



Vlaanderen
is werk



OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

Fiche oproep 396 Duurzaam loopbaanbeleid

Prioriteit uit OP: 4 – Partnerschapsontwikkeling en Mensgericht ondernemen

De fiche van de oproep werd goedgekeurd door het Managementcomité op 30 maart 2017.

Korte samenvatting van de oproep.....	3
1 Waarover gaat de oproep?.....	6
1.1 Wie behoort tot de doelgroep van de oproep?	6
1.2 Welke acties heeft de oproep voor ogen?.....	6
1.3 Verwachte resultaten van de projecten?.....	11
1.4 Lessen uit verleden.....	11
2 Wie kan een project indienen?.....	13
2.1 Promotor en partners.....	13
2.2 Criteria op organisatieniveau.....	13
2.3 Criteria op projectniveau.....	14
2.4 Overheidsopdrachten en de minimis.....	14
3 Hoe maak je een projectvoorstel op?.....	16
3.1 Inhoudelijke analyse.....	16
3.2 Projectplanning.....	16
3.3 Begroting en financiering.....	17
4 Hoe dien je een projectvoorstel in?.....	22
4.1 Registratie in de ESF-applicatie.....	22
4.2 Indienen projectvoorstel.....	22
5 Ondersteuning bij de opmaak en het indienen van het projectvoorstel.....	23
6 Hoe weet je of je projectvoorstel is goedgekeurd?.....	24
6.1 Selectieprocedure.....	24
6.2 Projectbeslissing.....	24
6.3 Herkansing.....	25
7 Wat zijn de verdere stappen na goedkeuring van het project?.....	26
7.1 Project- en partnerschapsovereenkomst.....	26
7.2 Voorschot.....	26
7.3 Administratieve verplichtingen.....	26
7.4 Rapportering.....	27
7.5 Thematische werking.....	28

7.6 Controle.....28
7.7 Evaluatie.....28
8 Tijdlijn met verloop van het project29
8.1 Tijdlijn.....29
8.2 Verloop oproep.....30
9 Digitale archiefruimte32
10 Bijlagen.....34



Korte samenvatting van de oproep

Wat?

Met projecten binnen deze oproep willen we de werkbaarheid van jobs op de Vlaamse arbeidsmarkt verbeteren door het introduceren van een duurzaam loopbaanbeleid op organisatieniveau. Een duurzaam loopbaanbeleid kan leiden tot een win-winsituatie voor zowel medewerker als organisatie. Enerzijds schept dit beleid zinvolle en werkbare loopbanen voor werknemers waardoor ze langer en meer gemotiveerd aan de slag kunnen blijven. Anderzijds is het gericht op het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. We moedigen organisaties dan ook aan om beleidsinstrumenten en – systemen te implementeren die de duurzaamheid van loopbanen voor zowel werknemers als organisaties ten goede komen, zodat een zo hoog mogelijke werkzaamheidsgraad gerealiseerd kan worden in Vlaanderen.

Wie?

We richten ons met deze oproep tot alle organisaties met rechtspersoonlijkheid, alsook de vakbonden. Deze organisaties hoeven nog geen stappen gezet te hebben op vlak van een duurzaam loopbaanbeleid. Projecten kunnen namelijk zowel werken aan de fundamentele bouwstenen van het loopbaanbeleid als aan de strategische integratie van deze bouwstenen in een duurzaam geheel. Op die manier beoogt deze oproep een breed publiek van organisaties, gaande van snelle groeiers die nog maar weinig stappen gezet hebben op vlak van loopbaanbeleid tot mature ondernemingen wiens loopbaanbeleid mogelijks aan herziening toe is. Concreet betreft het in deze oproep alle ondernemingen en organisaties op de Vlaamse arbeidsmarkt, zowel uit de profit als de non-profit, zowel uit het Normaal Economisch Circuit als uit de sociale economie. In deze oproep kunnen enkel organisaties die gevestigd zijn in het Vlaams gewest een project indienen. Organisaties die gevestigd zijn in het Brussels gewest zijn dus uitgesloten van deelname.

Organisaties – ofwel *promotoren* – die nog een lopend project hebben binnen de oproepen Geïntegreerd Strategisch Loopbaanbeleid of Anders Organiseren kunnen niet indienen op deze oproep. Een promotor kan pas een vervolgpriject in deze oproep starten wanneer het voorgaande project afgelopen is. Het is eveneens niet mogelijk om gelijktijdig een project Anders Organiseren (oproep 397) in te dienen.

Acties?

In deze oproep werken projecten aan een duurzaam loopbaanbeleid door acties op te zetten binnen de actiedomeinen werving & selectie, onthaal, work-life, loopbaanbeleid, competentiebeleid, leiderschap, jobinhoud en uitstroom. Binnen ieder actiedomein kunnen promotoren kiezen voor acties op de korte termijn - zogenaamde *quick wins* - of acties op de middellange termijn - gesitueerd op een hoger strategisch niveau. Dit laat projecten toe om zowel te werken aan de fundamentele bouwstenen van het loopbaanbeleid als aan de strategische integratie ervan in een duurzaam geheel. Hoewel het mogelijk is voor projecten om acties op te zetten binnen elk van onderstaande actiedomeinen is dit geen vereiste. Essentieel is dat de organisatie kan aantonen dat de gekozen acties op maat van de onderneming zijn en in verhouding staan tot de fase waarin het loopbaanbeleid zich momenteel bevindt. Voor een dieper inzicht in de ontwikkeling van het eigen loopbaanbeleid raden we geïnteresseerde organisaties aan voorafgaandelijk een werkbaarheidsanalyse uit te voeren, wat enkel

mogelijk is voor KMO's via de KMO-Portefeuille¹ van het Agentschap Innoveren & Ondernemen. Zo kunnen de uitdagingen die zich stellen op het vlak van duurzame loopbanen helder worden benoemd en kan vervolgens worden duidelijk gemaakt op welke manier de projectacties hierop zullen inspelen. Dit wordt sterk aangeraden maar is niet verplicht voor projecten binnen deze oproep.

Verder is het belangrijk dat de projectacties bijdragen aan de creatie van een beleid. Dit betekent dat alle activiteiten binnen het project gericht moeten zijn op het ontwikkelen en het testen van systemen en instrumenten voor de totstandkoming van een duurzaam loopbaanbeleid. Dit impliceert dat de structurele uitvoering van het nieuw tot stand gekomen of reeds bestaande beleid geen deel kan uitmaken van het project. Verder zijn het volgen van jobtechnische opleidingen en opleidingen inzake leiderschap niet mogelijk binnen deze oproep. Ook wettelijk verplichte acties (bv. rond preventie en veiligheid op het werk, het afnemen van burn-out enquêtes...) vallen buiten de scope van deze oproep.

Hoeveel?

Het oproepbudget voor de oproep 396 'Duurzaam Loopbaanbeleid' en oproep 397 'Anders organiseren' samen bestaat uit 4.000.000 EUR ESF-financiering en 6.000.000 EUR Vlaamse cofinanciering.

Er is een maximale subsidie voorzien van 80.000 euro per project met volgende verdeling:

- Maximaal 32.000 euro ESF
- Maximaal 48.000 euro VCF

De promotor moet een minimale private cofinanciering voorzien van 30% voor een KMO en 50% voor een grote onderneming.

Organisaties gevestigd in Limburg met activiteiten erkend bij het RIZIV, het Agentschap Zorg en Gezondheid, het VAPH, Kind en Gezin of het Agentschap Jongerenwelzijn kunnen in deze oproepen enkel aanspraak maken op SALK-middelen. Concreet betekent dit dat deze organisaties uitgesloten zijn van VCF financiering. Zij kunnen tot maximaal 64.000 euro ESF middelen ontvangen. In elk geval is een publieke/private financiering van minimaal 50% van de totale subsidiabele kost vereist, ongeacht of zij de kenmerken van KMO of GO hebben.

Hoe?

De promotor dient een projectvoorstel in via de online ESF-applicatie. Een projectvoorstel opmaken bestaat uit het beantwoorden van inhoudelijke vragen, het uitwerken van een plan van aanpak en het opmaken van een begroting.

Wanneer?

De oproep wordt opengesteld op 1 april 2017 en staat open tot en met 30 juni 2017 middernacht. Goedgekeurde projecten gaan van start op 1 oktober 2017.

In 2017 wordt de oproep nog eenmaal herhaald. Projectvoorstellen kunnen een laatste keer ingediend worden vanaf 1 oktober 2017 met als uiterste indieningsdatum 22 december 2017

¹ <http://www.kmo-portefeuille.be/>

Er worden twee infosessies voorzien samen met de oproep 'Anders organiseren':

- **10/05/2017** van 9u30 tot 13u

Locatie: VAC GENT

Koningin Maria Hendrikaplein 70 - 9000 Gent

(Het Virginie Lovelinggebouw ligt vlak bij het NMBS-station 'Gent-Sint-Pieters'. Wandel het station uit langs de hoofdingang. Het gebouw ligt onmiddellijk links, boven de bus- en tramhaltes).

- **29/05/2017** van 13u tot 16u30

Locatie: VAC Leuven

Diestsepoort 6 - 3000 Leuven

(Het Dirk Boutsgebouw ligt naast het NMBS-station van Leuven, rechts van de hoofdingang en het busstation).

Inschrijven kan via www.esf-vlaanderen.be.

Looptijd?

De projecten in deze oproep hebben een looptijd van minimaal 12 en maximaal 18 maanden. Eens de looptijd van het project bepaald is, is het niet meer mogelijk de projectperiode nog te verlengen.

