt de aanvraag afgekeurd.

De beoordelaars streven een consensus na. Waar deze niet bereikt wordt, wordt advies gevraagd aan het monitoringcomité. Europa WSE maakt de uiteindelijke beslissing.

Bij competitieve selectieprocessen worden de aanvragen die gelijk scoren en waar niet meer voldoende middelen beschikbaar zijn, een tweede beoordelingsronde georganiseerd om een definitieve selectie te maken.

Europa WSE voorziet een mogelijkheid om bezwaar in te dienen tegen een beslissing. Binnen de 30 dagen na het bekendmaken van de beslissing kan men bezwaar aantekenen bij Europa WSE. Dit kan enkel betrekking hebben op materiële fouten, nl. documentatie die over het hoofd gezien werd bij de beoordeling en/of foutieve berekeningen inzake kosten en/of financiering. Inhoudelijk (wat betreft de substantie van voorstellen en de toepassing hierop van de criteria) kan er geen bezwaar worden aangetekend.

5.3 Selectiecriteria

Je project zal beoordeeld worden aan de hand van de selectiecriteria van deze oproep:

- Relevantie (60%): mate waarin het voorstel effectief bijdraagt aan de verwezenlijking van de specifieke doelstellingen van de oproep, vanuit samenhang met de strategieën die eraan ten grondslag liggen;
- Haalbaarheid (20%): graad van waarschijnlijkheid dat de doelen van het voorstel effectief behaald zullen worden, in lijn met de door de oproep vooropgestelde strategieën;



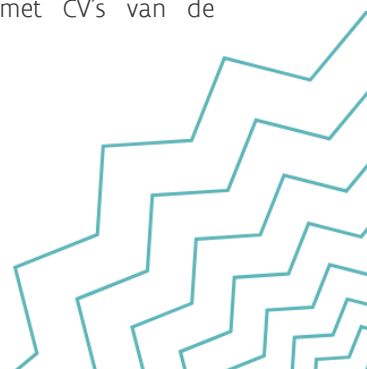
- Adequate bestuurlijke capaciteit (10%): mate waarin garanties geboden worden dat de middelen goed beheerd worden.
- Kosten-Baten (10%): Mate waarin het steunbedrag, de uitgevoerde activiteiten en de verwezenlijking van doelstellingen een goede verhouding tonen. Op elk van de criteria worden punten gegeven op 100.

Op elk van de criteria worden punten gegeven op 100. Een aanvraag wordt door een individuele evaluator als positief geëvalueerd wanneer het een minimale totaal score van 60% behaalt.

Je project zal beoordeeld worden op bovenstaande criteria door middel van volgende vragen. Je kan je aanvraag al inhoudelijk voorbereiden aan de hand van onderstaande vragenlijst. Daarna kan je je voorbereiding invullen in de voorziene velden in PLATOS.

We verwachten een beknopt en gevat antwoord op onderstaande vragen. Een projectvoorstel bedraagt om en bij 10 pagina's. Europa WSE behoudt zich het recht voor om projectvoorstellen die hier substantieel van afwijken niet te beoordelen.

1. Wat is de geografische scope waarop het leerecosysteem zich richt? Welke complexe uitdagingen kent de regio (bv op demografisch, economisch, sociaal, technologisch of ecologisch vlak)? Op welke uitdaging(en) wil het (te vormen) organisatienetwerk op termijn een antwoord bieden?
2. Hoe draagt een leerecosysteem (of mensen kansen geven om al doende hun talenten te ontdekken in levensechte contexten), bij tot het aanpakken van de maatschappelijke uitdaging? Illustreer dit met een aantal – al dan niet zelf bedachte – voorbeelden.
3. Welke (minimaal drie) partners worden alvast betrokken om het leerecosysteem vorm te geven? Toon aan dat zij alvast een zekere complementariteit hebben in rol en in diversiteit in levensdomeinen.
4. Word(t)(en) er (een) partner(s) betrokken die ook gefinancierd wordt in een ander project in oproep 65 en/of oproep 66? Indien ja, motiveer hoe de rol die de partner opneemt verschilt in elk project (ikv een lokale of regionale inbedding). Verduidelijk tevens hoe omgegaan wordt met de doelstelling van Europa WSE om vanuit diversiteit tussen projecten maximaal te kunnen leren (met andere woorden – hoe is elk project anders)?
5. Welke acties worden voorgesteld om de doelstellingen van het project (fase 1) te bereiken. Beschrijf deze hier en verduidelijk wie welke taken/acties zal uitvoeren. Maak tevens een planning op, inclusief een aantal mijlpalen. Gebruik voor deze planning het sjabloon dat aangeleverd wordt door Europa WSE.
6. Welke expertise en competenties zijn nodig om bovenvermelde acties uit te voeren en de beoogde doelstellingen te behalen? Hoe worden deze expertise en competenties voorzien in het project (via projectpersoneel, onderaannemers, stakeholders, ...)? Beschrijf de relevante competenties die aanwezig zijn bij het projectpersoneel en eventuele onderaannemers. Onderbouw dit met CV's van de projectmedewerkers en onderaannemers.



