



Vlaanderen  
is werk



**OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020**  
**Fiche oproep 413 Anders organiseren**

Prioriteit uit OP: 4 – ‘Partnerschapsontwikkeling en Mensgericht ondernemen’

De fiche van de oproep werd goedgekeurd door het Managementcomité op 28 september 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?.....8
  - 1.4 Lessen uit verleden.....10
- 2 Wie kan een project indienen?.....12
  - 2.1 Promotor en partners.....12
  - 2.2 Criteria op organisatieniveau.....13
  - 2.3 Criteria op projectniveau.....13
  - 2.4 Overheidsopdrachten en de minimis.....13
- 3 Hoe maak je een projectvoorstel op? .....15
  - 3.1 Inhoudelijke analyse.....15
  - 3.2 Projectplanning.....16
  - 3.3 Begroting en financiering.....16
- 4 Hoe dien je een projectvoorstel in? .....21
  - 4.1 Registratie in de ESF-applicatie.....21
  - 4.2 Indienen projectvoorstel.....21
- 5 Ondersteuning bij de opmaak en het indienen van het projectvoorstel.....22
- 6 Hoe weet je of je projectvoorstel is goedgekeurd?.....23
  - 6.1 Selectieprocedure.....23
  - 6.2 Projectbeslissing.....23
  - 6.3 Herkansing.....24
- 7 Wat zijn de verdere stappen na goedkeuring van het project? .....25
  - 7.1 Project- en partnerschapsovereenkomst.....25
  - 7.2 Voorschot.....25
  - 7.3 Administratieve verplichtingen.....25
  - 7.4 Rapportering.....26
  - 7.5 Thematische werking.....26
  - 7.6 Controle.....27

7.7 Evaluatie ..... 27

8 Tijdslijn met verloop van het project .....28

8.1 Tijdslijn.....28

8.2 Verloop oproep.....30

9 Digitale archiefruimte .....31

10 Bijlagen.....33

# Korte samenvatting van de oproep

## **Wat?**

*Een job waarin je...*

*... inspraak hebt in de planning*

*... niet het gevoel hebt dat zaken boven je hoofd beslist worden*

*... kan bijleren*

*... mag meedenken*

*... jouw aandeel duidelijk herkent*

*In zo'n job kan je het beste van jezelf geven. Zulke jobs zijn werkbaar en dat is wat we beogen in deze oproep: het creëren van werkbare jobs in wendbare organisaties.*

Met projecten binnen deze oproep willen wij de werkbaarheid van jobs in Vlaanderen verbeteren door organisaties te stimuleren de arbeid op een andere manier te organiseren.

## **Wie?**

Wij richten ons met deze projecten op alle organisaties met rechtspersoonlijkheid, die reeds basisstappen gezet hebben in hun HR-beleid. Deze organisaties moeten tevens reeds een missie en visie uitgewerkt hebben.

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. Overheidsadministraties en – diensten op nationaal, regionaal of lokaal niveau kunnen niet deelnemen aan deze oproep indien de finale doelgroep het eigen personeel is.

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 met minder dan 20 werknemers kunnen geen project indienen in deze oproep.

Promotoren die nog een lopend project hebben binnen de oproepen Anders organiseren en Duurzaam loopbaanbeleid kunnen niet indienen op deze oproep. Het is eveneens niet mogelijk om gelijktijdig een project in te dienen binnen de oproep Duurzaam loopbaanbeleid. Ook organisaties die reeds een project Anders organiseren uitvoerden binnen het Operationeel Programma 2014-2020 komen niet in aanmerking om een projectvoorstel in te dienen.<sup>1</sup>

Cumul met de KMO portefeuille is niet toegestaan. Acties die reeds gefinancierd worden met middelen uit de KMO portefeuille kunnen niet opgenomen worden in het project.

## **Acties?**

Projecten gaan op zoek naar een andere structuur van arbeidsdeling<sup>2</sup> die medewerkers meer autonomie geeft, hen terug zicht geeft op het grotere geheel, minder stress bezorgt en die tegelijkertijd de organisatie meer wendbaar maakt.

<sup>1</sup> Er konden reeds projecten uitgevoerd worden binnen oproep 310, 318 376 en 387.

<sup>2</sup> De wijze waarop het productie-/dienstverleningsproces opgedeeld is in diverse (deel-)taken.

Een project start met het uitvoeren van **een procesanalyse** om de huidige structuur van arbeidsdeling en de hieruit volgende werkbaarheidsproblemen in kaart te brengen. Op basis van deze analyse wordt samen met de medewerkers en eventueel een externe adviseur een herontwerp opgemaakt. Bij het uitvoeren van de procesanalyse en bij de opmaak van het herontwerp moet rekening gehouden worden met de principes van innovatieve arbeidsorganisatie en zelfsturing. Het herontwerp wordt vervolgens (eventueel deels of als piloot) geïmplementeerd in de organisatie. Parallel aan dit proces wordt een systeem uitgewerkt ter ondersteuning van de eerstelijnsleidinggevenden in deze nieuwe situatie. In een laatste fase van het project kan ingezet worden op het bepalen van de fijnstructuur<sup>3</sup> en het teamontwerp. Verder in de oproepfiche wordt ingegaan op de precieze invulling van deze verschillende stappen. Het organiseren van jobtechnische opleidingen en opleidingen inzake leiderschap is niet mogelijk binnen deze oproep.

Projecten die enkel wensen te werken aan het finetunen van een teamwerking (fijnstructuur), verwijzen we door naar de **oproep Duurzaam Loopbaanbeleid**. In deze oproep kan gewerkt worden het optimaliseren van bestaande teams, zolang de arbeidsdeling tussen de verschillende teams dezelfde blijft (teamoutput blijft als voorheen). Vanaf dat er gesleuteld wordt aan een andere verdeling van het werk tussen teams, kom je uit bij Anders organiseren. Bij anders organiseren zullen teams na het project een andere samenstelling en een andere output kennen dan voorheen. Bij Duurzaam loopbaanbeleid blijft zowel de teamsamenstelling als de teamoutput gelijk, maar kan er wel gewerkt worden aan een andere of een verduidelijking van de verdeling van taken binnen eenzelfde team. Als je twijfelt over welke oproep het meest geschikt is voor jouw organisatie, neem je best op voorhand contact op met een van de oproepbeheerders.

