

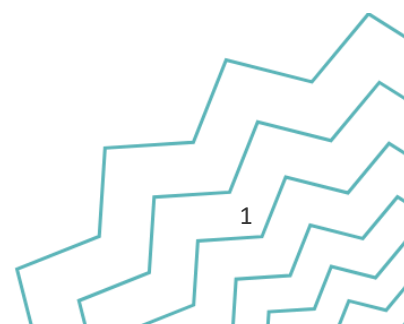
Call for interest



“Bijdragen aan een partnerschapswerking ter bevordering van de sociale inclusie van personen met een complexe problematiek.”

Inhoud

1. Korte samenvatting	2
2. Situering.....	2
3. Partnerschapsvormingsproces	3
4. Doelstelling van deze call for interest	4
5. Kwaliteitswerking binnen de partnerschappen.....	5
6. Matching van kandidaten op de lokale noden	6
Identificatie lokale noden & lokale timing	6
Kandidaatstelling	6
Lokale jury	6
Matchingsproces	7
Beslissing	8
Rol Europa WSE	9
7. Timing en vervolg	10
Partnerschapsontwikkeling	10
Timing van de call	11
Bijlage / Generiek kwaliteitskader van Europa WSE	12
Bijlage / Kandidatuur	19
Bijlage / Informatie over de oproep Lokale partnerschappen	20



1. Korte samenvatting

Voor wie	Organisaties die samen met VDAB en lokale besturen een partnerschapswerking willen uitbouwen ter bevordering van de sociale inclusie van personen met een complexe problematiek
Deadline voor kandidaatstelling	Partners krijgen minimaal 6 weken tijd om zich kandidaat te stellen nadat de lokale noden van een werkingsgebied zijn gepubliceerd op de website van Europa WSE ¹ .
Opstart van de partnerschappen	Vanaf 1 januari 2024
Meer informatie	Digitale infosessie op <ul style="list-style-type: none">- 6 april om 10u- 17 april om 14u Deze infosessies worden opgenomen en ter beschikking gesteld op de website van Europa WSE.
Contact	projectbeheer.europawse@vlaanderen.be

2. Situering

Het realiseren van een 80% werkzaamheidsgraad is niet enkel noodzakelijk om een antwoord te kunnen bieden op de vele openstaande vacatures en het garanderen van onze groei en welvaart, het is tevens en vooral ook een sociaal objectief. Europa WSE wil vanaf 2024 een dienstverlening faciliteren om werkzoekenden en niet-beroepsactieven met een complexe multi-problematiek te bereiken en te helpen om, vanuit hun context, gehoord/gezien te worden wat betreft hun uitdagingen om ten volle te participeren op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Vanuit hun sterktes, competenties en talenten, zullen deze personen met een uiterst kwetsbare positie in de samenleving de nodige ondersteuning krijgen om zelf stappen te zetten om dergelijke participatie te realiseren. De grootste hefboom voor dergelijke participatie vinden we in het hebben van een duurzame job. Met deze nieuwe aanpak via het ESF+ programma 2021-2027 wil Europa WSE zich daarom vooral richten op mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, mensen die vandaag onvoldoende en niet succesvol bereikt worden, en voor wie een geïntegreerde en maatgerichte aanpak nodig is om drempels weg te nemen.

Een aanbod vanuit één organisatie (publiek of niet-publiek) kan onvoldoende op maat inspelen op de zeer diverse vragen en achterliggende noden van deze personen. Iedere lokale context is bovendien anders met specifieke noden en hulpvragen bij de doelgroep, wat een meer lokale aanpak vereist. Europa WSE wil daarom inzetten op lokale partnerschappen bestaande uit zowel publieke als niet-publieke actoren die samen, vanuit de lokale realiteit, de nodige multidisciplinaire expertise verzamelen.

¹ <https://www.europawse.be/praktische-info/openstaande-oproepen/call-interest-lokale-partnerschappen>

Bovenstaande ambitie past binnen prioriteit 2 “sociale inclusie” van het ESF+-programma 2021-2027. Deze prioriteit onderscheidt zich van prioriteit 1 “toegang tot werkgelegenheid” in de breedte van de doelstellingen. Prioriteit 1 focust op het realiseren van werk via activeringsmaatregelen terwijl prioriteit 2 daarnaast ook focust op het versterken van de basisvoorwaarden om te kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt en de samenleving. Tewerkstelling is het objectief, waarbij deelname aan de samenleving en toegang tot essentiële diensten als gezondheidszorg, huisvesting, sociale voorzieningen, vrijwilligerswerk, etc., als belangrijke basiscondities gezien worden, waarop het ESF+-programma met “sociale inclusie” wil inzetten, zodat de tewerkstelling ook duurzaam is.

Vanaf 2024 gaan de partnerschappen (VDAB, lokale besturen en de andere partnerorganisaties) aan de slag om de doelgroep te ondersteunen volgens de doelstellingen van de nog te lanceren Europa WSE-oproep “Lokale partnerschappen”.

Binnen deze oproep zal Europa WSE dus vanaf 2024 middelen inzetten in functie van:

- **Multidisciplinaire dienstverlening:** de partnerschappen bepalen zelf welke dienstverlening en acties ze opzetten om de doelgroep te ondersteunen richting sociale inclusie, de arbeidsmarkt en het stijgen op de participatieladder. Het kan gaan om individuele begeleiding, contextbegeleiding, vindplaatsgericht werken, aanklampend werken, groepsaanbod², etc. Het klantperspectief vormt hierbij het uitgangspunt. De dienstverlening is afgestemd op de lokale context en complementair aan het bestaande aanbod van onder andere VDAB en OCMW.
- **Outreach:** idealiter wordt de doelgroep bereikt door connectie te maken met de lokale al aanwezige netwerken (bv. eerstelijns-zorgnetwerken, jeugdwegingen,...) zonder dat extra financiering van deze netwerken vereist is. Partnerorganisaties kunnen hiernaast, indien nodig, zelf ook nog inzetten op contact maken met de doelgroep, indien dit niet via bestaande netwerken mogelijk is. We stimuleren daarbij vernieuwende werkwijzen bv. werken met brugfiguren³.

De partnerschappen zoeken actief aansluiting bij lokale actoren die kansen kunnen creëren voor de doelgroep. Op lokaal niveau stimuleert Europa WSE daarom de interactie tussen een lokaal partnerschap en de werking “Inclusieve Ondernemingen” van Europa WSE. Werkvloeren moeten immers receptief zijn voor de doelgroep die we met de lokale partnerschappen in functie van werk willen begeleiden. “Inclusieve Ondernemingen” wil ondernemingen vanaf 2024 ondersteunen met heel concrete vraagstukken over instroom en retentie van ondervertegenwoordigde doelgroepen op de arbeidsmarkt.

Om maatwerk te blijven leveren voor evoluerende noden van de doelgroep zal ieder lokaal partnerschap ook inzetten op continu verbeteren van de dienstverlening via een doorgedreven kwaliteitswerking. Hierbij wordt de nodige aandacht besteed aan het goed functioneren van het partnerschap als dusdanig. Lokale partnerschappen blijven, via de hiermee gepaard gaande leerprocessen, hun eigen dienstverlening in vraag stellen vanuit het perspectief van, maar ook samen met de doelgroep. Hiervoor kunnen de partnerschappen rekenen op de nodige, in de partnerschappen geïntegreerde, ondersteuning van coaches.