1 Waarover gaat de oproep?

Het Vlaams Hervormingsprogramma (VHP) heeft als één van de kerndoelstellingen het behalen van een globale werkzaamheidsgraad van 76% tegen 2020. Eén van de mogelijke manieren om deze werkzaamheidsgraad te bevorderen, is het meer duurzaam vormgeven van de loopbanen van werknemers binnen organisaties. Duurzame loopbanen zijn opgebouwd uit werkbare jobs die tot op hogere leeftijd uitgeoefend kunnen worden. Vanuit de Vlaamse regering wordt daarom specifiek ingezet op de werkbaarheid van het werk en op de combinatie van arbeid en het gezinsleven.

1.1 Wie behoort tot de doelgroep van de oproep?

Met deze projecten richten we ons op alle werknemers binnen een organisatie. De promotor kan bij het indienen van een project vertrekken van een deelpopulatie van de werknemers, maar mag geen acties ondernemen die andere deelpopulaties, zoals ouderen, allochtonen, personen met een arbeidshandicap (PmAH), kort- en laaggeschoolden schaden.

1.2 Welke acties heeft de oproep voor ogen?

In deze oproep werken projecten aan een duurzaam loopbaanbeleid door het inzetten op de verschillende actiedomeinen die worden weergegeven in de linkerkolom van onderstaand actiekader. Binnen ieder actiedomein kunnen promotoren kiezen voor acties op de korte termijn - zogenaamde *quick wins* - of acties op de middellange termijn - gesitueerd op een hoger strategisch niveau. Dit laat projecten toe om zowel te werken aan de fundamentele bouwstenen van het loopbaanbeleid als aan de strategische integratie van deze bouwstenen in een duurzaam geheel. Op die manier beoogt deze oproep een breed publiek van organisaties, gaande van snelle groeiers die nog maar weinig stappen gezet hebben op vlak van loopbaanbeleid tot mature ondernemingen wiens loopbaanbeleid mogelijks aan herziening toe is.

Hoewel het mogelijk is voor projecten om acties op te zetten binnen elk van onderstaande actiedomeinen is dit geen vereiste. Essentieel is dat de organisatie kan aantonen dat de gekozen acties op maat van de onderneming zijn en in verhouding staan tot de fase waarin het loopbaanbeleid zich momenteel bevindt. Voor een dieper inzicht in de ontwikkeling van het eigen loopbaanbeleid en om te voorkomen dat de projectacties een losse verzameling van op zichzelf staande handelingen zouden vormen, raden we geïnteresseerde organisaties aan voorafgaandelijk een werkbaarheidsanalyse uit te voeren. KMO's² kunnen deze bijvoorbeeld uitvoeren via de KMO-Portefeuille³ van het Agentschap Innoveren & Ondernemen, maar dit is ook mogelijk via een ander kanaal.⁴ Met behulp van een dergelijke analyse kunnen de uitdagingen die zich stellen op het vlak van duurzame loopbanen helder benoemd worden en kan vervolgens worden duidelijk gemaakt op welke manier de projectacties hierop zullen inspelen. Uiteraard kan een organisatie ook een projectvoorstel opmaken zonder een voorafgaande werkbaarheidsanalyse, maar dan moet duidelijk blijken wat de aanleiding is voor de verschillende projectacties. Deze moeten namelijk op een samenhangende manier verbonden zijn met een

² Een werkbaarheidsanalyse kan enkel uitgevoerd worden in het kader van de KMO-Portefeuille voor KMO's. Grote ondernemingen, vzw's en organisaties uit de social profit dienen dit uit te voeren via andere kanalen.

³ <http://www.kmo-portefeuille.be/>

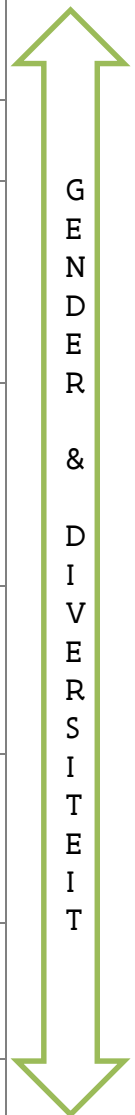
⁴ Er mogen in het projectvoorstel uiteraard geen acties ingediend worden die reeds gefinancierd werden met middelen uit de KMO-Portefeuille. Een cumul met de KMO-Portefeuille is dan ook niet toegestaan.

achterliggende visie op de ontwikkeling van de organisatie en haar loopbaanbeleid. Met het actiekader geven we ter inspiratie een niet-limitatieve opsomming van concrete beleidsinstrumenten en -systemen waaraan op korte of lange termijn gewerkt kan worden binnen het project. Ter verduidelijking lichten we de actiedomeinen met hun respectievelijke beleidsinstrumenten en -systemen hieronder kort toe.

Actiekader oproep Duurzaam Loopbaanbeleid

Voorbeelden van instrumenten en systemen waarrond een beleid kan worden uitgewerkt binnen het project

Actiedomeinen	Basis HR (KT) ↓	Strategisch HR (MLT) ↑
Werving & Selectie	<ul style="list-style-type: none"> • Wervingsbeleid • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ...
Onthaal	<ul style="list-style-type: none"> • Onthaalbeleid • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Peter-/meterschap • ...
Work-life	<ul style="list-style-type: none"> • Ergonomiebeleid • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaats- en tijdsafhankelijk werken • Burn-outbeleid • Mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid • Gezondheidsbeleid • Personeelsbeloningsplan / Cafetariaplan • ...
Loopbaanbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Planningsgesprek • Functioneringsgesprek • Evaluatiegesprek • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Loopbaangesprekken • Persoonlijke ontwikkelingsplannen • Feedback-beleid • Loopbaanladders • Interne arbeidsmarkt • ...
Competentiebeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Competentiewoordenboek • Competentieprofielen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Competentie-gap analyse • Competentiematrixen • VTO-beleid • Opleidingsplannen • ...
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • Werving • Selectie • Competenties • Ondersteuning • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Coachend leiderschap • ...
Jobinhoud	<ul style="list-style-type: none"> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Taakverbreding • Jobrotatie • Job pooling • ...
Uitstroom	<ul style="list-style-type: none"> • Onslaggesprek • Exitgesprek • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitstroombeleid • ...



Binnen het actiedomein **werving & selectie** kan op het basisniveau gewerkt worden aan een wervingsbeleid door o.a. het uitwerken van een procedure voor het uitschrijven van vacatures, het opstellen van een draiboek voor sollicitatiegesprekken, het uitdenken van een assessmentprocedure, het uitwerken van een selectiemethodiek, enzovoort. Op het strategische niveau kan vervolgens worden overgegaan tot de integratie van deze basisbouwstenen in een duurzaam geheel. We moedigen organisaties aan hiervoor zelf een specifieke strategie te ontwikkelen rekening houdend met de noden en behoeften van de eigen organisatie.

Binnen het actiedomein **onthaal** kan op het basisniveau gewerkt worden aan een onthaalbeleid door o.a. het ontwerpen van een onthaalmap of een onthaalbrochure, het opstellen van een draiboek voor een onthaalgesprek, ... Op het strategische niveau zou bijvoorbeeld een programma van peter-/meterschap kunnen uitgewerkt worden, waarbinnen de uitwisseling van kennis tussen meer ervaren werknemers en nieuwe medewerkers centraal staat. Een volgende stap

////////////////////////////////////

kan er dan uit bestaan dat dit peter-/meterschapsprogramma ingebed wordt in een groter systeem van organisatiebrede kennisuitwisseling waarmee het buiten de grenzen van het actiedomein onthaal treedt en uitgroeit tot een geïntegreerde component van een duurzaam loopbaanbeleid. Dit zijn voorbeelden van hoe een organisatiebeleid kan evolueren. Het is aan de promotor om in het projectvoorstel de evolutie van het eigen loopbaanbeleid te schetsen en aan te tonen hoe de projectacties er op een logische manier inpassen.

Binnen het actiedomein **work-life** kan gewerkt worden aan instrumenten en systemen die de werk-privé balans evenwichtiger maken en/of inzetten op een beleid dat de fysieke en psychosociale gezondheid van de werknemers bevordert. Op het basisniveau kan daarom gewerkt worden aan een ergonomiebeleid door bijvoorbeeld het opzetten van een sensibiliseringscampagne of het uitwerken van een opleiding over hoe gezond te bewegen op het werk. Let wel op dat het hier gaat om het vormen van een beleid en niet om de aankoop van ergonomisch bureaumateriaal. Op het strategisch niveau kan vervolgens een beleid geïnstalleerd worden rond het nieuwe werken, telewerken, flexibel werken... zaken die we hier groeperen onder de noemer 'plaats- en tijdonafhankelijk werken'. Verder kan op dit strategische niveau een burn-outbeleid uitgewerkt worden waarbij men een gepast antwoord voorziet op vragen als 'Hoe wordt omgegaan met signalen van een burn-out?' of 'Hoe gaat de organisatie om met werknemers die terug komen uit een burn-out?'. Een andere mogelijkheid op het strategische niveau is om een mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid te introduceren, waarbij de organisatie een faciliterende rol opneemt ten aanzien van werknemers die naast hun job de taak van mantelzorger op zich nemen. Ook het uitwerken van een gezondheidsbeleid kan op dit niveau gesitueerd worden. Aangezien het steeds gaat om het vormen van een beleid vermelden we ook hier dat bijvoorbeeld de aankoop van fruitmanden of het organiseren van een sportdag niet gefinancierd kan worden binnen deze oproep. Een ander voorbeeld van een strategisch beleidsinstrument dat ontwikkeld kan worden binnen dit actiedomein is het personeelsbeloningsplan, ook wel bekend als het 'cafetariaplan'. Aan de hand van een dergelijk plan kan de werknemer zelf de samenstelling van het loon en de extralegale voordelen bepalen in functie van de specifieke behoeftes en noden die zich stellen binnen de levensfase waarin hij of zij zich bevindt.