## Hoeveel?

Het oproepbudget voor de oproepen 'Duurzaam loopbaanbeleid' en 'Anders organiseren' bestaat uit 4.000.000 EUR ESF-financiering en 6.000.000 EUR Vlaamse cofinanciering onder voorbehoud van de beschikbare middelen. In 2018 zullen deze oproepen periodiek opnieuw opengesteld worden. Dit tot uitputting van dit oproepbudget.

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

- Maximaal 32.000 euro ESF (40%)
- Maximaal 48.000 euro VCF (60%)

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

De SALK middelen zijn inbegrepen in de oproep.

## 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 oktober 2017 en staat open tot en met 22 december 2017 middernacht. De beslissing wordt gecommuniceerd vóór eind maart 2018.

---

<sup>3</sup> In kaart brengen van werktaken per team, rollen vastleggen binnen de teams, fleximatrix opmaken, ...

De goedgekeurde projecten kunnen van start gaan op 1 april 2018.

Er wordt een infosessie voorzien samen met de oproep 'Duurzaam loopbaanbeleid' en de oproep 'Opleidingen in bedrijven':

- **23/10/2017** van 13u tot 15u

Locatie: Graaf de Ferrarisgebouw

Koning Albert II-laan 20 - 1000 Brussel

(Het Ferrarisgebouw ligt op wandelafstand van het NMBS-station 'Brussel-Noord').

Inschrijven kan via [www.esf-vlaanderen.be](http://www.esf-vlaanderen.be).

### **Looptijd?**

De projecten in deze oproep hebben een looptijd van 18 maanden, waarbij geen verlenging mogelijk is. Vervolgprojecten binnen deze oproep zijn ook niet mogelijk.

# 1 Waarover gaat de oproep?

Een van de kerndoelstellingen van het Vlaams Hervormingsprogramma (VHP) is het behalen van een globale werkzaamheidsgraad van 76% tegen 2020. Een manier om de werkzaamheidsgraad te verhogen is inzetten op het verbeteren van de werkbaarheid van de jobs. Een verhoogde werkbaarheid zorgt er niet alleen voor dat werknemers kwalitatief betere jobs hebben, maar ook dat zij langer aan de slag blijven wat de werkzaamheidsgraad bevordert. Ook vanuit de Vlaamse regering wordt ingezet op het verhogen van de werkbaarheid op de werkvloer..

Via deze oproep willen we organisaties stimuleren om de arbeid anders te organiseren en zo de werkbaarheid van de jobs te verhogen.

## 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, PmAH, kort- en laaggeschoolden, ... schaden.

## 1.2 Welke acties heeft de oproep voor ogen?

Projecten binnen deze oproep nemen hun structuur van arbeidsdeling onder de loep. Vandaag komt een opdracht de organisatie binnen en wordt deze opgeknipt in kleine opdrachten om vervolgens verdeeld te worden over afdelingen, teams en functies. Ieder werkt zijn/haar deeltje af zoals afgesproken en als alles goed gaat, wordt de verwachting van de klant ingelost. De wijze waarop de opdracht wordt opgeknipt in deelopdrachten bepaalt hoe flexibel de organisatie kan omgaan met vragen van de klant én bepaalt hoe de medewerker zijn of haar bijdrage ervaart. De structuur van arbeidsdeling kan ervoor zorgen dat medewerkers worden toegelaten om betrokken te zijn bij het productie- of dienstverleningsproces, maar kan er ook voor zorgen dat die betrokkenheid juist in de kiem wordt gesmoord. Waar geknipt en geplakt wordt, heeft dus ingrijpende gevolgen voor de werkbaarheid van een job. Dit herbekijken en aanpassen is de doelstelling van deze oproep.

Organisaties starten met een **procesanalyse** waarin ze bestuderen hoe de arbeid vandaag verdeeld is in de verschillende afdelingen, teams en functies. Vervolgens maken ze samen met de medewerkers en eventueel met een externe adviseur een nieuw ontwerp van de organisatiestructuur<sup>4</sup>. Het **herontwerp** wordt (eventueel deels of als piloot) **geïmplementeerd** in de dagelijkse manier van werken. Parallel wordt een systeem uitgewerkt om de **eerstelijnsleidinggevenden te ondersteunen** in hun nieuwe rol en wordt geïnvesteerd in het creëren van draagvlak bij de medewerkers in de vorm van **verandermanagement**. In een laatste fase van het project kunnen **doelstellingen voor de nieuw ontworpen teams** bepaald worden (vastleggen fijnstructuur). Het geven van jobtechnische opleidingen en van opleidingen inzake leiderschap is niet mogelijk binnen deze oproep.

---

<sup>4</sup> Organisatiestructuur wordt hier dus niet louter verstaan als een organigram, maar betreft waar en hoe een productieproces is opgeknipt en verdeeld over verschillende taken en functies.

Volgende stappen moeten dus doorlopen worden in deze projecten:

1. Procesanalyse<sup>5</sup>
2. Herontwerp
3. Implementatie van herontwerp
4. Ondersteuning eerstelijnsleidinggevenden
5. Verandermanagement
6. Vastleggen fijnstructuur (optioneel)

### 1.2.1 Iets meer duiding:

Deze andere manier van organiseren wordt ook wel een organisatiekanteling genoemd. Organisaties zijn vaak organisch gegroeid tot een logge structuur waarin afdelingen en teams zijn ingericht volgens de discipline of de bewerking die zij aan het productieproces bijdragen. Eens deze bijdrage verricht is, wordt het half afgewerkte product meestal 'over de schutting gegooid' naar een volgende afdeling die hierop vervolgens haar specialisatie uitvoert. De kanteling die doelstelling is van een project in de oproep Anders organiseren, betekent een omslag naar een organisatie waarin het gehele productie- of dienstverleningsproces wordt ingericht rond een product-/klantengroep. Finaal beogen we zo teams die multidisciplinair zijn samengesteld en dus niet langer gespecialiseerd zijn in één bewerking. Een leidinggevend principe bij het opnieuw samenstellen van teams is dat de afhankelijkheid binnen een team best zo groot mogelijk is en dat de afhankelijkheid tussen teams best zo klein mogelijk is. Hoe groter de afhankelijkheid tussen teams, hoe kleiner het vermogen om als team zelfsturend te zijn. Medewerkers die veel overleg moeten plegen voor het uitvoeren van een opdracht zitten dus best in één team, zodat er minder afstemmingsproblemen zijn. Dit principe leidt er toe dat jobs leerrijker worden en dat medewerkers zicht krijgen op het hele productie- of dienstverleningsproces.