3. Partnerschapsvormingsproces

Om partnerschappen te ontwikkelen die tegemoetkomen aan de lokale noden van de doelgroep, is het nodig om een partnerschapsvormingsproces uit te voeren dat voldoende recht doet aan de lokale variatie inzake

² We verwijzen hiervoor onder andere naar de werking van de ESF-oproep 478 “Versterking van de werk-welzijnsbemiddeling” waarbij de groepswerking inzet op het *empoweren* van de deelnemers.

³ We denken hierbij aan mensen die voeling hebben met de doelgroep van de partnerschappen en gemakkelijk contact kunnen maken met de doelgroep. Ze maken de brug tussen de doelgroep en de partnerschappen.

problematieken en actoren. VDAB en lokale besturen zijn institutionele actor die partner zijn in elk lokaal partnerschap, enerzijds als cruciale dienstverleners en anderzijds als bewakers van het algemene maatschappelijk belang.

Het partnerschapsvormingsproces wordt dan ook uitgevoerd door deze lokale kernactoren en wordt gefaciliteerd door het ondersteuningsteam van het Capacity Building⁴ project (VVSG, VDAB, Gent en Antwerpen).

Het partnerschapsvormingsproces bestaat uit 4 stappen. Deze “call for interest” situeert zich in de derde stap van dat proces:

- Stap 1: Afbakenen van de werkingsgebieden waarbinnen de lokale partnerschappen zich organiseren. Lokale besturen en VDAB onderzoeken samen wat het ideale werkingsgebied is van de toekomstige lokale partnerschappen. Centraal hierbij staat het zoeken naar een ideale schaal waarbij lokale besturen optimaal samenwerken om de doelgroep te kunnen bereiken, en waarbij nabijheid voor de doelgroep toch gegarandeerd wordt.
- Stap 2: Identificeren van de lokale noden die bepalen welke expertise er nodig is binnen een werkingsgebied. Lokale besturen en VDAB onderzoeken samen welke noden lokaal aanwezig zijn bij de doelgroep. Dit gebeurt op basis van casuïstiek en andere aanvullende gegevens die inzicht geven in de lokale context.
- **Stap 3: Matching van de expertise van andere organisaties op de lokale noden. Vanuit de lokale noden gaan lokale besturen en VDAB per werkingsgebied op zoek naar de andere potentiële partnerorganisaties die een aanvullende rol kunnen spelen.**
- Stap 4: Partnerschapsontwikkeling waarbij VDAB, lokale besturen en andere organisaties, die samen een partnerschap willen opzetten, zich voorbereiden om onder andere een team te vormen en de dienstverlening vorm te geven.

4. Doelstelling van deze call for interest

Europa WSE faciliteert met deze call for interest de zoektocht van lokale besturen en VDAB naar mogelijke partners die kunnen omgaan met de complexiteit van de problematiek van de beoogde doelgroep, uitiem in functie van duurzame deelname aan de arbeidsmarkt. Een complexe problematiek behelst volgende elementen:

- De expliciete vraag die gesteld wordt door de doelgroep stemt niet noodzakelijkerwijs overeen met wat nodig is. Er is al herhaalde interactie nodig om de verschillende facetten van de (multi)problematiek te achterhalen;
- De aanpak moet rekening houden met en/of inspelen op de hele levenscontext (incl. de drempels die zich daarin situeren);
- Er zijn grote verschillen wat betreft de noden en context, wat ertoe noopt de juiste expertise rondom de persoon te verzamelen om op maat én geïntegreerd te werken;
- Er wordt verwacht dat in het traject vooruitgang geboekt wordt, maar dat regelmatige terugval reëel is.

⁴ Het project [Capacity Building lokale partnerschappen](#) wordt getrokken door VVSG en bestaat verder nog uit VDAB en de steden Antwerpen en Gent.

Concreet gaat het om personen met een complexe, multi-problematiek die voornamelijk bereikt worden door VDAB (dienst intensieve dienstverlening), lokale besturen (bv. OCMW) en outreachende organisaties (via de partners of het bredere lokale netwerk).

Het is daarbij niet altijd evident om in te schatten of iemand tot deze doelgroep behoort. Naast werkzoekend of inactief zijn er namelijk geen harde kenmerken van de doelgroep. Grensgevallen met onder andere de reguliere werking van VDAB, het werk- en zorgdecreet, de indicering sociale economie en reguliere OCMW-dienstverlening, zijn te verwachten. Indien er twijfel is, kan het lokaal partnerschap aan de slag gaan met de persoon. Als tijdens de begeleiding blijkt dat andere pistes meer valabel zijn, dient het partnerschap te zorgen voor een overdracht zodat de capaciteit niet ontnomen wordt aan de specifieke doelgroep van de prioriteit “sociale inclusie”.

De beoogde lokale partnerschappen bestaan, naast VDAB en lokale besturen (bv. OCMW), uit organisaties met complementaire expertise in functie van de geïdentificeerde lokale noden. Om inzicht te krijgen in welk type expertise VDAB en lokale besturen zoeken, verwijzen we door naar de Europa WSE-website⁵ waar per werkingsgebied een lokaal addendum beschikbaar is. De addenda bestaan nog niet voor elk werkingsgebied, maar worden tijdens het openstaan van de call for interest aangevuld.

5. Kwaliteitswerking binnen de partnerschappen

Organisaties die zich kandidaat stellen via deze *call for interest* engageren zich om bij goedkeuring het reeds vermelde Europa WSE-kwaliteitskader toe te passen. Hiermee wordt verder gegaan dan de minimale vereisten van het kwaliteits- en registratiemodel van dienstverleners binnen werk en sociale economie⁶ om nog beter tegemoet te komen aan de eisen die gesteld worden aan een doorgedreven partnerschapswerking gericht op complexe problematieken.

Het kwaliteitskader van Europa WSE is gebaseerd op het kwaliteitsdenken van E. Deming⁷, een van de grondleggers van het moderne kwaliteitsdenken. Daarbij is het basisprincipe van het kwaliteitsdenken helder: “kwaliteit betreft exact doen wat nodig is voor de doelgroep (de eindklant), niet meer en niet minder.” Het gaat hierbij niet over de doelgroep in het algemeen, maar over elke, unieke klant op zich. Hoe verder weg van wat die klant, vanuit zijn/haar eigen perspectief nodig heeft, hoe groter het waardeverlies. Hiernaar streven is een continu gebeuren, volledig geïntegreerd in de dagelijkse werking van het partnerschap. De partnerschappen voeren daarbij leerprocessen uit om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. De partnerschappen voeren daarnaast ook een ontwikkelingsproces uit als partnerschap. Ze leren daarbij hoe ze zich het best kunnen organiseren om zo effectief mogelijk te kunnen werken vanuit klantperspectief.

Aan de partnerschappen wordt dan ook een engagement gevraagd om dit kwaliteitsdenken toe te passen en erop gecoacht te willen en kunnen worden. Indien tijdens de looptijd van het project blijkt dat dit engagement onvoldoende waargemaakt wordt, ongeacht de inspanningen van de coaches, zal Europa WSE als beheerder een stopzettingsprocedure opstarten.