Binnen het actiedomein **loopbaanbeleid** kan op het basisniveau gewerkt worden aan een draaiboek voor planningsgesprekken, functioneringsgesprekken, evaluatiegesprekken, enzovoort. Op een strategisch niveau kan dan de omslag gemaakt worden van loutere functioneringsgesprekken naar loopbaangesprekken. In loopbaangesprekken wordt de eenzijdige communicatie van de organisatie naar de werknemer doorbroken en laat men ruimte voor inspraak aan werknemerszijde. Daarmee worden de aspiraties van de werknemer binnen de organisatie (en mogelijks ook daarbuiten) bespreekbaar in een open dialoog. Een persoonlijk ontwikkelingsplan kan daarbij als een handig instrument voor het kaderen van deze loopbaangesprekken ondersteuning bieden. Een volgende stap zou vervolgens kunnen zijn dat deze loopbaangesprekken een onderdeel gaan uitmaken van een breder feedbackbeleid waarbij de mogelijkheid tot feedback zich niet concentreert in vast bepaalde feedbackmomenten, maar wel van doorlopende aard wordt. Een instrument ter ondersteuning van een dergelijk beleid kan dan bijvoorbeeld een online feedbacktool zijn waarlangs leidinggevenden en vertrouwenspersonen altijd aanspreekbaar zijn. Tot slot kan er binnen het actiedomein loopbaanbeleid gewerkt worden aan een interne arbeidsmarkt en hoe deze transparant gemaakt kan worden voor de werknemers en eventueel ook sollicitanten. Dit kan bijvoorbeeld via het opstellen van duidelijke loopbaanladders die een overzicht bieden van welke functies bestaan binnen de organisatie met daaraan gekoppeld welke opleiding, ervaring of competenties vereist zijn voor het bekleden van deze verschillende functies.

Binnen het actiedomein **competentiebeleid** kan op het basisniveau gewerkt worden aan de verspreiding van het competentiedenken over alle andere HR-processen binnen de organisatie. Dit kan onder andere door het uitwerken van een competentiewoordenboek waarmee het spreken van een gedeelde competentietaal gestimuleerd kan worden. Het opstellen van competentieprofielen vormt een ander voorbeeld van een beleidsinstrument dat ontwikkeld kan worden op dit niveau. Op het strategisch niveau kunnen reeds opgestelde competentieprofielen worden gekoppeld aan de loopbaanladders. Verder kan men bijvoorbeeld een systeem uitwerken om competenties in kaart te brengen en te managen binnen het kader van een competentiematrix. De opgestelde competentieprofielen kunnen ook gebruikt worden in de vorming, training en ontwikkeling, in de onderlinge taakverdeling, in de loopbaan- en functioneringsgesprekken, en in de lange termijnplanning van de onderneming.

Binnen het actiedomein **leiderschap** kan op het basisniveau gewerkt worden aan een beleid rond de selectie van toekomstige leidinggevenden: op welke manier kunnen zij aangeworven worden, op basis van welke criteria worden zij geselecteerd, over welke competenties dient een leidinggevende te beschikken... ? Gekoppeld aan het strategisch competentie- en loopbaanbeleid kan bekeken worden op welke wijze medewerkers kunnen doorgroeien naar een leidinggevende positie binnen de organisatie. Verder kan een systeem worden opgezet ter ondersteuning van de eerstelijnsleidinggevenden. Uit de werkbaarheidsmonitor van 2013 blijkt namelijk duidelijk dat ondersteuning van de

direct leidinggevende als cruciaal element wordt ervaren in de werkbaarheid van de werknemer. Op het strategische niveau kunnen daarenboven acties opgezet worden die een cultuuromslag naar coachend leiderschap stimuleren, wat de brug vormt tussen een degelijk HR-beleid en de werknemer.

Binnen het actiedomein **jobinhoud** kan op het strategisch niveau gewerkt worden aan instrumenten en systemen die gericht zijn op taakverbreding. Een voorbeeld van een dergelijk systeem is het oprichten van een 'jobmarkt', waarbij werknemers bepaalde delen van hun takenpakket kunnen wisselen tegen taken uit het pakket van een collega. Een ander voorbeeld is het systeem van jobrotatie waarbij werknemers op regelmatige basis doorschuiven naar een andere job binnen de organisatie om zo het werk uitdagend te houden door de afwisseling over de tijd heen. Verder zou er kunnen worden bekeken hoe via een systeem van *job pooling* bepaalde groepen van werknemers kunnen worden gedeeld tussen verschillende bedrijven, zodat het voor zowel werknemer als werkgever uitdraait in een win-win. Wat niet kan worden gefinancierd binnen deze oproep, is het opstellen van functieprofielen of -omschrijvingen – een actie die zich situeert op het basisniveau van dit actiedomein.

Binnen het actiedomein **uitstroom** kan op het basisniveau o.a. gewerkt worden aan een ontslagbeleid door het uitwerken van een draaiboek voor ontslag- of exitgesprekken bij zowel gedwongen als vrijwillig ontslag, en bij zowel individueel als collectief ontslag. Acties in het kader van een retentiebeleid dat eenzijdig de werkgever ten goede komt, zoals *employer branding*, zijn evenwel uitgesloten.

Acties die kaderen binnen het transversaal aandachtspunt **gender & diversiteit** dienen telkens in combinatie met de andere actiedomeinen te worden gekozen. Het is dus niet mogelijk om projectacties op te zetten die een algemeen diversiteitsbeleid beogen. Zo zou bijvoorbeeld de combinatie van het actiedomein diversiteit met het actiedomein work-life kunnen worden gemaakt, waarbij een aangepaste uurregeling wordt ontwikkeld voor moslimwerknemers tijdens de periode van de ramadan. Daarnaast zou bijvoorbeeld de combinatie van het actiedomein diversiteit met het actiedomein jobinhoud kunnen worden gemaakt, waarbij via *job crafting* nieuwe functies worden samengesteld voor personen met een arbeidshandicap. Op die manier kan er aan een diversiteitsbeleid worden gewerkt, zij het op een toegepaste manier.

Uiteraard is deze opsomming van systemen en instrumenten niet limitatief en is het mogelijk om andere systemen of instrumenten dan degenen opgenomen in dit actiekader te ontwikkelen en/of te implementeren binnen de eigen organisatie. De manier waarop deze systemen en instrumenten verdeeld zijn over het basis- en strategisch niveau is gebaseerd op de toestand waarin het loopbaanbeleid van de gemiddelde organisatie op de Vlaamse arbeidsmarkt zich momenteel bevindt. De situatie van het eigen loopbaanbeleid zal hier wellicht van afwijken. Daarnaast is het mogelijk dat de gekozen acties domeinoverschrijdend zijn in de zin dat ze niet onder te brengen vallen binnen één welbepaald actiedomein. Omwille van deze redenen moet dit actiekader gezien worden als een werkinstrument dat de organisatie kan helpen bij het nadenken over, het (her)tekenen en het implementeren van een duurzaam loopbaanbeleid. De meerwaarde van het werken met dit kader is dat de brede scope aan acties die mogelijk zijn voor de uitbouw van een duurzaam loopbaanbeleid op een gestructureerde manier kunnen worden samengebracht. Dit kader wil dan ook geenszins beperkend zijn voor de creativiteit en diversiteit aan mogelijke projectvoorstellen. Voor een uitgebreide lijst van systemen en instrumenten die opgenomen kunnen worden in het projectvoorstel verwijzen we naar de toolbox Talentontwikkelaar⁵. Ter inspiratie van hoe het loopbaanbeleid kan worden afgestemd op de specifieke behoeften en noden van de verschillende werknemersgroepen binnen de organisatie, verwijzen we naar <http://esf-vlaanderen.be/nl/bedrijven>.

Tot slot dragen de projectacties bij aan de creatie van een duurzaam loopbaanbeleid voor werknemers binnen de eigen organisatie. Dit betekent dat alle activiteiten binnen het project gericht zijn op het ontwikkelen en het testen van systemen en instrumenten voor de totstandkoming van een duurzaam loopbaanbeleid. Dit impliceert dat de structurele uitvoering van het nieuwe tot stand gekomen of reeds bestaande beleid geen deel kan uitmaken van het project. Zo kan een project bijvoorbeeld een nieuw

⁵ <http://www.talentontwikkelaar.be/>

draaiboek voor functioneringsgesprekken ontwikkelen en testen, maar is het niet mogelijk om alle functioneringsgesprekken die standaard worden gevoerd in de organisatie te financieren binnen het project. Verder zijn het volgen van jobtechnische opleidingen en opleidingen inzake leiderschap niet mogelijk binnen deze oproep. Ook wettelijk verplichte acties (bv. rond preventie en veiligheid op het werk, het afnemen van burn-out enquêtes...) vallen buiten de scope van deze oproep.

1.3 Verwachte resultaten van de projecten?

Met projecten binnen deze oproep willen we de werkbaarheid van jobs op de Vlaamse arbeidsmarkt verbeteren door het introduceren van een duurzaam loopbaanbeleid op organisatieniveau. Dit zal dan ook opgevolgd worden aan de hand van indicatoren die op organisatieniveau gemeten worden.