Deze nieuwe manier van werken die medewerkers binnen een team meer regelmogelijkheden geeft en op langere termijn kan resulteren tot zelfsturende teams, betekent niet dat er geen sturing meer nodig is. Wel zal de rol van de (eerstelijns-)leidinggevenden veranderen naar een meer coachende rol. In het project is het dus van belang dat ook hier voldoende aandacht aan wordt geschonken. Zo kan nagedacht en geëxperimenteerd worden hoe deze rol best wordt ingevuld. Let wel op: het is niet de bedoeling om individuele leiderschapstrajecten te gaan opzetten en uitvoeren binnen dit project.

Een actie die parallel aan alle andere acties moet lopen, is aandacht voor verandermanagement. Dergelijke veranderingen stoten immers vaak op weerstand bij de medewerkers. Voor het doen slagen van het project is het van belang dat iedereen in de organisatie mee is. Er moet dus draagvlak gecreëerd worden. Het louter informeren van medewerkers is hiervoor onvoldoende. Organisaties die hun medewerkers sterk betrekken in het uitdenken en implementeren van de nieuwe structuur kennen over het algemeen een positievere uitkomst en slagen erin de werkbaarheid te vergroten. Medewerkers kunnen betrokken worden via infosessies, via workshops, door een vertegenwoordiging van de medewerkers in de stuurgroep die het project trekt, ...

Optioneel kan tijdens de projectperiode ook gewerkt worden aan het vastleggen van de rollen en doelstellingen binnen de nieuw samengestelde teams. Om een duidelijk overzicht te krijgen van rollen en taken binnen de teams kan een fleximatrix opgesteld worden waaraan KPI's gekoppeld worden. Dit is optioneel, omdat 18 maanden relatief kort is om een organisatiekanteling door te voeren. De focus van

---

<sup>5</sup> Indien de procesanalyse reeds gebeurd is voor de start van het project, kan het project starten met het uittekenen van het herontwerp. Dit evenwel op voorwaarde dat er een kwalitatieve procesanalyse gebeurde en dat de procesanalyse toegevoegd wordt als bijlage aan het projectvoorstel.

deze oproep ligt daarom op de eerste acties (procesanalyse, herontwerp en implementatie van de grove structuur).

## 1.2.2 Wat kan niet?

Projecten die enkel wensen te werken aan het finetunen van een teamwerking (fijnstructuur), verwijzen we door naar de **oproep Duurzaam Loopbaanbeleid**. In deze oproep kan gewerkt worden aan het optimaliseren van bestaande teams, zolang de arbeidsdeling tussen de verschillende teams dezelfde blijft (teamoutput blijft als voorheen). Vanaf dat er gesleuteld wordt aan een andere verdeling van het werk tussen teams, kom je uit bij Anders organiseren. Bij Anders organiseren zullen teams na het project een andere samenstelling en een andere output kennen dan voorheen. Bij Duurzaam loopbaanbeleid blijft zowel de teamsamenstelling als de teamoutput gelijk, maar kan er wel gewerkt worden aan een andere of een verduidelijking van de verdeling van taken binnen eenzelfde team. Als je twijfelt over welke oproep het meest geschikt is voor jouw organisatie, neem je best op voorhand contact op met een van de oproepbeheerders.

De voornaamste doelstelling van deze oproep is het bevorderen van de werkbaarheid voor medewerkers. Het louter efficiënter organiseren van de productieprocessen kan niet de kern vormen van een project. Deze oproep vertrekt dan ook niet vanuit het klassiek kwaliteitsmanagement-denken, maar is geïnspireerd op de Moderne Sociotechniek.

In deze projecten kunnen geen acties uitgevoerd worden rond werving en selectie, onthaal en competentie- en loopbaanbeleid. Indien je hieraan wil werken, kan je terecht in de oproep Duurzaam Loopbaanbeleid.

Het geven van jobtechnische opleidingen en van opleidingen inzake leiderschap is niet mogelijk binnen deze oproep. Het geven van opleidingen kan mogelijks ondersteund worden via onze oproep Opleidingen in bedrijven.

## 1.3 Verwachte resultaten van de projecten?

De resultaten van deze oproep zullen gemonitord worden aan de hand van een medewerkersbevraging die wordt afgenomen bij opstart en na afloop van 5 projecten die zich hiervoor vrijwillig kandidaat stellen. Aan de goedgekeurde projecten zal door ESF de vraag gesteld worden of zij zich hiervoor wensen te engageren. Indien er meer of minder dan 5 kandidaatstellingen zijn per oproepronde, zal ESF zelf een selectie maken.