Om inzicht te geven in de elementen die voor Europa WSE onderdeel uitmaken van het kwaliteitsdenken, hebben we het algemene Europa WSE-kwaliteitskader toegevoegd (zie bijlage). Dit zal een verdere vertaling krijgen in de vorm van een leidraad van een coachingstraject zodat partnerschappen het engagement qua

⁵ <https://www.europawse.be/praktische-info/openstaande-oproepen/call-interest-lokale-partnerschappen>

⁶ [Kwaliteits- en registratiemodel van dienstverleners binnen Werk en Sociale Economie | Vlaanderen.be](https://www.vlaanderen.be/kwaliteits-en-registratiemodel-van-dienstverleners-binnen-werk-en-sociale-economie)

⁷ <https://deming.org/explore/pdsa/>

tijd en inhoud kunnen inschatten. Ondersteunende coaches die de partnerschappen hierbij faciliteren vormen daarom een integraal onderdeel van de werking van de partnerschappen.

VVSG zal als partner, vanuit haar expertise in organisatienetwerken en vanuit haar gemandateerde rol als partner van de lokale besturen, in elk partnerschap voorzien in de bovenvermelde ondersteuning, in nauwe samenwerking met Europa WSE. In de lokale partnerschappen in de steden Gent en Antwerpen nemen de steden deze rol zelf op, tevens in nauwe samenwerking met Europa WSE.

6. Matching van kandidaten op de lokale noden

Identificatie lokale noden & lokale timing

Per werkingsgebied wordt er een “lokaal addendum” opgemaakt bij de call for interest. De addenda geven aan hoe het werkingsgebied is afgebakend en welke lokale noden er geïdentificeerd zijn in stap 2 van het partnerschapsvormingsproces.

In deze addenda zijn volgende zaken opgenomen:

- de afbakening van het werkingsgebied;
- de lokale noden van de doelgroep (die gebaseerd zijn op het samenstellen van persona, een arena-analyse om de relevante actoren te betrekken en een verrijking van de lokale analyse door die relevante lokale actoren) en de motivering van de selectie van de lokale noden waarop het werkingsgebied zal focussen;
- lokale timing (deadline kandidatuur, pitch-momenten, verwacht beslissingsmoment);
- lokale contactpersonen.

Deze addenda worden verzameld op de website van Europa WSE naarmate ze beschikbaar zijn. Europa WSE zal de lijst met addenda wekelijks updaten.

Kandidaatstelling

Organisaties kunnen zich via het document in de bijlage “kandidatuur”, kandidaat stellen voor een werkingsgebied. Organisaties dienen zich individueel kandidaat te stellen en kunnen zich niet in een partnerschap of als consortium aanbieden. Organisaties die zich voor meerdere werkingsgebieden kandidaat stellen, dienen een aparte kandidatuur in per werkingsgebied.

Deze call is beperkt tot de selectie van partners door VDAB en lokale besturen. Het inzetten van onderaannemers gebeurt waar nodig conform de toepassing van de wetgeving overheidsopdrachten. Het lanceren van opdrachten kan pas na goedkeuring van het project, inclusief budget, door Europa WSE. Organisaties die alleen via facturatie hun kosten kunnen afrekenen, zijn de facto uitgesloten als partner.

Lokale jury

De kandidaturen zullen beoordeeld worden door een lokale jury. Deze bestaat uit minimaal 3 matchmakers (evaluatoren), waarvan

- minimaal 1 vertegenwoordiger van **VDAB**;
- minimaal 1 vertegenwoordiger van het **lokaal bestuur**;
- minimaal 1 **onafhankelijke externe**, die expertise heeft op de matchingscriteria.

De jury streeft naar consensus.

Indien de jury geen consensus vindt is de stem van de meerderheid ($\frac{2}{3}$) doorslaggevend, hierbij heeft zowel VDAB, het lokaal bestuur als de onafhankelijke externe 1 stem (ongeacht van het aantal matchmakers per organisatie).

Matchingsproces

Het matchingsproces bestaat uit 2 rondes.

1. In een **eerste ronde** beoordeelt de jury de ingediende kandidatuur op basis van onderstaande beoordelingscriteria. De organisatie ontvangt, via email, een motivatie waarom ze wel of niet geselecteerd worden om door te gaan naar ronde 2.
2. In deze **tweede ronde** nodigt de jury de geselecteerde organisaties uit om hun kandidatuur te komen pitchen op een matchingsgesprek. Op basis van dit matchingsgesprek wordt een finale beoordeling gemaakt op de beoordelingscriteria, die beslist of de kandidaat al dan niet toegelaten wordt om deel te nemen aan stap 4 van het matchingsproces.

De beoordelingscriteria zijn:

1. **Cruciale bijdrage:** Welke cruciale bijdrage kan de organisatie inbrengen op basis van de lokale noden opgenomen in het lokaal addendum. Voor elk lokaal werkingsgebied zijn verschillende regio-uitdagingen geformuleerd. Deze geven een overzicht van de lokale doelgroepen, obstakels, mogelijkheden en doelstellingen. In de kandidatuur geven organisaties aan welke (unieke) bijdrage (activiteiten, expertise, ervaring, kennis, andere meerwaarde ...) ze kunnen leveren in functie van 1 of meerdere van de geformuleerde regio-uitdagingen.
2. **Fit for partnership:** In hoeverre kan een organisatie aantonen dat ze een diepgaande samenwerking aan wil/kan gaan. Door in te schrijven engageren partners zich om te onderzoeken of ze willen instappen in een organisatienetwerk. Dit vraagt een verregaande vorm van samenwerken die niet altijd evident is. Het vraagt een flexibele houding van de moederorganisatie en inspanningen rond gezamenlijk delen van informatie, deelname aan casusbesprekingen en stuurgroep, beschikbaarheid voor het partnerschap, tijd en engagement om samen als partnerschap te leren Het principe van wisselende partnerschappen met focus op de doelgroep en daardoor geen absolute zekerheid van financiering voor de deelnemende partners voor de volledige termijn van het project, is ook een deel van het fit for partnership.

De jury beoordeelt deze criteria aan de hand van de volgende beoordelingsvragen:

<p>Criterion 1: Cruciale bijdrage</p>	<p>Mate waarin een cruciale bijdrage lokaal ontplooid kan worden door een organisatie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mate waarin de organisatie activiteiten voorstelt die een concreet (efficiënt en effectief) antwoord bieden op de vooropgestelde lokale noden en regio-uitdagingen;
---	---

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Mate waarin de concrete activiteiten die de organisatie voorstelt een bijdrage vormt die andere kandiderende organisaties niet of onvoldoende kwalitatief kunnen leveren maar die essentieel is om aan de noden te voldoen; 3. Mate waarin onderbouwd wordt dat de organisatie de vereiste capaciteit en expertise (betreft doelgroep en de voorgestelde activiteiten) bezit om de voorgestelde activiteiten uit te voeren; 4. Voldoende concretisering inzake het principe van lokale verankering (via actuele inbedding in de lokale context en/of zich kunnen organiseren op voldoende aanwezigheid in die lokale context, zich zo lokaal mogelijk kunnen organiseren als nodig is vanuit klantperspectief)
<p>Criterion 2: Fit for partnership</p>	<p>Mate waarin een organisatie “fit for partnership” is:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mate waarin een organisatie (of individu) concrete ervaring heeft met multidisciplinaire samenwerking (zowel binnen de eigen organisatie als met andere organisaties) 2. Mate waarin een organisatie de limieten van de door haar voorgestelde activiteiten erkent en kan aangeven welke complementaire activiteiten vanuit andere organisaties relevant zijn om de regio-uitdagingen aan te gaan. 3. Mate waarin een organisatie vanuit eigen (positieve en negatieve) ervaringen haar engagement kan aantonen inzake samenwerking tussen verschillende organisaties 4. Mate waarin een organisatie kan aantonen dat ze gezamenlijk beslissingen kan nemen vanuit een gedeelde doelstelling, in openheid en gelijkwaardigheid met andere organisaties, mét oog voor ieders belangen.