De indicatoren op organisatieniveau betreffen vrijwillig verloop, verzuimpercentage, strategisch competentiebeleid, interne functionele mobiliteitsratio, interne arbeidsmarkt en diversiteit op de werkvloer. Deze indicatoren moeten een eerste maal opgeleverd worden binnen de eerste maand na de start van het project en een tweede maal bij de eindrapportering. Deze momenten staan aangeduid op de tijdslijn die terug te vinden is onder hoofdstuk 8.

De indicatoren op organisatieniveau moeten ingevuld worden in een onlinesurvey die bezorgd wordt bij de start van het project. Meer informatie hierover is terug te vinden in de bijlage 'Indicatoren oproep Duurzaam loopbaanbeleid'.

1.4 Lessen uit verleden

We geven ter inspiratie enkele voorbeelden van projecten mee die aanpassingen doorgevoerd hebben in hun HR processen en systemen.

Haal het beste uit jezelf

"Haal het beste uit jezelf" van Westvlees had als grote missie het controleren van het stressniveau en een correctere behandeling van de werknemers om zo gepassioneerde werknemers te creëren. Hiertoe heeft de promotor onder andere de werkplanning en werkorganisatie aangepakt, is een coaching voor leidinggevenden opgezet, is de communicatiestroom uitgetekend en is er een onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers ingevoerd. Na afloop van het project stelt de promotor vast dat de personeelsleden meer tevreden zijn over hun job, dat de klachten over stress en over de leidinggevenden aanzienlijk verminderd zijn.

Qinetic Space

Qinetic Space in Kruike is uitgegroeid tot een specialist in de ruimtevaarttechnologie en levert projecten op van A tot Z. De organisatie heeft met haar project binnen de oproep Mensgericht ondernemen een upgrade van het HR-beleid uitgewerkt en geïmplementeerd. De visie bestond erin om het HR beleid te laten transformeren van een 'administratief gebeuren' naar een 'strategisch gebeuren' en te komen tot een geïntegreerd HR-beleid, waarbij de missie/visie en strategisch van het bedrijf de basis vormen. Het project heeft hierdoor onder meer gewerkt aan het feit dat medewerkers voldoende vrijheid krijgen binnen de werkprojecten, zich kunnen ontplooien, zich goed kunnen voelen, een goede balans tussen werk en privé kunnen nastreven, dat ze gehoord worden en de juiste ondersteuning krijgen en dat er een correcte verloning is voor de taken en het werk dat uitgevoerd wordt. De organisatie had de intentie om medewerkers te inspireren zodat ze zich kunnen identificeren met de waarden en de visie van het bedrijf. De organisatie heeft hiertoe een heel uitgewerkt competentiebeleid op poten gezet met als basis degelijke competentieprofielen die gegroeid zijn uit workshops met management én werkvloer. Aan deze competenties werden vervolgens gedragsindicatoren gekoppeld en deze vormen vervolgens mee de basis voor de herwerkte evaluatiegesprekken. Tevens werd een



loopbaanbeleid uitgestippeld voor elke functie met functieclassificaties. Op basis van de evaluatiegesprekken wordt dan gepeild waar de medewerkers zich bevinden op de classificatieladder en kan doorgeroeid worden met daaraan een aangepaste verloning. De implementatie van deze aanpassingen in het HR-beleid leverde positieve resultaten op naar algemene werknemerstevredenheid, leer- en groeimogelijkheden, samenwerking, organisatiecultuur en communicatie.

Onderstaande projecten werden uitgevoerd in het kader van de ESF innovatieoproepen. Dergelijke projecten hebben HR-instrumenten ontwikkeld die kunnen ingezet worden bij het opzetten, (her)tekenen en/of aanpassen van bouwstenen van het loopbaanbeleid van de organisatie. Deze projecten kunnen als inspiratie dienen voor projecten binnen de oproep 'Duurzaam Loopbaanbeleid'

LONT

Het project 'LONT', uitgevoerd door de Arteveldehogeschool binnen de oproep Innovatie, richt zich naar alle medewerkers in kleine en middelgrote social profit organisaties en heeft als focus de interne LOpbaanONTwikkeling. Organisaties worden in de huidige marktcontext uitgedaagd door vragen als "hoe kunnen we medewerkers blijvend en geboeid engageren voor het werk in de eigen organisatie?". Tegelijk is er de vaststelling dat medewerkers groeikansen zoeken in het werk. Het door medewerkers kunnen realiseren van een eigen loopbaanperspectief draagt hiertoe bij. De gerichtheid van het project op de interne mogelijkheden is hierbij complementair aan bestaande externe loopbaanbegeleidingen. Het project profileert zich door in dit proces naast het individuele en het organisatieniveau in het bijzonder het teamniveau te betrekken. Om medewerkers bij hun loopbaanontwikkeling in de organisatie te ondersteunen worden diensten aangeboden door de organisatie (niveau HR en directie) en door de teamleider. Voor de finale doelgroep en de intermediairen werd een instrument ontwikkeld waarbij drie dimensies t.o.v. elkaar worden uitgezet: het niveau van toepassing (medewerker, team, organisatie), de tijdslijn (instroom, doorstroom, uitstroom) en de inhoud (modellen en concepten, methodieken en tools, inspirerende praktijken). Dit werd uitgewerkt via een handleiding, een werkboek en een mobiele applicatie.

Meer info over dit project vindt u terug op de website www.lont.org

Mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid

'Mantelzorgvriendelijk personeelsbeleid' is een innovatieproject van Hogeschool West-Vlaanderen. Eén op vijf werkende mantelzorgers blijkt een (zeer) hoge werkbelasting te ervaren. Toch kiezen veel mantelzorgers omwille van financiële en sociale redenen voor voltijdse of deeltijdse arbeid. Mits de nodige ondersteuning van de werkgever en op-maat-gemaakte dienstverlening kunnen mantelzorgers gestimuleerd worden om actief te blijven op de arbeidsmarkt tijdens het verlenen van de zorg.

Meer info over dit project vindt u terug op de website www.mantelzorgvriendelijk-ondernemen.be

2 Wie kan een project indienen?

Alvorens van start te gaan met de opmaak van een projectvoorstel is het belangrijk om met enkele criteria rekening te houden. Hieronder sommen we op welke criteria van belang zijn om een ontvankelijk projectvoorstel te kunnen indienen.

2.1 Promotor en partners

Wij richten ons met deze oproep tot alle organisaties met rechtspersoonlijkheid, alsook de vakbonden.

Concreet betreft het in deze oproep alle ondernemingen en organisaties op de Vlaamse arbeidsmarkt, zowel uit de profit als de non-profit, zowel uit het Normaal Economisch Circuit als uit de sociale economie.

In deze oproep kunnen enkel organisaties, gevestigd in het Vlaams gewest, een project indienen. Organisaties, gevestigd in het Brussels gewest, zijn dus uitgesloten van deelname.

Overheidsadministraties en – diensten op nationaal, regionaal of lokaal niveau kunnen niet deelnemen aan deze oproep indien de finale doelgroep het eigen personeel is. Investerings in institutionele capaciteit en in de efficiëntie van de overheidsadministratie en overheidsdiensten op nationaal, regionaal en lokaal niveau met het oog op hervormingen, betere regelgeving en goed bestuur worden volgens artikel 3 d 1 voorbehouden voor lidstaten die in aanmerking komen voor steunverlening uit het cohesiefonds of in lidstaten die één of meer regio's van NUTS-2-niveau hebben. Het Operationeel Programma van de afdeling ESF sluit in deel 1 investeringen in thematische doelstelling 11 uit.

Promotoren die nog een lopend project hebben binnen de oproep Geïntegreerd Strategisch Loopbaanbeleid of binnen de oproep Anders Organiseren kunnen niet indienen op deze oproep. Het is eveneens niet mogelijk om gelijktijdig een project Anders Organiseren (oproep 397) in te dienen.

2.2 Criteria op organisatieniveau

De promotor moet rekening houden met volgende criteria op organisatieniveau:

- De promotor en de partners moeten over **rechtspersoonlijkheid** beschikken (ontvankelijkheidscriterium)
- De promotor moet **voldoende kredietwaardig** zijn om het ingediende project te dragen. Deze check gebeurt via een koppeling met Digiflow van de federale overheid.
- De promotor moet aan minimale kwaliteitsvereisten voldoen. Hiervoor dient de promotor als bijlage bij het projectvoorstel een attest op te leveren. Mogelijkheden zijn:
 - o Kwaliteitsopstap die geldig was tot eind september 2013 via een goedgekeurde kwaliteitspaper of een geldend ESF-kwaliteitslabel. Deze geldigheid werd namelijk verlengd tot eind 2017.
 - o Voor OCMW's kan het inspectie/visitatierapport gelden.
 - o Gemandateerden door VDAB.
 - o Een overig kwaliteitslabel uit de lijst van gelijkgestelde labels, erkend door de ESF. (zie lijst op: www.esf-vlaanderen.be).

Dit attest is essentieel voor de opstart van het project en dient uiterlijk op 31 augustus 2017 in het bezit van de oproepbeheerder te zijn.

2.3 Criteria op projectniveau

De promotor moet bij het opmaken van het projectvoorstel rekening houden met onderstaande criteria:

- Het projectvoorstel moet opgesteld zijn **in het Nederlands** (ontvankelijkheidscriterium).
- Het projectvoorstel moet uiterlijk 30 juni 2017 (middernacht) opgeladen worden **in de ESF-applicatie** (ontvankelijkheidscriterium).