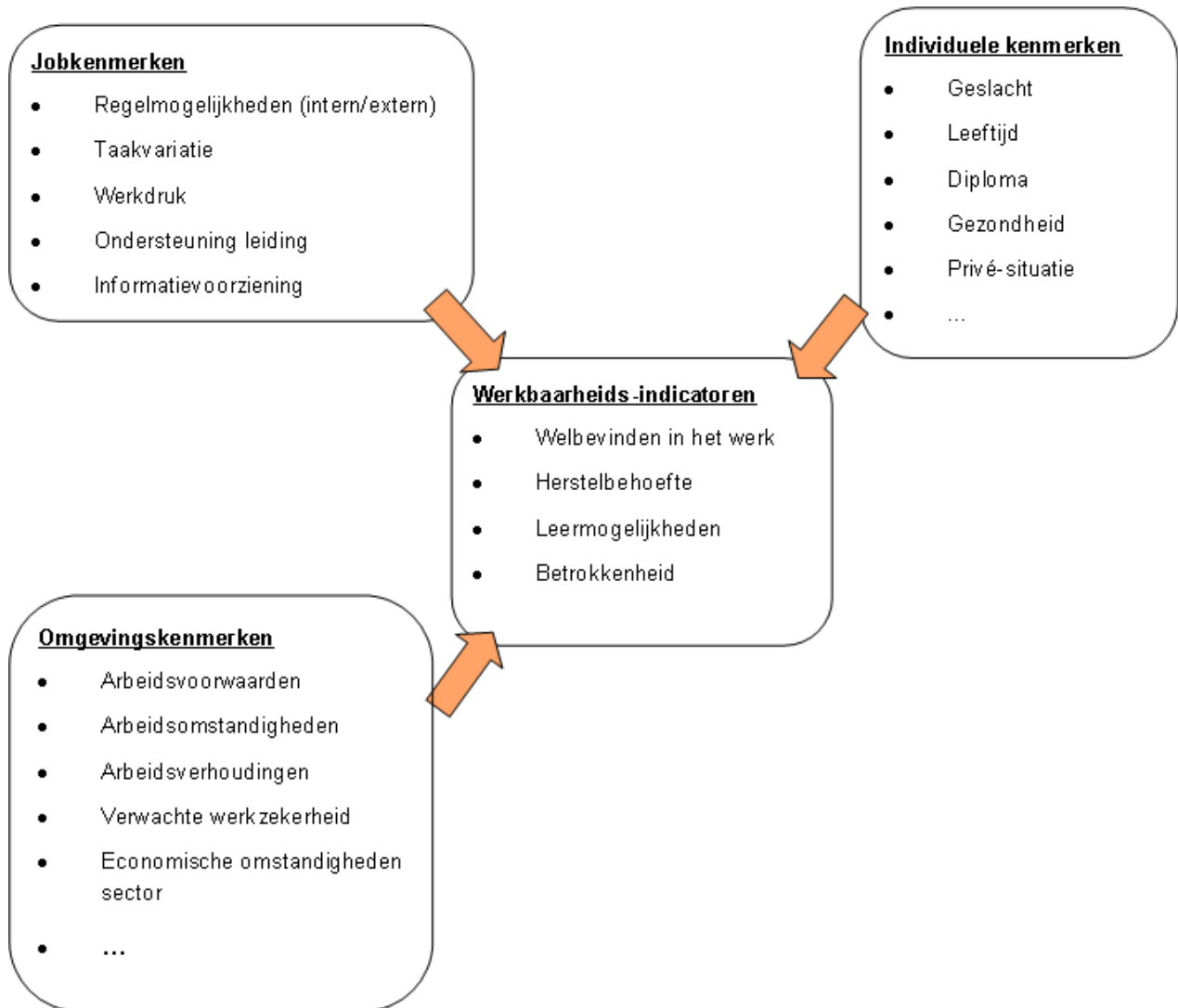
Projecten binnen deze oproep dragen bij tot het verhogen van de werkbaarheid van jobs. Werkbaarheid is een complex concept dat niet eenvoudig te meten is. We kiezen er hier voor om op medewerkersniveau enerzijds de jobkenmerken te meten, waarop rechtstreeks kan worden ingewerkt in de projecten, en anderzijds de werkbaarheidsindicatoren te meten, dewelke als gevolg hiervan een evolutie zouden moeten ondervinden. We zullen dit doen met een medewerkersbevraging bij opstart en 6 maanden na afloop van het project om zo de evolutie in beeld te brengen voor volgende indicatoren:

- Regelmogelijkheden
- Afwisseling in het werk
- Werkdruk
- Steun directe leidinggevenden
- Informatievoorziening

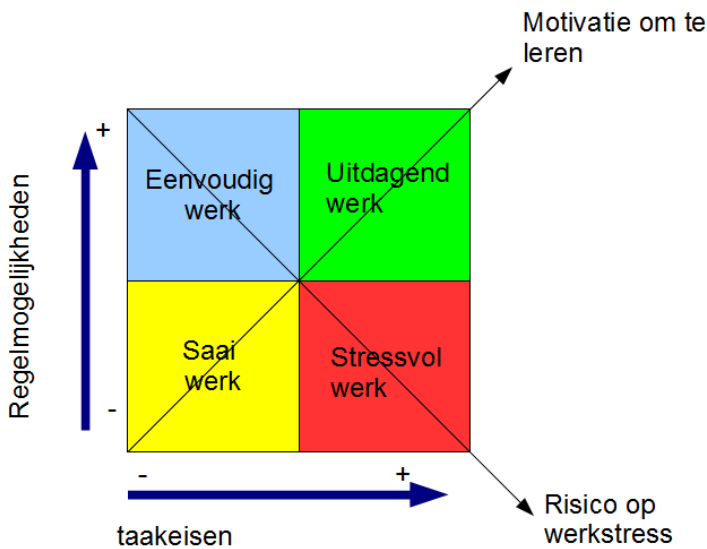


- Werkdruk
- Welbevinden
- Herstelbehoefte
- Leermogelijkheden
- Betrokkenheid

Deze indicatoren kennen geen één op één relatie en we verwachten dat deze zich verhouden tot elkaar zoals voorgesteld op onderstaand conceptueel model:



Voornamelijk regelmogelijkheden blijkt een centrale indicator te zijn voor de kwaliteit van de arbeid. Dit concludeerde Karasek reeds in 1979 met zijn befaamde 'Job Demand-Control' model:



Karasek toonde aan dat werkdruk op zichzelf niet leidt tot een hoge psychische belasting, maar wel de combinatie van een hoge werkdruk met een gebrek aan regelmogelijkheden. Hoe meer regelmogelijkheden in de job, hoe minder het risico op stress.