De jury geeft elke kandidaat per criterium een score op onderstaande schaal, waarbij 1 de laagste en 4 de hoogste score is:

1	Organisatie vertoont grote tekortkomingen betreffende de meeste criteria
2	Organisatie voldoet op enkele criteria, maar vertoont cruciale tekortkomingen op andere criteria
3	Organisatie voldoet op de meeste criteria, met beperkte tekortkomingen op andere criteria
4	Organisatie voldoet aan alle criteria

Organisaties worden zowel na ronde 1 als ronde 2 geselecteerd indien ze een minimale score van 3 halen op zowel “cruciale bijdrage” als “fit for partnership”.

Beslissing

Alle kandidaten ontvangen een e-mail met de gemotiveerde beslissing via de lokale besturen. In deze communicatie wordt per criterium gemotiveerd waarom een bepaalde score werd toegekend.

De **geselecteerde** organisaties worden uitgenodigd om deel te nemen aan de verdere vorming van het partnerschap (Stap 4 van het partnerschapsvormingsproces). Dit houdt nog geen enkele garantie in naar toekomstige deelname aan het partnerschap, noch naar financiering vanuit Europa WSE.

Organisaties die **niet geselecteerd** zijn, kunnen tot 14 dagen na ontvangst van de e-mail waarin de beslissing wordt meegedeeld een beroep doen op een weerwoordprocedure. Het weerwoord kan enkel betrekking hebben op materiële fouten, nl. documentatie die niet of onvoldoende meegenomen werd bij de beoordeling. Inhoudelijk (wat betreft de substantie van voorstellen en de toepassing hierop van de criteria, gegeven de beschikbare informatie) kan er geen weerwoordprocedure worden opgestart.

In de weerwoordprocedure zullen twee onafhankelijke matchmakers, die niet in de originele jury zaten, de motivatie tot het weerwoord en de motivering van jury afwegen tegen elkaar. Ze kunnen de beslissingen om de partner niet te selecteren vervolgens bekrachtigen of omkeren. Ze zullen dit telkens grondig motiveren. De praktische modaliteiten over het aantekenen van het weerwoord zullen opgenomen worden in de e-mail met de beslissing.

Indien bovenstaande weerwoordprocedure niet tot een bevredigende oplossing leidt, kan een organisatie steeds een klacht indienen bij het bestaande [meldpunt](#) van het Departement Werk & Sociale Economie.

Rol Europa WSE

De rol van Europa WSE is in deze fase (fase 3) beperkt tot het bekrachtigen van het proces dat is gelopen in deze call for interest.

Ze kijkt hierbij na of het proces voldoet aan de volgende voorwaarden:

1. Het proces kan overal in Vlaanderen worden toegepast;
2. Het proces nodigt organisaties apart uit (nog niet in consortium);
3. Het proces is toegankelijk voor alle organisaties (excl. VDAB en lokale besturen die al betrokken zijn vanaf stap 2 van het partnerschapsvormingsproces) om op een gelijke basis deel te nemen;
4. Het proces bouwt voort op de resultaten van stap 2 van het partnerschapsvormingsproces;
5. Het proces is grondig gedocumenteerd en maakt transparant hoe de selectie is genomen/onderbouwd;
6. Het proces biedt de mogelijkheid tot weerwoord indien non-selectie.

Europa WSE heeft dus geen rol in het samenstellen van lokale partnerorganisaties en doet in deze fase ook nog geen inhoudelijke beoordeling van het partnerschap. Pas in stap 4 zal Europa WSE een inhoudelijke beoordeling maken, bij het evalueren van de projectvoorstellen die worden ingediend op de oproep Lokale partnerschappen.

Europa WSE kan een waarnemingsrol opnemen tijdens het matchingsproces dat loopt in de werkingsgebieden, maar enkel voor de opvolging van de correcte toepassing van bovenstaande voorwaarden.

7. Timing en vervolg

Partnerschapontwikkeling

De gematchte kandidaten uit stap 3 starten met stap 4 van het partnerschapsvormingproces. Tijdens deze stap dienen de partnerschappen een projectvoorstel in bij Europa WSE binnen de oproep “Lokale Partnerschappen” die gelanceerd wordt op 1 juni 2023.

Daarnaast werken ze verder richting het vormen van een partnerschap en het voorbereiden van de dienstverlening. Hierbij wordt de manier van werken met het hele partnerschap steeds verder verfijnd, versterkt en concreter geoperationaliseerd. Via verschillende iteraties wordt een gezamenlijke ambitie bepaald en gewerkt aan proces, organisatie, relatie en belangen. De partners voeren gesprekken over de inzet en verdeling van rollen, taken en competenties. Ook het gezamenlijk inzetten van de middelen komt op de agenda.

Zowel het verder vormgeven van het partnerschap, als het indienen van het projectvoorstel, wordt gefaciliteerd door het ondersteuningsteam van het Capacity Building-programma. Ze nemen de partners mee door het partnerschapsvormingsproces, bewaken dat dit in lijn blijft met het Europa WSE-kwaliteitskader en creëren een goed klimaat voor samenwerking. Het Capacity Building-ondersteuningsteam stuurt niet op inhoudelijke beslissingen, noch op keuzes over het al dan niet blijven betrekken van bepaalde partners.

Europa WSE opteert dus voor een model waarbij alle partners vanuit een gelijkwaardige positie rond de tafel in dialoog gaan binnen het in stap 3 samengestelde partnerschap. Het Capacity Building-ondersteuningsteam zal als procesfacilitator deze gelijkwaardige dialoog faciliteren en bewaken dat er vanuit de dialoog gewerkt wordt naar cohesie, ambities, draagvlak en de toewijzing van rollen, taken en middelen, dit in functie van de geformuleerde lokale noden. Indien het partnerschap, ondanks het faciliteren, er zelf niet in slaagt de taken en rollen binnen het partnerschap toe te wijzen, kunnen VDAB en lokale besturen binnen de 8 weken voor de effectieve opstart een noodprocedure opstarten en hun doorzettingsmacht, vanuit hun rol als bewakers van het algemene maatschappelijke belang, inzetten om de dienstverlening vanaf de voorziene startdatum te kunnen garanderen.