2.4 Overheidsopdrachten en de minimis

Overheidsopdrachten

Promotoren die een organisatie zijn in de zin van artikel 2, WET OVERHEIDSOPDRACHTEN EN BEPAALDE OPDRACHTEN VOOR WERKEN, LEVERINGEN EN DIENSTEN VAN 15 JUNI 2006 zijn gebonden om de wetgeving overheidsopdrachten toe te passen binnen het project voor aankopen van werken, diensten en leveringen.

De wetgeving op overheidsopdrachten geldt voor volgende organisaties:

- De overheid
- Organisaties die voldoen aan volgende 3 voorwaarden:
 - Een doel van algemeen belang. Dit is terug te vinden in de doelomschrijving van de statuten ("opgericht met het specifieke doel om").
 - Rechtspersoonlijkheid hebben
 - Een overwegende overheidsinvloed hebben
- Privaatrechtelijke organisaties voor bepaalde gesubsidieerde opdrachten
- Privaatrechtelijke universitaire instellingen

Meer informatie is terug te vinden in de handleiding overheidsopdrachten die toegevoegd is als bijlage aan deze oproep en via <http://www.bestuurszaken.be/overheidsopdrachten>.

De minimis

De aan u gekende subsidie is de minimis steun in de zin van artikel 2 van VERORDENING (EU) Nr. 1407/2013 VAN DE COMMISSIE van 18 december 2013 betreffende de toepassing van de artikelen 107 en 108 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie op de-minimissteun. Het totale bedrag aan de-minimissteun dat uw organisatie ontvangt, mag niet hoger liggen dan 200 000 EUR over een periode van drie belastingjaren. Indien de som van de reeds ontvangen de minimissteun en de de minimissteun die uw organisatie zou ontvangen in het kader van dit project hoger is dan 200 000 euro over drie boekjaren, wordt het goedgekeurde steunbedrag voor dit project verminderd tot het maximaal mogelijke bedrag. Deze drempel moet bekeken worden op het moment van de toekenning van de steun. Voor deze oproep is dat eind juni 2017.

Elke deelnemende organisatie moet bij indiening een verklaring op eer ondertekenen waarin staat dat deze drempel niet overschreden zal zijn op het moment van toekenning van de steun. In deze verklaring moet alle de minimissubsidie opgelijst worden die toegekend of ontvangen werd in de periode 01/07/2014 – 30/06/2017.

Het de minimis plafond moet op groepsniveau bekeken worden bij verbonden ondernemingen die 50% aandelen hebben of een dominerende invloed. Eén onderneming omvat voor de toepassing van deze verordening alle ondernemingen die ten minste één van de volgende banden met elkaar onderhouden:

////////////////////////////////////

- a) één onderneming heeft de meerderheid van de stemrechten van de aandeelhouders of vennoten van een andere onderneming;
- b) één onderneming heeft het recht de meerderheid van de leden van het bestuurs-, leidinggevend of toezichthoudend orgaan van een andere onderneming te benoemen of te ontslaan;
- c) één onderneming heeft het recht een overheersende invloed op een andere onderneming uit te oefenen op grond van een met die onderneming gesloten overeenkomst of een bepaling in de statuten van laatstgenoemde onderneming;
- d) één onderneming die aandeelhouder of vennoot is van een andere onderneming, heeft op grond van een met andere aandeelhouders of vennoten van die andere onderneming gesloten overeenkomst als enige zeggenschap over de meerderheid van de stemrechten van de aandeelhouders of vennoten van laatstgenoemde onderneming.

Ondernemingen die via één of meer andere ondernemingen één van de in de eerste alinea, onder a) tot en met d), bedoelde banden onderhouden, worden ook als één onderneming beschouwd.

Meer informatie hierover kan u terugvinden in de documenten 'Nota de minimis' en 'FAQ de minimis' die als bijlagen zijn toegevoegd aan deze oproep.

3.3 Begroting en financiering

Op te leveren product

Na opmaak van de projectplanning, maakt de promotor een projectbegroting op. Dit is een overzicht van de geraamde kosten.

De afdeling ESF geeft een **EXCEL-document** mee voor het opmaken van de kosten en financiering (zie bijlage '396_Oproep DLB_Kosten en financiering'). De promotor moet dit zo volledig mogelijk invullen en het EXCEL-document indienen bij de subsidieaanvraag.

Hieronder vind je de financiële criteria die van toepassing zijn op deze oproep.

Welke kosten kan je inbrengen?

In deze oproep kan één kostenrubriek ingebracht worden, namelijk loonkosten intern personeel. De overige rubrieken kunnen niet ingebracht worden.

Kosten intern personeel

Er wordt binnen deze oproep gewerkt met een standaarduurtarief (SUT) voor de inzet van de interne personeelsleden. Dit conform de werkwijze EFRO. Dit kan enerzijds gaan om medewerkers die door middel van een arbeidsovereenkomst verbonden zijn met de promotor en/of de partners. Anderzijds kan het gaan om managementvennootschappen die voor de organisatie werken. Bij de berekening van het standaarduurtarief wordt daarbij een onderscheid gemaakt (zie verder).

A. Standaarduurtarief intern personeel verbonden via arbeidsovereenkomst

Deze medewerkers zijn door middel van een arbeidsovereenkomst verbonden met de promotor en/of de partners.

Het standaard uurtarief wordt berekend door het **voltijds basis bruto maandloon** van een medewerker te vermenigvuldigen met **een factor van 12%**. Deze factor werd vastgesteld uit een fair en redelijk aandeel van loonkosten bovenop het brutoloon en eventuele loonkost reducties voor de werkgever en werknemer. Dit is een vast bepaalde factor waar niet kan van afgeweken worden.

Het brutoloon dat als basis geldt, is het brutoloon van de maand januari voorafgaand aan de indiening van het project of, indien de medewerker nog niet in dienst was, het bruto maandloon van de eerste volledige maand van tewerkstelling. Enkel het bruto maandloon geldt als basis zonder toevoeging van andere voordelen. Andere kosten kunnen niet meegenomen worden voor de berekening van het standaarduurtarief. Er wordt een maximum standaarduurtarief gehanteerd van 100 EUR/uur.

Voor een gerealiseerd voltijds equivalent kan op jaarbasis maximaal 1720 uur (de inhoudelijke projectwerking omvat de uren voor de activiteiten, zoals goedgekeurd in het plan van aanpak) ingebracht worden.

Uren die door interne personeelsleden besteed worden aan administratieve taken tellen niet mee als eenheid. De kost voor het uitvoeren van indirecte taken is immers reeds mee opgenomen in het forfait dat bovenop het standaarduurtarief toegekend wordt (zie verder). Met administratieve taken bedoelen wij bijvoorbeeld het nakijken van de registraties, het lay-outen van een rapport, de interne coördinatie van het project, enzovoort.

Verplicht aan te leveren documenten bij indiening van het project & rapportering:

////////////////////////////////////

- Loonfiche van januari of loonfiche van eerste volledige maand van tewerkstelling. Voor de medewerkers die al in dienst zijn, bij indiening van het projectvoorstel. Voor de overige medewerkers bij rapportering.
- Arbeidsovereenkomsten interne personeelsleden.

VOORBEELD:

Een personeelslid werkt 500 uur op het project en heeft in januari een bruto maandloon van 3.000 EUR met een standaarduurtarief van 36 EUR. De kost van de medewerker bedraagt 18.000 EUR (500u x 36 EUR/uur). Hierop wordt het forfait van 40% externe personeels-, deelnemers-, directe en indirecte kosten berekend. Op basis van de som van het standaarduurtarief en het forfait kan dan een kost aanvaard worden van 25.200,00 EUR.

Een persoon werkt 500 uur op het project vanuit zijn managementvennootschap. De loonkost wordt dan berekend op basis van de reële facturen van de 12 maanden voorafgaand aan de indiening van het project, exclusief premies, bonussen en BTW. Hiervan wordt de optelsom gemaakt en dit wordt gedeeld door 1.720u om een uurloonkost te berekenen. Dit bedrag wordt dan vervolgens vermenigvuldigd met de te hanteren forfait van 40% externe personeels-, deelnemers-, directe en indirecte kosten.

B. Standaarduurtarief managementvennootschap

De managementvennootschappen werken voor de organisatie en zijn door middel van een overeenkomst verbonden met de promotor en/of de partners. De personen die een managementvennootschap hebben en verbonden zijn met de promotor en/of de partners zijn diegenen die de beslissingen nemen en de verantwoordelijkheid voor de organisatie dragen. Dit in tegenstelling tot consultants die een advies leveren voor de organisatie, maar geen beslissingen nemen.

Het standaard uurtarief wordt berekend op basis van de reële facturen van de 12 maanden voorafgaand aan de indiening van het project.

Indien de managementvennootschap nog niet werd opgericht een jaar voorafgaand aan de indiening moet de berekening van het uurtarief te gebeuren op basis van het jaarinkomen dat overeenkomt met de kwartaalbijdragen, die de managementvennoot moet storten aan de sociale zekerheid (RSVZ). Op basis van de kwartaalbijdragen aan de RSVZ wordt op basis van de tabellen van de Nationale Hulpkas het overeenstemmende jaarinkomen berekend. Het overeenstemmende loon kan maximaal ingebracht worden op basis van de tabellen van de Nationale Hulpkas van het RSVZ (hoofdberoep). Meer informatie via <http://www.rsvz.be/nl/faq/hoeveel-sociale-bijdragen-moet-ik-betalen>

De reële facturen van de 12 maanden voorafgaand aan de indiening van het project of het overeenstemmend jaarinkomen op basis van de tabellen van de RSVZ worden gedeeld door 1.720u om het uurtarief te berekenen. Er wordt een maximum standaarduurtarief gehanteerd van 100 EUR/uur. Dit bedrag wordt dan vervolgens vermenigvuldigd met de te hanteren forfait van 40% externe personeels-, deelnemers-, directe en indirecte kosten (zie verder). Dit is dezelfde forfait die ook bovenop de SUT voor werknemers gerekend wordt.