De bevraging die in deze projecten zal worden afgenomen is gebaseerd op vragen uit de enquête die door Flanders Synergy gebruikt worden en op vragen uit de werkbaarheidsmonitor. De enquête zal een eerste maal worden afgenomen bij opstart van het project en een tweede maal 6 maanden na afloop van het project. Deze momenten staan aangeduid op de tijdslijn die terug te vinden is onder hoofdstuk 8. De promotor engageert er zich toe om deze bevraging zelf intern te verspreiden onder alle medewerkers die tewerkgesteld zijn in de afdeling(en) waar het project loopt. De bevraging zal online moeten worden ingevuld. Meer info hierover volgt bij opstart van uw project.

De indicatoren zijn nu reeds terug te vinden in de bijlage 'Indicatoren oproep Anders organiseren'.

De tijd die de interne personeelsleden besteden aan het verzamelen van deze gegevens kan ingebracht worden in het project. Dit wordt uitgebreid besproken in hoofdstuk 3.3 Begroting.

## 1.4 Lessen uit verleden

We zijn bij ESF reeds enige tijd bezig met het stimuleren van het anders organiseren van het werk in Vlaanderen. Wat wij bedoelen met 'Anders organiseren' wordt ook innovatieve arbeidsorganisatie, activerende arbeidsorganisatie of moderne sociotechniek genoemd. Ook het lean organiseren van het werk heeft raakvlakken met de filosofie die wij trachten uit te dragen. Alle mogelijke denkwijzen kunnen toegepast worden in het project, zo lang de focus ligt op het vergroten van de autonomie van de medewerker en van de kwaliteit van de arbeid. Het streven naar kostenefficiëntie kan niet de bovenhand krijgen. Ga gerust de sfeer eens opsnuiven in een organisatie die de omslag reeds heeft gemaakt. Over het muurtje kijken, kan soms inspireren. Op onze projectenkaart (<http://www.esf-agentschap.be/projectenkaart>) kan je terugvinden waar in Vlaanderen reeds gewerkt werd of momenteel gewerkt wordt aan deze vorm van organiseren met steun van het ESF. In het zoekveld 'Programma's' selecteer je 'ESF 2014-2020'. Vervolgens geef je bij 'oproepnaam' 'Anders organiseren' in. Dit resulteert in een overzicht van afgelopen en lopende projecten in Vlaanderen.

In onze brochure 'Activeer uw organisatie' zijn dan weer tal van tips en cases terug te vinden: <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/activeer-uw-organisatie>

Voor het invullen van de nieuwe rol van (eerstelijns-)leidinggevenden in de nieuwe manier van werken kan je eens een kijkje nemen op <http://hetnieuweteamwerken.be/>

Daarnaast verwijzen we u ter inspiratie nog graag door naar enkele goede praktijken uit het verleden:

- Project Familiehulp (01/08/'15 - 31/01/'17): <https://www.youtube.com/watch?v=rqqxiCgLMoc>
- Project Zonnehoeve (01/08/'15 - 31/01/'17): <https://www.youtube.com/watch?v=nmGqwcdtgKk>

## 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. Deze organisaties moeten reeds basisstappen gezet hebben in hun HR-beleid. Deze organisaties moeten tevens reeds een missie en visie uitgewerkt hebben.

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.

De afdeling ESF beschouwt volgende organisaties als overheidsadministratie of -dienst:

- De federale staat en diens organisaties (zoals de federale overheidsdiensten (FOD's) en het ministerie van Defensie, de programmatorische overheidsdiensten (POD's), de wetenschappelijke instellingen (zoals het KMI), De meeste federale instellingen van openbaar nut (zeker als ze onder gezag van een bevoegde minister vallen), de openbare instellingen van sociale zekerheid (OISZ), ...)
- Gemeenschappen en gewesten en hun organisaties (zoals de departementen, IVA's en publiek en privaatrechtelijke EVA's)
- Provincies, steden en gemeenten en hun lokale besturen (zoals OCMW's)
- Organisaties van algemeen nut, publiekrechtelijke verenigingen en andere verenigingen die opgericht zijn door verschillende hierboven beschreven overheden (zoals bijvoorbeeld intercommunales, opdrachthoudende verenigingen, ...)

Wanneer u twijfelt of uw organisatie beschouwd wordt als een overheidsadministratie- of dienst, raden wij u aan om contact op te nemen met een van de oproepbeheerders om dit uit te klaren.

Ondernemingen met minder dan 20 werknemers kunnen geen project indienen in deze oproep. Uit de resultaten van de werkbaarheidsmonitor 2013 blijkt immers dat kleine ondernemingen een betere werkbaarheid hebben dan andere organisaties. Bijkomend blijkt uit onderzoek van ST-Groep naar de ideale teamgrootte dat de teamgrootte bij voorkeur tussen de minimaal 4 en maximaal 20 personen ligt. Organisaties met minder dan 20 werknemers kunnen bijgevolg bestaan uit één team. Kleine organisaties zijn dus eerder gebaat bij het aanpassen van communicatielijnen en bij het stroomlijnen van bevoegdheden tussen medewerkers en niet zozeer bij een structuuraanpassing. Deze organisaties kunnen

wel steeds terecht binnen de oproep Duurzaam Loopbaanbeleid, die eveneens terug te vinden is op de website van de afdeling ESF.

Promotoren die nog een lopend project hebben binnen de oproepen Anders organiseren of Duurzaam loopbaanbeleid kunnen niet indienen op deze oproep. Het is eveneens niet mogelijk om gelijktijdig een project Duurzaam loopbaanbeleid 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 afdeling ESF. (zie lijst op: [www.esf-vlaanderen.be](http://www.esf-vlaanderen.be)).

Indien je geen geldende ESF-kwaliteitsopstap bezit, nog niet ge-audit werd door Audit Vlaanderen en geen gelijkgesteld kwaliteitslabel bezit, kan je alsnog aan deze kwaliteitsvereiste voldoen via het invullen van het kwaliteitsluik (excelfile) en opname daarvan in onze applicatie als bijlage. Dit attest is essentieel voor de opstart van het project en dient uiterlijk op 1 april 2018 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 22 december 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 :
  - o Een doel van algemeen belang. Dit is terug te vinden in de doelomschrijving van de statuten (“opgericht met het specifieke doel om”).
  - o Rechtspersoonlijkheid hebben
  - o 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 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 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 december 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 01/01/2015 – 31/12/2017.