Lokale besturen en VDAB moeten naar het partnerschap en Europa WSE motiveren waarom ze deze noodprocedure opstarten. In deze procedure zullen ze alle partners in het partnerschap opnieuw scoren op de criteria “cruciale bijdrage” en “fit for partnership”. Dit aan de hand van bovenstaande beoordelvragen. Bij fit for partnership wordt dan bijkomend gescoord op het observeerbare gedrag dat partners vertoonden in stap 4. Ze motiveren dan met welke partners ze finaal aan de slag gaan bij de start van het partnerschap. Partners met score 3 of 4 worden dan geselecteerd. Indien er meerdere partners zijn met score 3 en 4 wordt een rangschikking gemaakt en geargumenteed.

Timing van de call

Europa WSE publiceert de call op 31 maart 2023 en voorziet in de verspreiding van de call via de website en lokale contacten bij lokale besturen. De call for interest blijft open staan voor werkingsgebieden waarbij stap 2 van het partnerschapsvormingsproces (identificeren van de lokale noden) nog niet is afgerond. De werkingsgebieden waarvoor stap 2 is afgerond, bezorgen de geïdentificeerde lokale noden aan Europa WSE die voor een wekelijkse update zorgt op de website. Tussen de publicatie van de lokale noden en de opstart van het matchingsproces zitten minimaal 6 weken om organisaties voldoende tijd te geven om zich kandidaat te stellen.

Bijlage / Generiek kwaliteitskader van Europa WSE

Onderstaande tekst beschrijft het generieke kwaliteitskader van de afdeling Europa WSE (DWSE) dat de basis vormt voor de specifieke kwaliteitswerking van met Europese middelen gefinancierde acties gericht op complexe problematieken. In functie van de specificiteit van de oproep inzake lokale partnerschappen zal door Europa WSE bepaald worden in haar oproep welke onderdelen deel zullen uitmaken van het beheerkader. Deze zullen door de Europa WSE-beheerder opgevolgd worden. Daarnaast maakt Europe WSE een leidraad om toekomstige partnerschappen informatie te geven over de aard van de integrale kwaliteitswerking waarvoor via coaching ondersteuning zal worden voorzien.

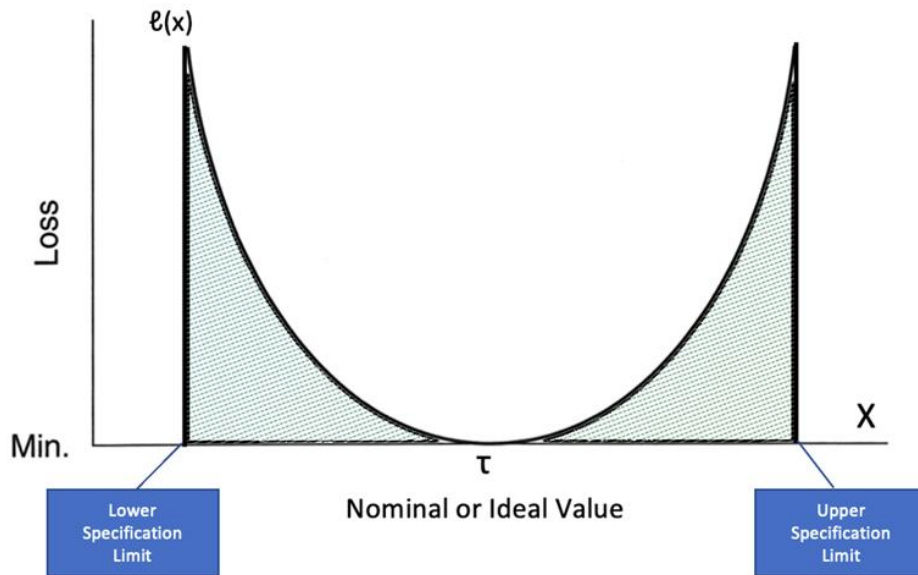
Kader inzake kwaliteit voor Europa WSE interventies

Onderstaand kader is bedoeld als interne leidraad voor Europa WSE, om op maat uit te maken waarop de coaching vanuit EU-WSE zich zal richten, evenals welke onderdelen eventueel deel uitmaken van een oproep.

Bedoeling van coaching: kwaliteit van dienstverlening voor onze doelgroep(en) verzekeren.

Het basiskader inzake kwaliteit is afgeleid van het werk van E. Deming (1), één van de grondleggers van het moderne kwaliteitsdenken. Zoals gesteld door Abell (1992) “Deming’s contribution is a broad view that encompasses the responsibility of management and the intrinsic motivation of the worker. It promotes a way of life as opposed to simple management fix-it schemes” (2). Deming verwees ook regelmatig naar een andere grondlegger, G. Taguchi: “Deming always referred to Taguchi as having one of the best, the greatest breakthroughs in systems” (3).

De “Taguchi loss-function” afgebeeld hieronder maakt een basisprincipe helder: kwaliteit betreft exact doen wat nodig is voor de doelgroep (de eindklant), niet meer en niet minder. Het gaat hierbij niet over de doelgroep in het algemeen, maar over elke, unieke klant op zich. Hoe verder weg van wat die klant, vanuit zijn/haar eigen perspectief nodig heeft, hoe groter het waardeverlies. Hiernaar streven is een continu gebeuren, geïntegreerd in de dagelijkse werking van onszelf als Europa WSE én onze partners.



Dit begrip van kwaliteit is ambitieuzer dan het begrip dat kwaliteitsdenkers zoals P. Crosby hanteren, nl. louter voldoen aan door de dienstverleners vooropgestelde eisen (4). Samenvattend gezegd: bij Deming staat het voorspelbaar maken van voldoen aan de, soms zeer uiteenlopende, eisen van de klant centraal. Dienstverlenende systemen moeten die grote inputvariatie kunnen absorberen om een zo klein mogelijke output variatie (voorspelbaar voldoen aan de eisen van de klant, vanuit hun perspectief) te realiseren. Bij Crosby staan eerder de processen in het dienstverlenende systeem zelf centraal met als streven zo weinig mogelijk variatie te realiseren in het proces door strikte controle van het proces. Dit kan echter leiden tot rigiditeit waar, in een context met hoge variatie inzake de klantennoden, stabiele dienstverlenende processen leiden tot onvoorspelbare uitkomsten vanuit het perspectief van de klant. Weick et al (1999) (5) kaarten dit ook aan als volgt “High reliability organizations (HROs) are harbingers of adaptive organizational forms for an increasingly complex environment... Reliable systems often must perform the same way even though their working conditions fluctuate and are not always known in advance...in HROs... there is variation in activity, but there is stability in the cognitive processes that make sense of this activity... Efficient organizations often enact the opposite split, namely, stable activity patterns and variable cognitive processes”. Met andere woorden, louter op efficiëntie gericht organisaties focussen op het standaardiseren van de uitvoerende processen (wat nuttig is in stabiele contexten waar er weinig variatie is qua noden vanuit de doelgroep), terwijl de zogenaamde HRO’s focussen op het standaardiseren van leer/innovatieprocessen om goed te kunnen inspelen op hoge en minder voorspelbare variatie qua noden. Ze zijn gericht op effectiviteit (resultaten vanuit het perspectief van de klant).