7. Motiveer de kosten van de benodigde, diverse profielen (met het oog op de vooropgestelde doelen en uit te voeren acties voor het eerste projectjaar). Gebruik hiervoor de ingediende kosten in Platos als basis. Verduidelijk welke taken uitbesteed worden aan onderaannemers en motiveer zowel de reden als de kosten.

5.4 Projectbeslissing

Wanneer de selectieprocedure is afgerond, wordt de promotor via een e-mail vanuit PLATOS op de hoogte gebracht van de beslissing.

De consensusteksten en geformuleerde voorwaarden worden in PLATOS weergegeven. De evaluaties van de aanvraag zijn raadpleegbaar in PLATOS.

Het project gaat van start op de voorziene begindatum zoals aangegeven in de aanvraag.

Wanneer een project is afgekeurd, ontvangt de promotor een e-mail vanuit PLATOS met een motivering van de negatieve beslissing.



6. Rapport



Naast de gesprekken over de voortgang van het project, moet er ook gerapporteerd worden in PLATOS. Het rapport bestaat uit een financieel luik. U geeft aan welke kosten u de voorbije projectperiode heeft gemaakt. De onderliggende bewijsstukken voor de gemaakte kosten worden opgeladen in PLATOS

Enmaal over een bepaalde periode gerapporteerd, wordt deze periode als afgelopen beschouwd.

Volgende rapportperiodes worden voorzien:

	Rapportperiode	Deadline voor indiening
Ronde 1		
Eindrapport	01/06/2024 – 28/02/2025	31/05/2025
Ronde 2		
Eindrapport	01/02/2025 – 31/10/2025	31/01/2026



7. Communicatie en zichtbaarheid

Alle projecten die financiële steun krijgen uit het ESF-fonds zijn gebonden aan de communicatierichtlijnen vanuit de Europese Unie. Alle info vind je hier: <https://www.europawse.be/praktische-info/communiqueer-over-je-project/communicatieverplichtingen-nieuwe-projecten-esf-en-amif-2021-2027>

8. Ondersteuning: infosessie en contact



➤ Infosessie

We voorzien alvast volgende infosessies:

Datum	Tijdstip	Locatie
Maandag 22 januari 2024	Van 10u00 tot 12u00	Ellipsgebouw Zaal 0.A.04 Koning Albert II Laan 35, 1030 Brussel
Woensdag 24 januari 2024	Van 13u00 tot 15u00	Virginie Lovelinggebouw (VAC Gent) Zaal: 04.01 - Philippus Lansbergen Koningin Maria Hendrikaplein 70, 9000 Gent
Maandag 12 februari 2024	Van 10u00 tot 12u00	Online Zie de inschrijvingslink onderaan deze kader. <i>Een opname van deze sessie wordt online geplaatst na de infosessie.</i>

Inschrijven voor de infosessies kan via de website van Europa WSE.

Infosessie Brussel: <https://www.europawse.be/infosessie-22012024-leerecosystemen-fase-1>

Infosessie Gent: <https://www.europawse.be/infosessie-24012024-leerecosystemen-fase-1>

Online infosessie: <https://www.europawse.be/infosessie-12022024-leerecosystemen-fase-1>

Bijkomende infosessies worden gecommuniceerd via de website en nieuwsbrief van Europa WSE.

➤ Inhoudelijke en financiële vragen:

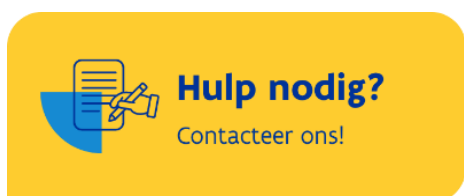
- Evelyn Smeyers - evelyn.smeyers@vlaanderen.be
- Sarah Boutens – sarah.boutens@vlaanderen.be

➤ PLATOS:

- Informatiepagina: <https://www.europawse.be/praktische-info/mijn-project-indienen-platos>
- Vragen over toegang: 1700 (Vlaamse infolijn)
- Support: <https://www.europawse.be/contactformulier>

➤ TR-applicatie (tijdsregistratie-applicatie):

- Informatiepagina: <https://www.europawse.be/praktische-info/opleiding-tijd-registreren-de-tijdsregistratie-applicatie>
- Support: <https://www.europawse.be/contactformulier>



9. Bijlagen



1. **Algemene voorwaarden** voor begunstigden die tijdens de programmaperiode 2021-2027 projecten uitvoeren in het kader van het Europees Sociaal Fonds Plus (ESF+) en hiervoor Europese middelen en/of Vlaamse cofinancieringsmiddelen (VCF) ontvangen.
2. **Selectiecriteria, beoordelings- en projectvoorstelvragen**
3. **Sjabloon planning**