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 Hoe maak je een projectvoorstel op?

Om een ESF-projectvoorstel in te dienen moet je drie documenten opmaken:

- Een inhoudelijke analyse
- Een projectplanning
- Een financiële begroting

Naast bovenstaande documenten dienen ook volgende documenten te worden opgeladen bij het projectvoorstel:

- Missie en visie van de organisatie
- Verklaring op eer in het kader van de minimis
- Kwaliteitsbewijs
- Goedkeuring Ondernemingsraad of, indien er geen ondernemingsraad is, moet het bedrijf aantonen dat er consultatie is gebeurd van het personeel (dit moet ten laatste tegen 31 maart 2018 bezorgd worden).
- Uitprint sociale balans (waaruit blijkt dat de onderneming meer dan 20 werknemers tewerkstelt) of een payroll-lijst met namen van de werknemers.
- Indien de procesanalyse reeds gebeurd is voor de indiening van het project moet ook deze opgeladen worden

### 3.1 Inhoudelijke analyse

#### 3.1.1 Op te leveren product

De promotor maakt een inhoudelijke analyse op waaruit blijkt dat het projectvoorstel voldoet aan de doelstellingen en verwachtingen van de oproep.

De afdeling ESF geeft een **WORD-document** mee met vragen over het projectvoorstel (zie Bijlage 'Vragen projectvoorstel Anders organiseren'). De promotor dient deze vragen zo volledig mogelijk te beantwoorden en het WORD-document in te dienen bij de subsidieaanvraag.

#### 3.1.2 Beoordelingscriteria

De beoordeling van de projectvoorstellen gebeurt aan de hand van drie criteria:

- Relevantie
- Haalbaarheid
- Goed projectbeheer

Een projectvoorstel wordt door een individuele evaluator als positief geëvalueerd wanneer het een minimale score van 60% voor Relevantie, 60% voor Haalbaarheid en 60% voor Goed projectbeheer behaalt.

Vragen projectvoorstel en beoordelvragen: zie bijlage 'Vragen projectvoorstel oproep Anders organiseren'

## 3.2 Projectplanning

### 3.2.1 Op te leveren product

De promotor maakt een projectplanning op waaruit blijkt dat het projectvoorstel logisch wordt uitgevoerd. De promotor maakt hier een inschatting van de projectactiviteiten

De afdeling ESF geeft een **EXCEL-document** mee voor het opmaken van de planning (Zie Bijlage 'Sjabloon planning'). De promotor moet dit zo volledig mogelijk invullen en het EXCEL-document indienen bij de subsidieaanvraag.

## 3.3 Begroting en financiering

### 3.3.1 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 'Detaillering 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.

### 3.3.2 Welke kosten kan je inbrengen?

In deze oproep kunnen twee kostenrubrieken ingebracht worden, namelijk loonkosten intern personeel en loonkosten extern 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 1.720 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 10,37% directe kosten berekend. Op de som van het standaarduurtarief en het forfait van directe kosten wordt dan tenslotte nog het forfait van 15% indirecte kosten berekend. Er kan dan een kost aanvaard worden van 22.846,59 EUR.

#### 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.

Voor managementvennootschappen geldt een SUT van 100 euro per uur.

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

- Bewijs van oprichting managementvennootschap en overeenkomst tussen managementvennootschap en promotor/partner(s) bij rapportering.

#### VOORBEELD:

Een managementvennoot werkt 500 uur op het project, dan is de kost 500 uur x 100 euro = 50.000 euro. Hierbovenop komt nog het forfait van directe kosten: 50.000 euro x 10,37% = 5185 euro. Vervolgens berekenen we het forfait van indirecte kosten: (50.000 + 5185) x 15% = 8277,75 euro. Alles samen komt dit neer op een totale subsidiabele kost van 63.462,75 euro.

#### - Kosten extern personeel

Het staat promotoren binnen deze oproep vrij om naast het intern personeel, ook een beroep te doen op experts/onderaannemers. Hiervoor wordt de reële kostprijs van maximaal 125 EUR/uur gehanteerd. Dit maximumbedrag is alles inclusief.

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

- de naam van de uitvoerder,
- de omschrijving van de werkelijk geleverde prestaties,
- de dagen waarop de prestaties werden geleverd,
- de duur van de geleverde prestaties.

Voor de BTW geldt het volgende basisprincipe: terugvorderbare BTW is niet subsidiabel en kan bijgevolg niet in het dossier worden ingebracht. Bij instanties met een gemengd BTW statuut betekent dit dat enkel dat deel van de BTW subsidiabel is dat niet kan worden teruggevorderd.

Enkele concrete voorbeelden kunnen dit verduidelijken:

- indien de promotor/partner de BTW volledig kan terugvorderen dan is deze niet subsidiabel;
- indien de promotor/partner de BTW niet kan terugvorderen of indien deze niet BTW-plichtig is dan kan hij deze volledig inbrengen;
- indien de promotor/partner een gemengd BTW statuut heeft dan kan de niet terugvorderbare BTW ingebracht worden. Bijvoorbeeld indien de promotor/partner een gemengd BTW statuut heeft dan kan de niet terugvorderbare BTW ingebracht worden. Bijvoorbeeld indien de promotor/partner een BTW plicht van 8% heeft, kan hij 8% terugvorderen en de overige 92% van het BTW-bedrag in het dossier inbrengen.

Belangrijk is ook dat instanties met een gemengd BTW statuut duidelijk moeten aangeven en bewijzen welk deel van de BTW terugvorderbaar is.

Promotoren moeten een aantoonbaar bewijs van de marktconsultatie kunnen voorleggen en een duidelijke motivering voor de keuze voor de onderaannemer. Indien de onderaannemer reeds geselecteerd is voor de aanvang van het project moet het bewijs van de marktconsultatie opgenomen zijn bij het projectvoorstel. Indien de onderaannemer pas bij de start van het project geselecteerd wordt, moet dit toegevoegd worden bij rapportering. Organisaties die moeten voldoen aan de wetgeving overheidsopdrachten moeten aantonen dat deze gerespecteerd is.