Belangrijk hierbij is dat het gaat om het basisvergoeding op de factuur zonder premies en bonussen en exclusief BTW. Indien op basis van de facturen niet duidelijk is of dit het basisloon betreft of het gaat om het bedrag inclusief premies en bonussen dan wordt dit verder bekeken samen met de promotor.

Bijdragen in natura (het leveren van inbreng in de vorm van arbeid, goederen, diensten, ...) zijn niet subsidiabel.

Verplicht aan te leveren documenten bij indiening van het project & rapportering:

- Reële facturen van de managementvennootschap aan de promotor van de 12 maanden voorafgaand aan de indiening van het project. Dit moet opgeleverd zijn bij indiening van het project.
- Bewijs van storting van de kwartaalbijdragen van de managementvennootschap aan de RSVZ van de kwartalen voorafgaand aan de indiening van het project. Dit moet opgeleverd zijn bij indiening van het project.
- Bewijs van oprichting managementvennootschap en overeenkomst tussen managementvennootschap en promotor/partner(s) bij rapportering.

VOORBEELD:

Een managementvennoot werkt 500 uur op het project en factureert op maandbasis een bedrag van 10.000 EUR (exclusief premies, bonussen en BTW). De kostprijs per uur bedraagt 69,77 EUR (10.000 EUR/maandbasis x 12 maanden)/1.720 uren op jaarbasis).

Inclusief het forfait van 40% externe personeels-, deelnemers-, directe en indirecte kosten komt dit neer op een totaal aanvaard uurtarief van 97,67 EUR. De kost van de managementvennoot in het project bedraagt 48.835,00 EUR (500u x 97,67 EUR/uur).

Externe personeelskosten

In de berekening van het standaarduurtarief is een forfait van 40% opgenomen voor alle andere kosten die binnen het project gemaakt worden. Deze forfait omvat dus zowel loonkosten extern personeel, kosten deelnemers, directe en indirecte kosten. Er kunnen dan ook geen andere kosten meer ingebracht worden in deze oproep.

Deelnemerskosten

In de berekening van het standaarduurtarief is een forfait van 40% opgenomen voor alle andere kosten die binnen het project gemaakt worden. Deze forfait omvat dus zowel loonkosten extern personeel, kosten deelnemers, directe en indirecte kosten. Er kunnen dan ook geen andere kosten meer ingebracht worden in deze oproep.

Directe werkingskosten

In de berekening van het standaarduurtarief is een forfait van 40% opgenomen voor alle andere kosten die binnen het project gemaakt worden. Deze forfait omvat dus zowel loonkosten extern personeel, kosten deelnemers, directe en indirecte kosten. Er kunnen dan ook geen andere kosten meer ingebracht worden in deze oproep.

Indirecte kosten

In de berekening van het standaarduurtarief is een forfait van 40% opgenomen voor alle andere kosten die binnen het project gemaakt worden. Deze forfait omvat dus zowel loonkosten extern personeel, kosten deelnemers, directe en indirecte kosten. Er kunnen dan ook geen andere kosten meer ingebracht worden in deze oproep.

Statutaire personeelsleden

Statutaire personeelsleden kunnen kosten maken in het project zoals hierboven beschreven. Aan financieringszijde moet hun loonkost op basis van het standaarduurtarief ingebracht worden.

VOORBEELD:

Een statutair personeelslid X werkt 500 uur op het project en heeft in januari een bruto maandloon van 3.000 EUR met een standaarduurtarief van 36 EUR. De totale kost van medewerker X bedraagt 18.000 EUR (500 x 36 EUR).

- Aan kostenzijde wordt er een kost aanvaard van 25.200,00 EUR. Dit is samengesteld uit het standaarduurtarief van 36 EUR/uur x 500 uur plus het forfait van 40% externe personeels-, deelnemers-, directe en indirecte kosten.
- Aan financieringszijde moet er 18.000 EUR ingebracht worden bij de rubriek andere publieke financiering, zijnde het standaarduurtarief van 36 EUR/uur x 500 uur.

Wanneer statutaire personeelsleden door een contractueel personeelslid worden vervangen, geldt het bruto maandloon van de vervanger als basis. In dat geval moet de loonkost niet als publieke cofinanciering ingebracht worden. De uren van de statutaire personeelsleden worden evenwel als basis genomen voor de verrekening.

Onderbouwing inzet

De directe relatie tussen het opgebouwde plan van aanpak en de personeelsinzet moet duidelijk blijken. Plannings die deze garantie niet geven, lopen risico op kortingen bij goedkeuring. Je neemt in het kosten- en financieringsschema best de fasen en activiteiten over die opgenomen werden in het plan van aanpak.

Tijdsregistratie

Het is de verantwoordelijkheid van de promotor en de projectuitvoerders om de prestaties die door het intern personeel geleverd worden te registreren. Op deze manier kunnen de ingediende kosten verantwoord worden. De registratie gebeurt aan de hand van een verplicht sjabloon dat opgeleverd wordt door de afdeling ESF en dat verplicht gebruikt moet worden. Andere manieren van registreren zijn binnen deze oproep niet toegestaan.

Hoe kan je de kosten financieren?

De totale som van alle, hierboven genoemde kosten, is de totale subsidiabele kost (TSK).

Op deze totale subsidiabele kost wordt een vereiste eigen/private inbreng van 30% voor KMO's en 50% voor grote ondernemingen berekend. Dit betekent dat een KMO 30% van de gemaakte subsidiabele kosten zelf moet dragen, terwijl een grote onderneming voor 50% van de subsidiabele kosten een eigen inbreng moet voorzien. Private cofinanciering is financiering op niveau van de lidstaat die de promotor zelf inbrengt uit eigen middelen of andere inbrengen van niet publiekrechtelijke instanties zoals bijvoorbeeld andere vzw's of bedrijven. RIZIV middelen zijn wat hun oorsprong betreft publiekrechtelijke middelen. Maar non-profit organisaties (ziekenhuizen, rusthuizen, ...) die RIZIV middelen ontvangen voor hun werking, kunnen deze middelen vrij besteden. Deze RIZIV middelen worden als privaatrechtelijk beschouwd voor de financiering van het ESF-project.

Ontvangsten/Inkomsten (bijvoorbeeld inschrijvingsgelden, projecten die inkomsten genereren⁶, verkoop syllabi, ...) die verworven worden door de uitvoering van een ESF project tijdens de projectlooptijd

⁶ Een inkomstengenererend project is elke concrete actie die betrekking heeft op de levering van diensten/goederen tegen betaling.

dienen te worden ingebracht. Alle in te brengen ontvangsten moeten, wat de berekening van de financiering betreft, in mindering gebracht worden van financiering van de totale subsidiabele kosten.

Bijdragen die vanuit de private sector aan het ESF-project worden toegekend als medefinanciering van het project, zijn geen ontvangsten, maar private cofinanciering.

RSZ-verminderingen, ook RSZ-verminderingen voor wetenschappelijk personeel, en IPA-kortingen moeten niet ingebracht worden als ontvangsten.

De financiering vanuit de middelen ESF en Vlaams cofinancieringsfonds gebeurt op de resterende bedragen aangezien de subsidies additioneel zijn aan de eigen/private inbreng.

Concreet betekent dit voor een KMO:

- Eerst 30% private inbreng berekenen op de totale subsidiabele kosten
Bijvoorbeeld er is een totale subsidiabele kost van 70.000 euro dan wordt hierop 30% berekend
 $= 70.000 \times 30\% = 21.000$
- Bedrag ESF: (totale subsidiabele kosten – bedrag eigen inbreng) x 40%
Bijvoorbeeld $(70.000 - 21.000) \times 40\% = 19.600$ euro
- Bedrag Vlaams cofinancieringsfonds: (totale subsidiabele kosten – bedrag eigen inbreng) x 60%
Bijvoorbeeld $(70.000 - 21.000) \times 60\% = 29.400$ euro

De ESF steun is steeds additioneel. Dit wil zeggen dat het ESF bedrag pas kan berekend worden na vastlegging van de andere financieringsbronnen, zoals bijvoorbeeld publieke cofinanciering, Betaald Educatief Verlof, privaatrechtelijke financiering, ontvangsten.... Met andere woorden: de andere financieringsbronnen dienen eerst berekend en benut te worden.

Organisaties gevestigd in Limburg met activiteiten erkend bij het RIZIV, het Agentschap Zorg en Gezondheid, het VAPH, Kind en Gezin of het Agentschap Jongerenwelzijn kunnen in deze oproepen enkel aanspraak maken op SALK-middelen. Concreet betekent dit dat deze organisaties uitgesloten zijn van VCF financiering. Zij kunnen tot maximaal 64.000 euro ESF middelen ontvangen. In elk geval is een publieke/private financiering van minimaal 50% van de totale subsidiabele kost vereist, ongeacht of zij de kenmerken van KMO of GO hebben.

4 Hoe dien je een projectvoorstel in?

4.1 Registratie in de ESF-applicatie

Een project indienen kan enkel via onze ESF-applicatie (<https://esf2007-2013.vlaanderen.be/esf/>). De toegang daartoe is mogelijk met een elektronische ID-kaart of het federaal token.