Ondersteunend partnerschap / consortium (NVT indien over 1 organisatie gaat)
<p>1 Engagement voor een partnerschap dat in functie van de klant staat (klantgerichtheid)</p> <p>Partnerorganisaties geven continu vorm aan samenwerkingsverband (bv. een multidisciplinair team rondom de doelgroep, een divers netwerk over verschillende levensdomeinen, ...), in lijn met de noden van een door het partnerschap afgebakende doelgroep (bv. tastbaar gemaakt via persona’s), met een gezamenlijke bedoeling (missie) en principes vanuit het perspectief van die doelgroep en</p>

een hiermee gepaard gaande *sense of urgency*. Er wordt gezorgd voor vertegenwoordiging van de doelgroep zelf in het partnerschap vanuit het motto “niets over ons, zonder ons”. De partners zorgen er samen voor dat de meest voorkomende noden van de doelgroep opgevangen kunnen worden door het partnerschap, waarbij de toegevoegde waarde van elke partner helder is en de overlap beperkt (tenzij echt noodzakelijk omwille van volume van de vraag). Minder voorkomende noden worden ingevuld via onderaannemers (gefinancierd vanuit het partnerschap) of via netwerkactoren (die hier reeds middelen voor hebben). Partners onderscheiden zich van onderaannemers / bredere netwerk actoren door het eigenaarschap dat zij opnemen ten aanzien van die bedoeling wat zich vertaalt in het engagement om steeds meer en beter op elkaar in te spelen, vanuit de eigen expertise en middelen.

2 Wederkerigheid als basis voor noodzakelijk vertrouwen voor een effectief partnerschap op alle niveaus

Een partnerschap vormt een bestuursraad met de relevante leidinggevendenden (dicht genoeg bij de werking op het terrein met voldoende beslismacht) van de diverse partnerorganisaties, inclusief de vertegenwoordiging van de doelgroep. Deze raad neemt de strategische, kaderende beslissingen op partnerschapsniveau (bv. uitbreiding partnerschap, toewijzing van middelen, ...). Er wordt steeds een bewuste keuze gemaakt inzake de meest gepaste vorm van collectieve besluitvorming, waarbij consent-besluitvorming een bevoorrechte werkwijze is. Hiertoe wordt gezorgd voor een veilig klimaat en daaruit voortvloeiend noodzakelijk vertrouwen voor effectieve samenwerking. De raadsleden investeren dan ook in het beter leren kennen van elkaars belangen, sterke en zwakke punten en organisatiecultuurverschillen en houden hier rekening mee. De leden zijn toegankelijk (beschikbaar, bereid en in staat om elkaar te helpen) voor elkaar. Er wordt geïnvesteerd in een gedeeld begrippenkader om de interactie te faciliteren. De raadsleden leggen de nadruk op de mogelijkheden geboden door samenwerking, wars van competitie. Ze geven vanuit vertrouwen het mandaat aan de door hen beschikbaar gestelde medewerkers om de samenwerking op het terrein (“de samenwerkers op het terrein”), richting de doelgroep, effectief te realiseren vanuit de gezamenlijke bedoeling van het partnerschap. De bestuursraad is ook de plek om op constructieve wijze eventuele conflicten te benoemen en aan te pakken. Het kan gaan om conflicten tussen raadsleden of tussen de samenwerkers op het terrein (die ze niet zelf konden oplossen). Om dit alles waar te maken wordt ingezet op een gepast ritme van diverse types meetings met een heldere systematiek (inzake agendapunten, samenstelling, werkvorm, verslagneming, besluitvorming met een voorkeur voor consent...).

3 Verantwoordelijkheid nemen voor kwaliteit ten behoeve van de samenwerkers op het terrein en de doelgroep

De bestuursraadsleden zorgen ervoor dat het kwaliteitsmanagement (voortdurend leren en verbeteren) binnen het partnerschap gestoeld is op systematische leerprocessen (zie infra). Kwaliteit vanuit leerprocessen is niet enkel een opdracht voor de samenwerkers op het terrein, maar ook voor de achterliggende partnerorganisaties. De raadsleden gaan samen snel en flexibel in op de kwesties die de samenwerkers op het terrein, vanuit hun leerprocessen, op de agenda zetten. Kwesties die wijzen op een gebrek aan expertise / capaciteit worden opgepakt door het partnerschap door ofwel in te zetten op vorming (incl. “*on the job*”), het toevoegen van een nieuwe partner of (wanneer de expertise niet voldoende frequent nodig is) via onderaanneming of

netwerfactoren. Spanning die ontstaat bij de samenwerkers op het terrein, door spanning die bestaat tussen de partnerorganisaties, wordt ook aangepakt (bv. conflicterende praktijken rond rapportering, streefcijfers, afkomstig uit de partnerorganisaties). Ook andere zaken waar de samenwerkers op het terrein geen mandaat of vermogen toe hebben om dit zelf aan te pakken (bv. hinderende regels rond privacy, problemen met andere actoren op het terrein) worden opgepakt door de meest relevante raadsleden. Dit houdt ook in dat de raadsleden kwesties verder escaleren in de eigen organisaties indien nodig (bv. naar topmanagement). Zolang de kwestie niet opgelost is, blijft diegene die escaleerde verantwoordelijk om dit te blijven aankaarten op de relevante fora en hierover terug te koppelen.

4 Effectieve verbinding tussen samenwerkers op het terrein, de bestuursraad en externe stakeholders vanuit gedeeld leiderschap

Er wordt geïnvesteerd in een professionele coördinatie om de brug te slaan tussen bestuursraad en samenwerkers op het terrein en effectieve samenwerking op alle niveaus te faciliteren. Raadsleden en samenwerkers op het terrein kunnen daartoe diverse, specifieke rollen opnemen (gedeeld leiderschap). De bestuursraad blijft evenwel verantwoordelijk om het effectief oppakken van dergelijke rollen binnen het partnerschap te verzekeren. De rolhouders krijgen daartoe het mandaat van de bestuursraad en overstijgen daarbij het perspectief van de dienstverlenende organisatie waaraan ze contractueel verbonden zijn of oefenen de coördinatie uit vanuit een organisatie die niet zelf instaat voor dienstverlening. De coördinatie houdt de aandacht van het partnerschap op (het formuleren van) de gedeelde bedoeling en zorgt ervoor dat potentiële bedreigingen in acht genomen worden. De coördinatie houdt ook in het vizier wie wat bijdraagt, wie welke baten ontvangt, wie eventueel nadeel ondervindt en of er daarin voldoende evenwicht is. Ook pakt de coördinatie eventuele conflicten binnen de bestuursraad aan. De coördinatie zorgt eveneens voor zichtbaarheid en verantwoording naar externe stakeholders (bv. bredere netwerfactoren, beheerder vanuit Europa WSE...) toe. Tevens zorgt de coördinatie (creatieve insteek) ervoor dat de bestuursraad deelgenoot wordt van wat geleerd wordt door de samenwerkers op het terrein. De coördinatie draagt daartoe ook zorg voor een faciliterende context waar de samenwerkers op het terrein, vanuit vertrouwen en besef van interafhankelijkheid samenwerken en elkaar op constructieve manier uitdagen via systematische leerprocessen gericht op kwaliteit (zie infra).. De coördinatie staat ook in voor transparante, gedragen besluitvorming op het niveau van de samenwerkers op het terrein evenals binnen de bestuursraad. De coördinatie zorgt daarbij voor de praktische organisatie van vergaderingen, incl. opmaken agenda's, verslagen, bijhouden afspraken, doorstroom van informatie.... De coördinatie zet ook in op het onderhouden van allerhande nuttige contacten, in functie van het partnerschap. Tenslotte zorgt de coördinatie voor financieel-administratief beheer. De rolhouders zijn samen sterk in communicatie, kunnen goed luisteren, pikken spanningen snel op, kunnen groepsprocessen in goede banen leiden (incl. op het vlak van teamwork en de daarbij nodige psychologische veiligheid), en blijven het grotere plaatje zien (als kruispuntdenkers, thuis in verschillende werelden).