- Directe kosten

De directe werkingskosten worden verrekend binnen een forfait van 10,37% dat bovenop het standaarduurtarief wordt toegekend. Directe werkingskosten kunnen dus NIET meer worden ingebracht.

- Indirecte kosten

De indirecte kosten worden verrekend binnen een forfait van 15% dat bovenop het standaarduurtarief wordt toegekend. Indirecte kosten kunnen dus NIET meer worden ingebracht.

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 22.846,59 EUR. Dit is samengesteld uit het standaarduurtarief van 36 EUR/uur x 500 uur. Daarop wordt het forfait van 10,37% directe kosten berekend. Op de som van het standaarduurtarief en het forfait van directe kosten wordt dan tenslotte nog het forfait van 15% indirecte kosten berekend.

- 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. Planningen 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.

### **3.3.3 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 genereren<sup>6</sup>, verkoop syllabi, ...) die verworven worden door de uitvoering van een ESF project tijdens de projectlooptijd 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.

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

---

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

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.

De SALK middelen zijn inbegrepen in de oproep.

## 4 Hoe dien je een projectvoorstel in?

### 4.1 Registratie in de ESF-applicatie

Een project indienen kan enkel op 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](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'.

Bij de oproep onder het tabblad 'Bijlagen' vindt u alle nodige informatie: de oproepfiche 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
Projectplanning	Excel
Projectbegroting	Excel
Verklaring op eer in het kader van de minimis	Pdf
Kwaliteitsbewijs	Pdf
Goedkeuring OR of bewijs consultatie personeel	Word/Pdf
Uitprint sociale balans/payroll-lijst	Word/Pdf
Missie en visie van de organisatie	Word/Pdf
Procesanalyse (indien deze reeds gebeurde)	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: Wouter Verdonck en Eline Vermeersch ([wouter.verdonck@wse.vlaanderen.be](mailto:wouter.verdonck@wse.vlaanderen.be) en [eline.vermeersch@wse.vlaanderen.be](mailto:eline.vermeersch@wse.vlaanderen.be))
- de ESF applicatie (IT-ondersteuning): [esfsupport@vlaanderen.be](mailto:esfsupport@vlaanderen.be)
- info over de kwaliteitslabels bij de oproepbeheerders.

**Consultatie van projectideeën** is steeds mogelijk en wordt ook ten zeerste aangeraden. Hiervoor kan u contact opnemen met Wouter Verdonck en Eline Vermeersch, 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 wordt een infosessie voorzien samen met de oproep 'Duurzaam loopbaanbeleid' en de oproep 'Opleidingen in bedrijven':

- **23/10/2017** van 13u tot 15u  
Locatie: Graaf de Ferrarisgebouw  
Koning Albert II-laan 20 - 1000 Brussel  
(Het Ferrarisgebouw ligt op wandelafstand van het NMBS-station 'Brussel-Noord').

Inschrijven kan via [www.esf-vlaanderen.be](http://www.esf-vlaanderen.be).

## 6 Hoe weet je of je projectvoorstel is goedgekeurd?

### 6.1 Selectieprocedure

Wanneer de promotor een projectvoorstel indient, komt dit terecht bij een **evaluatiecollege** dat bestaat uit minimaal één evaluator van de afdeling ESF en minimaal één evaluator van de SERV. De twee evaluatoren maken een analyse op aan de hand van de beoordelingscriteria van deze oproep, namelijk 'Relevantie', 'Haalbaarheid' en 'Goed projectbeheer'. Op elk van beide criteria worden punten gegeven op 100. Een projectvoorstel wordt door een individuele evaluator als positief geëvalueerd wanneer het een minimale score van 60% voor Relevantie, 60% voor Haalbaarheid en 60% voor Goed projectbeheer behaalt.

Wanneer minimaal één evaluator een score 60% voor Relevantie, 60% voor Haalbaarheid en 60% voor Goed projectbeheer toebedeelt, wordt het projectvoorstel besproken op een evaluatiecollege. Op basis van de argumentatie van de evaluatoren wordt een consensus nagestreefd. De beslissing is gebaseerd op een inhoudelijke argumentatie en niet op een gemiddelde score. Op voorwaarde van bekrachtiging van de gevolgde procedure wordt het consensusvoorstel positief geadviseerd door het Managementcomité en bekrachtigd door de Managementautoriteit. Indien er geen consensus bereikt wordt door de evaluatoren wordt de beslissing geadviseerd door het Managementcomité en definitief genomen door de Managementautoriteit op basis van de originele stukken van het projectvoorstel.

Ingeval er onvoldoende middelen zijn om alle positief gescoorde projecten te financieren, wordt een rangschikking van de projecten gemaakt. Het gemiddelde van de scoring per criterium door de 2 lezers wordt eerst vergeleken met de minimale scoring (i.c. 60/60/60). Daarna wordt de minimumscore voor elk criterium met hetzelfde percentage verhoogd (bijvoorbeeld eerst  $60+60+60 \cdot 1\%$  en  $60+60+60 \cdot 1\%$ , daarna 2% ...) en wordt dezelfde vergelijking gemaakt. Het % wordt verhoogd totdat men een lijst verkrijgt met projecten waarvoor voldoende middelen beschikbaar zijn. Indien ook hier projecten op een gelijk niveau komen, gaat het criterium Relevantie voor op de criteria Haalbaarheid en Goed projectbeheer.

### 6.2 Projectbeslissing

De selectieperiode eindigt met een **projectbeslissing**. De oproepbeheerder maakt de beslissing elektronisch bekend aan de promotoren. De consensusteksten en opmerkingen, de input van de rapportperiodes en de vooruitbetalingen worden door de projectbeheerder en de interne evaluatoren in de ESF-applicatie verwerkt.

De beslissing kan positief of negatief zijn:

- Wanneer een project is goedgekeurd, ontvangt de promotor een e-mail van de projectbeheerder. Dit is de persoon waarmee de promotor contact kan mee opnemen voor het verder verloop van het project. Het project gaat van start op de voorziene begindatum van het project. Voor meer informatie over de start van het project, zie hoofdstuk 8 van deze oproepfiche.
- Wanneer een project is afgekeurd, ontvangt de promotor een e-mail van de projectbeheerder met een motivering van het negatief advies.