Via volgende link kan u de software voor de eID installeren of het federaal token aanvragen:
http://www.belgium.be/nl/online_dienst/app_zich_inschrijven.jsp

4.2 Indienen projectvoorstel

Om het projectvoorstel in te dienen, moet u inloggen in de ESF-applicatie. Hiervoor heeft u uw ondernemingsnummer nodig. Op volgende webpagina vindt u alle informatie: <http://esf.vlaanderen.be/nl/node/25229>.

Na het aanmelden vindt u onder het tabblad 'Oproep' de gewenste openstaande oproep. U kan ook het oproepnummer intikken en 'zoeken'. Het oproepnummer voor deze oproep is 396.

Bij de oproep onder het tabblad 'Bijlagen' vindt u alle nodige informatie: de oproepfiche, de inhoudelijke handleiding en de financiële handleiding. Daarnaast zijn er nog andere documenten zoals een gedetailleerd kosten- en financieringsschema en verschillende sjablonen beschikbaar. Lees al deze documenten goed door vooraleer het projectvoorstel in te dienen.

Bij het indienen van het projectvoorstel moet je volgende documenten voor handen hebben.

CHECKLIST VAN DOCUMENTEN DIE JE VOOR HANDEN MOET HEBBEN:

Naam document	Type document
Inhoudelijke analyse	Word
Werkbaarheidsanalyse (optioneel)	Word/Pdf
Schematisch overzicht	Word
Projectplanning	Excel
Projectbegroting	Excel
Verklaring op eer in het kader van de minimis	Pdf
Goedkeuring OR of bewijs consultatie van het personeel	Word/Pdf

5 Ondersteuning bij de opmaak en het indienen van het projectvoorstel

Tot en met de deadline voor indiening van je projectaanvraag kun je bij de medewerkers van de afdeling ESF terecht voor volgende **ondersteuningsvormen**:

- inhoudelijke en financiële ondersteuning: nikas.goossens@wse.vlaanderen.be, catherine.bonnarens@wse.vlaanderen.be en sofie.bogaerts@wse.vlaanderen.be
- de ESF applicatie (IT-ondersteuning): esfsupport@vlaanderen.be
- vragen rond de kwaliteitsopstap: erik.conings@wse.vlaanderen.be

Consultatie van projectideeën is steeds mogelijk en wordt ook ten zeerste aangeraden. Hiervoor kan u contact opnemen met Nikas Goossens, Catherine Bonnarens of Sofie Bogaerts, oproepbeheerders van deze oproep.

Algemene infosessie:

Er worden voor deze oproep twee infosessies georganiseerd. Tijdens deze sessies worden de belangrijkste elementen van de oproep overlopen en is er gelegenheid tot vraagstelling. Deelname aan deze infosessie is ten zeerste aangeraden.

Er worden twee infosessies voorzien samen met de oproep 'Anders organiseren':

- **10/05/2017** van 9u30 tot 13u
Locatie: VAC GENT
Koningin Maria Hendrikaplein 70 - 9000 Gent

(Het Virginie Lovelinggebouw ligt vlak bij het NMBS-station 'Gent-Sint-Pieters'. Wandel het station uit langs de hoofdingang. Het gebouw ligt onmiddellijk links, boven de bus- en tramhaltes).

- **29/05/2017** van 13u tot 16u30
Locatie: VAC Leuven
Diestsepoort 6 - 3000 Leuven

(Het Dirk Boutsgebouw ligt naast het NMBS-station van Leuven, rechts van de hoofdingang en het busstation).

Inschrijven kan via www.esf-vlaanderen.be.

6.3 Herkansing

Bij deze oproep is het mogelijk om te **herkansen**. Projectvoorstellen die negatief beslist worden, krijgen de mogelijkheid om te herkansen binnen de oproep. Het projectvoorstel kan daartoe opnieuw ingediend worden in een volgende oproepronde. Hiertoe dienen de lopende oproepen geconsulteerd te worden op de website www.esf-vlaanderen.be. Bij de herkansing is het verplicht om alle opmerkingen bij de beslissing in rekening te nemen. De verwerking dient grondig te worden aangegeven in het nieuwe projectvoorstel. Een bespreking met de oproepbeheerder van de oproep wordt ten eerste aangemoedigd. Indien er na deze herkansing opnieuw een negatieve beslissing volgt, kan het projectvoorstel niet meer opnieuw ingediend worden. Herkansing is dus slechts één keer mogelijk.

7 Wat zijn de verdere stappen na goedkeuring van het project?

7.1 Project- en partnerschapsovereenkomst

Nadat de promotor via de applicatie een positieve beslissing heeft doorgekregen van de projectbeheerder kan de projectovereenkomst worden opgesteld. Die wordt elektronisch ondertekend door de promotor en nadien door de Managementautoriteit.

7.2 Voorschot

Promotoren die recht hebben op middelen uit het Vlaams cofinancieringsfonds, hebben recht op een voorschot van 70% van de toegewezen middelen uit het Vlaams cofinancieringsfonds, van zodra de afdeling ESF deze middelen vanuit het Vlaams cofinancieringsfonds ontvangen heeft.

Voorschotten (indien financiering uit het Vlaams cofinancieringsfonds) worden automatisch betaald aan rechthebbende promotoren na ondertekening van de projectovereenkomst.

Praktisch betekent dit :

- De uitbetaling van een voorschot bij de start van het project (na de ondertekening van de projectovereenkomst). Dit voorschot wordt als volgt berekend: Toegewezen bedrag Vlaamse cofinanciering x 70%/totale looptijd project x aantal maanden eerste projectperiode.
- De uitbetaling van een voorschot voor de volgende kalenderjaren (proportioneel berekend volgens het aantal maanden) indien er voldoende benutting blijkt uit de vorige rapportering.

De voorschotten kunnen echter pas uitgekeerd worden na ontvangst bij afdeling ESF van de middelen van het Vlaams cofinancieringsfonds.

7.3 Administratieve verplichtingen

Registratie van het personeel

Het is de verantwoordelijkheid van de promotor en de projectuitvoerders om de tijd die door het intern personeel gepresteerd wordt voor acties binnen het project, te registreren. Op deze manier kunnen de ingediende kosten verantwoord worden. De registratie gebeurt aan de hand van een verplicht sjabloon dat opgeleverd wordt door de afdeling ESF en dat verplicht gebruikt moet worden. Andere manieren van registreren zijn binnen deze oproep niet toegestaan.

Oplevering van de registraties

De promotor moet de bewijsstukken van de ingebrachte kosten opladen in de **digitale archiefruimte** van de afdeling ESF. Meer info in verband met de digitale archiefruimte is terug te vinden in hoofdstuk 9 van deze oproepfiche.

Indicatoren

In de bijlage 'Indicatoren oproep Duurzaam loopbaanbeleid' vindt u de indicatoren die u verplicht moet bijhouden tijdens het project. Deze worden enkel gemeten op organisatieniveau. Aan het resultaat van deze metingen hangt geen enkel gevolg vast, maar ze dienen wel verplicht afgenomen te worden. De

doelstelling van deze metingen is het verloop en het effect van de oproep te kunnen opvolgen volgens evolutie in werkbaarheid bij de werknemers en gevolgen hiervan voor de onderneming.

U moet de bijgehouden indicatoren opleveren op **twee meetmomenten**:

1. 1 maand na opstart van het project
2. 3 maanden na afloop van het project. Dit is de 15^{de} maand na opstart voor projecten die 12 maanden lopen en de 21^{ste} maand na opstart voor projecten die 18 maanden lopen. De resultaten dienen opgeleverd te worden bij de eindrapportering.

De indicatoren op organisatieniveau moeten ingevuld worden in een onlinesurvey die u bezorgd wordt bij de start van het project.

7.4 Rapportering

Tijdens de looptijd van een project wordt er gevraagd te rapporteren over de voortgang van het project, zowel inhoudelijk als financieel. De rapportering gebeurt via de ESF-applicatie. Eenmaal over een bepaalde periode gerapporteerd, wordt deze periode als afgelopen beschouwd.

Projecten met een looptijd van 12 maanden rapporteren éénmalig na afloop van het project. Projecten met een looptijd van 18 maanden rapporteren tussentijds over een periode van 1 jaar en dienen een eindrapportering in over de laatste 6 maanden. De rapporteringen worden uiterlijk 3 maanden na afloop van de rapportperiode verwacht in de ESF-applicatie.

	Rapportperiode	Deadline voor indiening
Projecten met looptijd 12 maanden		
Eindrapportering	01/10/2017 – 30/09/2018	31/12/2018
Projecten met looptijd 18 maanden		
Tussentijdse rapportering	01/10/2017 – 30/09/2018	31/12/2018
Eindrapportering	01/10/2018 – 31/03/2019	30/06/2019

De rapportering is een **voortgangsrapport** waarbij de promotor de afdeling ESF op de hoogte stelt van het verloop van het project.

Het bestaat uit een:

- **inhoudelijke rapportering.** De afdeling ESF geeft een WORD-document mee met vragen over de voortgang van het project. De promotor dient deze vragen zo volledig mogelijk te beantwoorden en het WORD-document in te dienen bij de rapportering. De vragen die gesteld worden, vindt u terug als bijlage bij de oproep in de ESF-applicatie.
- **aanpassing van de projectplanning.** De promotor vertrekt hierbij van de ingediende projectplanning bij het projectvoorstel. Bij de rapportering duidt de promotor aan welke wijzigingen er zich hebben voorgedaan in tijd en/of activiteiten.