5 Financieel management faciliterend voor een dynamisch, open partnerschap in functie van kwaliteit voor de doelgroep

De partners poolen de beschikbare budgetten (incl. cofinanciering in natura) op het niveau van het partnerschap, en deze worden in onderling overleg, transparant ingezet, met het oog op kwaliteit

voor de doelgroep. Dit houdt ook in dat een deel van de middelen gereserveerd en/of herbestemd zal worden voor nieuwe medewerkers, vorming, onder aanneming, nieuwe partners,... naargelang aangewezen vanuit de leerprocessen.

Kwaliteit via leerprocessen

1. Voor elke casus ernaar streven te doen wat nodig is, niet meer en niet minder

Voor iedere casus (een persoon, groep, organisatie, wijk, samenwerking,... die als doelgroep benoemd wordt en waar een partnerschap zich expliciet op richt) is er een concrete bedoeling (die kan evolueren) vanuit het perspectief van de doelgroep benoemd. Deze valt binnen de grenzen van de centrale bedoeling van het partnerschap, die zo ook steeds meer betekenis krijgt. Vanuit de concrete bedoeling wordt voor iedere casus de voortgang continu opgevolgd via een werkwijze die toelaat te concluderen of de casus kan worden losgelaten of dat er eerder nog een hele weg te gaan is vanuit het partnerschap en haar bedoeling (bv. door de casus te scoren op een schaal van 1-10, waarbij 10 betekent loslaten en 1 dat er nog een hele weg te gaan is waarbij de score zelf niet het cruciale element is, wel de evolutie en de interpretatie waarom er vooruitgang of achteruitgang is). Voor elke casus wordt ook gedocumenteerd wat de waardevragen zijn (legitieme noden waar het partnerschap, vanuit haar bedoeling, effectief op integrale wijze wil inspelen), idealiter in bewoordingen die de direct betrokken actoren in de casus zelf zouden gebruiken. De voortgang in het adresseren van waardevragen wordt systematisch en op maat in kaart gebracht voor elke casus, bv. met een sterdiagram met een schaal van 1-5. Deze scores kunnen mee de algemene score informeren maar hierbij is geen sprake van een mechanistisch, lineair verband van deze scores met de algemene score. Waardevragen worden onderscheiden van faalvragen (vragen of signalen die voortvloeien uit het nalaten van iets te doen of uit het doen van iets dat contraproductief is, wat ook weer een respons vereist, maar waarbij die te vermijden was) worden ook systematisch genoteerd voor verdere analyse (zie infra). Ook wordt voor elke casus bijgehouden of de ondernomen acties vanuit het perspectief van de doelgroep (bedoeling/noden) inspeelden op de waardevragen, gerelateerd aan een algemeen kader van waardevolle stappen, onderbouwd met observatie en input vanuit de doelgroep zelf. Ook wordt voor elke casus bijgehouden welke substantiële interacties wanneer plaatsvonden, zodat er een zicht is op de intensiteit van de dienstverlening in een relevant tijdsbestek. Omdat diverse expertises tot diverse interpretaties kunnen leiden, wordt bovenstaande regelmatig besproken in een relevant multidisciplinair overleg. Waar nuttig en mogelijk wordt dit alles ook met de doelgroep zelf expliciet gevalideerd.

2. Capaciteit matchen met voorspelbare legitieme noden van de doelgroep

Complexe waardevragen in hun context worden periodiek in kaart gebracht via persona (patronen van waardevragen in hun context). Dergelijke set van persona mag niet verward worden met een segmentatiemodel waarbij voor elke persona een specifieke dienstverlening vastgelegd wordt. Persona zijn geen segmenten maar geven als set een speelveld aan dat door een dienstverlening vlot geadresseerd moet kunnen worden. Persona helpen dus met het inschatten van de benodigde (kwalitatieve en kwantitatieve) capaciteit die vereist is. Deze persona worden ook gebruikt om zowel wat verschillend is, als wat gelijkaardig is in een nieuwe casus, sneller op te merken, en de dienstverlening (met de diverse expertises) hierop flexibel in te zetten. Casussen die ertoe kunnen

nopen om deze persona bij te stellen / uit te breiden, worden in meer details geanalyseerd vanuit die optiek.

3. Inzichten opdoen om verbeteropportunities te identificeren

Periodiek wordt voor een selectie van casussen geanalyseerd wat concrete toegevoegde waarde had voor de doelgroep (waar een op zich waardevolle stap gezet werd, wat als een ijkpunt gezien kan worden op weg naar het realiseren van de gezamenlijke bedoeling) en wat verspilling (actie die geen bijdrage levert aan de bedoeling) was. Dit wordt gerelateerd aan algemene waardestappen (een specifiek type “theory of change”, zonder dat deze lineair opgevat worden als een stappenplan) op partnerschapsniveau die bijgesteld kunnen worden en op deze wijze steeds meer betekenis verkrijgen. Dergelijke waardestappen zijn ook nuttig om bevattelijk over de werkwijze van het partnerschap te communiceren. Over casussen heen worden regelmatig ook andere patronen geanalyseerd: welke verspilling en faalvragen komen steeds terug? Tevens wordt ook verschillen inzake de doorlooptijd van casussen geanalyseerd waarbij tijdverlies als verspilling gezien moet worden. Oorzaken van verspillingen en faalvragen bestaan uit het verkeerd begrijpen van de vraag (of een faalvraag als een echte vraag zien) of een mismatch tussen een goed begrepen vraag en de dienstverlening. Achterliggende oorzaken voor de persistentie van verkeerd begrijpen en mismatch liggen in systeemcondities (contextuele elementen die sterk bepalen wat medewerkers al dan niet kunnen doen, waarvan men, verkeerdelijk, aanneemt dat ze niet veranderd kunnen worden bv. competenties en mandaten die ontbreken in een partnerschap,, ICT systemen, rigide procesbeschrijvingen, contexten gecreëerd door andere actoren buiten het partnerschap,...) en achterliggende denkwijzen (beperkende aannames), die ook geïdentificeerd worden.

Het leren uit casussen (via een diverse set aan methodologieën, bv. customer journeys, after action reviews,...) wordt gezien als cruciaal voor het continu verbeteren van een complexe dienstverlening door de samenwerkers op het terrein. Benaderingen die een complexe realiteit reduceren tot een (beperkte) set indicatoren dienen met de nodige omzichtigheid behandeld te worden. Ze kunnen interessante vragen triggeren of nuttig zijn voor wetenschappelijk onderzoek (cfr. impactevaluaties) maar lenen zich er meestal niet toe om operationele conclusies te trekken of aanbevelingen op te stellen. Dat neemt dus niet weg dat dergelijke data op betrouwbare wijze verzameld moet worden in het kader van periodieke beleidsmatige rapportering (op partnerschapsniveau of voor de individuele partners) en/of impactevaluatie.