De geanonimiseerde evaluaties van de projectvoorstellen worden opgeladen bij het project in de ESF-applicatie en zijn daar raadpleegbaar.

Opgelet: Voor gemaakte en bewezen technische fouten is een herziening mogelijk en kunt u binnen de 15 kalenderdagen reageren via de ESF-applicatie.

## 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](http://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 zeerste 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 algemeen directeur van de afdeling ESF.

### 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 de afdeling ESF van de middelen van het VCF.

### 7.3 Administratieve verplichtingen

#### 7.3.1 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.

#### 7.3.2 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.

#### 7.3.3 Indicatoren (enkel geldig voor de geselecteerde projecten die hier vrijwillig aan meewerken)

In de bijlage 'Indicatoren oproep Anders Organiseren' kunnen de indicatoren teruggevonden worden die bijgehouden moeten worden tijdens het project door de projecten die aan de bevragingen wensen deel te nemen. Deze worden gemeten op werknemersniveau. Aan het resultaat van deze metingen hangt geen

enkel financieel gevolg vast. Doelstelling van deze metingen is het verloop en het effect van de oproep te kunnen opvolgen volgens evolutie in werkbaarheid bij de werknemers.

De bijgehouden indicatoren moeten opgeleverd worden op **twee meetmomenten**:

1. 1 maand na start van het project
2. 24 maanden na start van het project bij de eindrapportering (zowel organisatieniveau als werknemersniveau)

De bevragingen moeten ingevuld worden in een onlinesurvey die bezorgd wordt bij de start van het project.

## 7.4 Rapportering

Tijdens de looptijd van het project wordt er gevraagd tussentijds te rapporteren over de voortgang van het project, zowel inhoudelijk als financieel. De tussentijdse rapportering gebeurt via de ESF-applicatie. Eenmaal over een bepaalde periode gerapporteerd, wordt deze periode als afgelopen beschouwd. Onderstaande timing geldt enkel voor projecten die starten op 1 april 2018. Projecten die tijdens één van de volgende rondes ingediend worden, hebben een aangepast rapporteringsschema.

	Rapportperiode	Deadline voor indiening
Tussentijdse rapportering	01/04/2018 – 31/03/2019	30/06/2019
Eindrapportering	01/04/2019 – 30/09/2019	31/12/2019

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.

## 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 **3 keer per jaar** zal samenkomen.

Onderstaande timing is indicatief voor projecten die starten op 1 april 2018. Ook voor projecten die goedgekeurd worden in de volgende rondes geldt een engagement tot deelname aan de thematische werking.

	Datum	Thema
Themawerking 1	Mei 2018	Grove organisatiestructuur
Themawerking 2	Oktober 2018	Leiderschap
Themawerking 3	Mei 2019	Fijn-structuur

## 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. 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 Tijdlijn met verloop van het project

### 8.1 Tijdlijn

Onderstaande timing is van toepassing op de projecten die starten op 1 april 2018. Projecten die goedgekeurd worden in de volgende rondes volgen een aangepaste, maar gelijkaardige timing.

	ESF	Promotor	Looptijd acties
1 oktober 2017	Openstellen oproep		
22 December 2017		Deadline indienen projectvoorstel	
31/03/2018	Bekendmaking beslissing		
April 2018	Opmaak projectovereenkomst  Vooruitbetaling voorschot TR  Organisatie startsessie	Nulmeting medewerkersbevraging Reactie op projectbeslissing Ondertekening projectovereenkomst	Start project Startsessie kennismaking projectbeheerder +
Mei 2018			
Juni 2018			Themawerking
Juli 2018			
Augustus 2018			
September 2018			
Oktober 2018			
November 2018			Themawerking
December 2018			

Januari 2019			
Februari 2019			
Maart 2019 31/03/2019		Einde eerste rapportperiode	
April 2019			Themawerking + infosessie TR  Individueel ondersteuningsmoment
Mei 2019			
Juni 2019 30/06/19		Deadline indienen TR	
Juli 2019			
Augustus 2019			
September 2019  30/09/2019	Uiterlijke betalingsdatum TR + vooruitbetaling voorschot ER	Einde projectperiode	Infosessie ER  Individueel ondersteuningsmoment
Oktober 2019			
November 2019			
December 2019  31/12/19		Deadline indienen ER	
Januari 2020			
Februari 2020			
Maart 2020 31/03/20	Uiterlijke betalingsdatum ER	Eindmeting medewerkersbevraging	

## 8.2 Verloop oproep

- 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: 18 maanden waarbij geen verlenging mogelijk is

## 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 standaarduurtarief

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 hier het bewijs van oprichting managementvennootschap en overeenkomst tussen managementvennootschap en promotor/partner(s) op. Deze moet tevens bezorgd worden bij het projectvoorstel in de ESF applicatie.

### 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 tegengesloten versie op te laden, als de oorspronkelijke tijdsregistratie in Excel.

### 03\_Facturen extern personeel

Hier laadt u alle facturen op die betrekking hebben op de prestaties van het extern personeel. Tevens moeten de betalingsbewijzen van de facturen opgeladen worden.

### 04\_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.

### 05\_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.

### 06\_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.

### 07\_Overheidsopdrachten

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

### 08\_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.

### 09\_Overige documenten projectuitvoering

Hier laadt u de inhoudelijke bewijsstukken op. Dit zijn de procesanalyse, het herontwerp en bewijsstukken ter onderbouwing van de acties die genomen worden in het kader van veranderingsmanagement en voor de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur.



# 10 Bijlagen

In te vullen sjablonen bij projectvoorstel:

- Vragen projectvoorstel oproep Anders organiseren
- Sjabloon planning oproep Anders organiseren
- Excelfile Detaillering Kosten en financiering Anders organiseren
- Verklaring op eer in het kader van de minimis

Handleidingen bij projectvoorstel:

- Handleiding overheidsopdrachten
- Nota de minimis
- FAQ de minimis

In te vullen sjablonen bij rapportering:

- Vragen rapportering oproep Anders organiseren
- Excelfile Detaillering Kosten en financiering Anders organiseren