- **financiële rapportering.** De promotor vertrekt hierbij van de ingediende financiële begroting bij het projectvoorstel. Bij de rapportering geeft de promotor aan welke kosten hij de voorbije projectperiode heeft gemaakt. De afdeling ESF geeft hiervoor een EXCEL-document mee. De promotor moet de onderliggende bewijsstukken voor de gemaakte kosten opladen in de ESF-archiefruimte.
- **Resultaten indicatoren organisatieniveau:** Bij de eindrapportering worden de resultaten van de indicatoren op organisatieniveau opgenomen.

7.5 Thematische werking

Deelname aan deze oproep houdt ook een engagement in om deel te nemen aan de thematische werking rond de oproep. Hiertoe zal een themawerking worden opgezet, die met een frequentie van maximaal **2 keer per jaar** zal samenkomen. Onderstaande timing is indicatief voor projecten die starten op 1 oktober 2017. Ook voor projecten die goedgekeurd worden in de volgende rondes geldt een engagement tot deelname aan de thematische werking.

	Datum	Thema
Themawerking 1	Februari 2018	Loopbaanbeleid
Themawerking 2	Juni 2018	Leiderschap
Themawerking 3	September 2018	Work-life balance

7.6 Controle

De controle van uw activiteiten door de afdeling ESF gebeurt door uw projectbeheerder. Deze controle verloopt voor de meeste rapporten 'on desk'. Steekproefsgewijs worden een aantal rapporteringen 'ter plaatse' gecontroleerd. Deze controle ter plaatse gebeurt door twee personen, waaronder ook uw projectbeheerder. Na de uitbetaling van uw rapport kan u ook nog controle krijgen van de inspectiediensten van de Vlaamse Overheid en van de Europese instanties.

7.7 Evaluatie

In het kader van de evaluatie van deze oproep zullen case studies (Theory Based Impact Evaluation) uitgevoerd worden. De promotor kan dan ook gevraagd om hieraan deel te nemen en houdt hier dus best rekening mee. De tijd die interne personeelsleden hieraan zouden besteden, kan ingebracht worden in het project.

8 Tijdslijn met verloop van het project

8.1 Tijdslijn

	ESF	Promotor	Looptijd acties
Apr/17	Openstellen oproep		
Jun/17 30/06/17		Indienen projectvoorstel	
Jul/17			
Aug/17			
Sept/17 30/09/17	Bekrachtiging beslissing		
Okt/17 31/10/17	Vooruitbetaling voorschot	Indienen goedkeuring OR + ondertekening projectovereenkomst Nulmeting indicatoren indienen	Start project
Nov/17			individueel ondersteuningsmoment
Dec/17			
Jan/18			
Feb/18			Themawerking
Maart/18 – Mei/18			
Juni/18			Themawerking
Juli/18 – Aug/18			

Sept/18		Einde projectperiode	Themawerking + Infosessie TR/ER
Okt/18- Nov/18			
Dec/18 31/12/18		Deadline indienen ER & eindmeting indicatoren	
Jan/19- Feb/19			
Maart/19 30/03/19	Uiterlijke betalingsdatum ER		

8.2 Verloop oproep

- Looptijd van de projecten: minimaal 12 en maximaal 18 maanden. Eens de looptijd van het project bepaald is, is het niet meer mogelijk de projectperiode nog te verlengen.

Ronde 1

- Openstellen van de oproep: 01/10/2016
- Uiterste indieningsdatum voor projectvoorstellen: 04/01/2017
- Beslissing over de ingediende projecten: deze wordt gecommuniceerd eind maart 2017
- Start van de goedgekeurde projecten: 01/04/2017
- Looptijd van de projecten: minimaal 12 en maximaal 18 maanden. Eens de looptijd van het project bepaald is, is het niet meer mogelijk de projectperiode nog te verlengen.

Ronde 2

- Openstellen van de oproep: 01/01/2017
- Uiterste indieningsdatum voor projectvoorstellen: 31/03/2017
- Beslissing over de ingediende projecten: deze wordt gecommuniceerd eind juni 2017
- Start van de goedgekeurde projecten: 01/07/2017
- Looptijd van de projecten: minimaal 12 en maximaal 18 maanden. Eens de looptijd van het project bepaald is, is het niet meer mogelijk de projectperiode nog te verlengen.

Ronde 3

- Openstellen van de oproep: 01/04/2017
- Uiterste indieningsdatum voor projectvoorstellen: 30/06/2017
- Beslissing over de ingediende projecten: deze wordt gecommuniceerd eind september 2017
- Start van de goedgekeurde projecten: 01/10/2017

- Looptijd van de projecten: minimaal 12 en maximaal 18 maanden. Eens de looptijd van het project bepaald is, is het niet meer mogelijk de projectperiode nog te verlengen.

Ronde 4

- Openstellen van de oproep: 01/10/2017
- Uiterste indieningsdatum voor projectvoorstellen: 22/12/2017
- Beslissing over de ingediende projecten: deze wordt gecommuniceerd eind maart 2018
- Start van de goedgekeurde projecten: 01/04/2018
- Looptijd van de projecten: minimaal 12 en maximaal 18 maanden. Eens de looptijd van het project bepaald is, is het niet meer mogelijk de projectperiode nog te verlengen.

9 Digitale archiefruimte

Bij de start van het project zal voor elk goedgekeurd project een ruimte aangemaakt worden in de digitale archiefruimte van de afdeling ESF (<http://archieff.esf-agentschap.be/>). Om hierop in te loggen, krijgt u bij de start van het project een gebruikersnaam en wachtwoord. Op deze ruimte moeten alle bewijsstukken opgeladen worden ter onderbouwing van het project. De bewijsstukken moeten opgeladen zijn bij indiening van de tussentijdse en eindrapportering. De archiefruimte voor elk project zal bestaan uit volgende mappen:

01_Bewijsstukken standaarduurloonkost

Hier laadt u voor alle interne personeelsleden de loonfiche van januari of loonfiche van eerste volledige maand van tewerkstelling op. Deze moet tevens bezorgd worden bij het projectvoorstel in de ESF applicatie voor de personeelsleden die bij indiening reeds bij de promotor of partners werken. Ook laadt u hier alle arbeidsovereenkomsten op van de interne personeelsleden.

Indien gewerkt wordt vanuit een managementvennootschap laadt u de reële facturen van de managementvennootschap aan de promotor van de 12 maanden voorafgaand aan de indiening van het project op. Dit moet opgeleverd zijn bij indiening van het project. Tevens laadt u het bewijs van storting van de kwartaalbijdragen van de managementvennootschap aan de RSVZ van de kwartalen voorafgaand aan de indiening van het project. Dit moet opgeleverd zijn bij indiening van het project. Bij tussentijdse of eindrapportering laadt u het bewijs van oprichting managementvennootschap en overeenkomst tussen managementvennootschap en promotor/partner(s) op.

02_Bewijsstukken tijdsregistratie intern personeel + verwerking

Hier laadt u voor elk personeelslid de tijdsregistratiedocumenten op. Zoals gezegd gebeurt de registratie via het sjabloon dat door de afdeling ESF ter beschikking gesteld wordt. Gelieve hier de zowel de ondertekende en tegengetekende versie op te laden, als de oorspronkelijke tijdsregistratie in Excel.

03_Cofinancieringsattesten persoonsgebonden

Indien u voor de personeelsleden die ingebracht worden in het project een andere vorm van financiering krijgt (bv. Gesco), laadt u hier de attesten op die u hiervoor ontvangt van de andere subsidiegever. Het deel van de loonkost dat reeds gesubsidieerd wordt door een andere subsidiebron moet ingebracht worden als publieke cofinanciering.

04_Cofinancieringsattesten niet-persoonsgebonden

Indien u voor de acties binnen het project reeds een andere subsidie ontvangt, laadt u hier het attest op dat u hiervoor ontvangt van de andere subsidiegever. Het deel van het project dat reeds gesubsidieerd wordt door een andere subsidiebron moet ingebracht worden als publieke cofinanciering.

05_Bewijsstukken ontvangsten

Indien u bij het uitvoeren van de projectactiviteiten ontvangsten genereert, moeten de bewijsstukken hiervan hier opgeladen worden. De ontvangsten zullen afgetrokken worden van de totale subsidiabele kosten alvorens de subsidie berekend wordt.

06_Overheidsopdrachten

Indien uw organisatie valt onder de wetgeving overheidsopdrachten, laadt u hier de bewijsstukken op (bewijsstukken marktraadpleging, drie offertes en het gunningsverslag).

07_Overige marktraadpleging

Indien uw organisatie niet valt onder de wetgeving overheidsopdrachten, maar u bij de selectie van een externe onderaannemer toch de markt geraadpleegd hebt, laadt u hier de bewijsstukken op van deze marktraadpleging.

08_Overige documenten projectuitvoering

Hier laadt u de inhoudelijke bewijsstukken op. Hierin voegt u de inhoudelijke documenten die de behaalde resultaten uit het 'schematisch overzicht' onderbouwen.

10 Bijlagen

In te vullen sjablonen bij projectvoorstel:

- Vragen projectvoorstel oproep Duurzaam loopbaanbeleid
- Sjabloon Planning oproep Duurzaam loopbaanbeleid
- Schematisch overzicht
- Excelfile Detaillering Kosten en financiering oproep Duurzaam loopbaanbeleid
- Verklaring op eer in het kader van de minimis

Handleidingen bij projectvoorstel:

- Inhoudelijke handleiding oproep Duurzaam loopbaanbeleid
- Handleiding overheidsopdrachten
- Nota de minimis
- FAQ de minimis

In te vullen sjablonen bij rapportering:

- Vragen rapportering oproep Duurzaam loopbaanbeleid
- Indicatoren oproep Duurzaam loopbaanbeleid
- Excelfile Detaillering Kosten en financiering oproep Duurzaam loopbaanbeleid