4 Transparant en systematisch inzetten op verbeteren

Negatieve patronen uit casussen worden aangepakt via systematische verbeterinitiatieven (experimenten) met minimaal beschrijving van de verspilling/faalvraag en hun oorzaak, evenals een uitleg waarom/hoe het initiatief dit kan aanpakken via een beter proces, wat dan de eisen zijn voor start en doorlopen van het proces, inclusief eventuele nieuwe competenties die extern verworven moeten worden, al dan niet via een nieuwe partner. Hoe het initiatief geëvalueerd zal worden (meten) is een laatste cruciaal element. Een initiatief wordt eerst opgezet met een klein deel van de doelgroep. Het gaat immers om iets waarvan nog niet zeker is dat het beter is dan een huidige praktijk. Het kan dus falen en vereist dan ook typisch het doorlopen van meerdere iteraties (gaan van ruwe prototypes waar snel feedback op gegeven kan worden, tot volledig uitgewerkte praktijken

die ingezet worden met de doelgroep). Pas indien stabiel wordt dergelijk initiatief uitgebreid naar de doelgroep en andere partnerschappen.

Een verbeterinitiatief wordt formeel beslist via consent besluitvorming binnen de groep samenwerkers op het terrein. Het initiatief wordt ook besproken op de bestuursraad. Indien relevant, wordt ook op dat niveau consentbesluitvorming toegepast. Het initiatief wordt gedeeld met andere partnerschappen vooraleer het effectief start, om te peilen in hoeverre het ook relevant is voor andere partnerschappen die er dan ook uit kunnen leren. Zo blijft leren niet beperkt tot “inzicht opdoen” binnen één samenwerking maar leidt het tot verbetering door verandering op grotere schaal.

5 Verantwoordelijkheid (ernstig) nemen

Kwaliteit is een collectieve verantwoordelijkheid. Een case is een case van iedereen. De coördinatie speelt wel een cruciale rol in het blijvend op de agenda zetten van de leerprocessen bij de samenwerkers op het terrein en de bestuursraad. Samenwerkers op het terrein pakken daarbij oorzaken eerst rechtstreeks aan op hun niveau. Pas wanneer oorzaken werkelijk een breder/sterker mandaat vereisen dan de groep samenwerkers op het terrein (op dat moment) heeft, wordt een knelpunt geëscaleerd naar de bestuursraad als op te pakken kwestie. De voortgang inzake het oppakken van kwesties door de bestuursraad wordt teruggekoppeld aan het team. De samenwerkers op het terrein en de raadsleden staan ook open voor en benutten externe expertise / perspectieven (bv. vanuit vertegenwoordigers van de doelgroep) / inspiratie (bv. van andere partnerschappen) maar voeren die niet klakkeloos in. Dat geldt ook voor impactevaluaties die louter als externe input in het leerproces opgevat moeten worden. Dergelijke input wordt betrokken in een analyse van relevante casussen en, indien relevant, een hieruit volgend verbeterinitiatief. Tenslotte wordt ook een “right to challenge” ingesteld voor partnerschappen met een lange looptijd, waarbij na een vastgelegde periode (bv maximaal drie jaar voor een werking die 6 jaar loopt) actoren die denken toegevoegde waarde te kunnen bieden, vanuit bovenstaande logica in een door ESF vormgegeven proces kunnen stappen waarbij ze die toegevoegde kunnen aantonen.

1 www.deming.org

2 D.A. Abell, 1992, ISO 9000, a step backwards for the philosophies of W.E.Deming?

3 <http://podcast.deming.org/the-taguchi-loss-function-deming-in-education-with-david-p-langford-part-9>

4 Walton, 1986, The Deming Management Method

5 Weick, Sutcliffe and Obstfeld, 1999, ‘Organising for high reliability: processes of collective mindfulness’ in Sutton and Staw (eds.) Research in Organisation Behaviour, vol. 1.

Bijlage / Kandidatuur

Het document 'Call Kandidatuur' kan je downloaden via onze website.

Bijlage / Informatie over de oproep Lokale partnerschappen

Hieronder volgt informatie over de oproep Lokale partnerschappen, de oproep die Europa WSE wil lanceren op 1 juni 2023. Het kader hieronder biedt een eerste blik op het concept en is louter en alleen indicatief. Deze informatie komt eerst ter bekrachtiging op het Monitoringcomité van de afdeling Europa WSE.

Type oproep	Dit is een gesloten subsidieoproep gericht aan lokale besturen of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.
Doelgroep	Werkzoekenden en inactieven met een complexe, multi-problematiek.
Wat	Lokale partnerschappen (met VDAB, lokale besturen en andere partnerorganisaties) bieden ondersteuning aan niet-beroepsactieven en werkzoekenden met een complexe multi-problematiek, met als ultieme doelstelling duurzame deelname aan de arbeidsmarkt.
Kwaliteit	De partnerschappen werken actief mee aan de Europa WSE-kwaliteitswerking (cf. supra).
Evaluatie van de werking	Verplichte deelname aan de Europa WSE-impactevaluatie.
Budget van de oproep	205 miljoen euro
Budget op partnerschapsniveau	Info volgt bij lancering van de oproep
Kosten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loonkosten van projectpersoneel met arbeidsovereenkomst 2. 40% forfait voor alle andere kosten
Staatssteun	De verleende steun, die aan de goedgekeurde projecten zal worden toegewezen, zal worden toegekend met inachtneming van de voorwaarden 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).
Rapporteringsverplichtingen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapportering over deelnemers 2. Rapportering over het leerproces 3. Rapportering over de voortgang van het project

Duurtijd van de partnerschappen	Maximaal 6 jaar (mits een positieve tussentijdse evaluatie na 3 jaar) binnen de tijdsperiode 01/01/2024-31/12/2029.
Selectieprocedure	De partnerschappen dienen een projectvoorstel in bij Europa WSE. Dat projectvoorstel zal beoordeeld worden op de volgende selectiecriteria: <ol style="list-style-type: none"> 1. Relevantie 2. Haalbaarheid 3. Adequate bestuurlijke capaciteit 4. Kosten/baten
Voorwaarden op organisatieniveau	Elke organisatie die deelneemt, voldoet aan volgende voorwaarden: <ol style="list-style-type: none"> 1. De dienstverlener moet rechtspersoonlijkheid hebben; 2. De dienstverlener moet voldoen aan het kwaliteits- en registratiemodel van DWSE <p>De promotor beschikt over voldoende kredietwaardigheid.</p>
Voorwaarden op projectniveau	Het projectvoorstel is tijdig ingediend in de PLATOS-applicatie. Het projectvoorstel is in het Nederlands.
Lancering oproep	01/06/2023
Indienen projectvoorstel	Vanaf 30 september 2023 en ten laatste op 30 juni 2024
Opstart van de partnerschappen	Vanaf 1 januari 2024 en ten laatste op 1 oktober 2024