



Vlaanderen  
is werk

INVESTEERT IN  
JOUW TOEKOMST  
**ESF**

**OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020**

**Fiche oproep 445 Werkbaar Werk - Duurzaam  
loopbaanbeleid**

Prioriteit uit OP: 4 – Partnerschapsontwikkeling en  
Mensgericht ondernemen

De fiche van de oproep werd goedgekeurd door het Managementcomité op 26 april 2018. Het oproepbudget werd goedgekeurd via schriftelijke procedure door het Managementcomité op 13 juli 2018.

Korte samenvatting van de oproep.....	3
De projectbeslissing wordt respectievelijk gecommuniceerd vóór eind januari 2019.....	4
Goedgekeurde projecten gaan van start op 1 februari 2019.....	4
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? .....	13
1.4 Lessen uit verleden.....	13
2 Wie kan een project indienen?.....	15
2.1 Promotor en partners.....	15
2.2 Criteria op organisatieniveau.....	16
2.3 Criteria op projectniveau.....	16
2.4 Overheidsopdrachten en staatssteun.....	16
3 Hoe maak je een projectvoorstel op? .....	18
3.1 Inhoudelijke analyse.....	18
3.2 Projectplanning.....	19
3.3 Begroting en financiering.....	19
4 Hoe dien je een projectvoorstel in? .....	23
4.1 Registratie in de ESF-applicatie.....	23
4.2 Indienen projectvoorstel.....	23
5 Ondersteuning bij de opmaak en het indienen van het projectvoorstel.....	24
6 Hoe weet je of je projectvoorstel is goedgekeurd?.....	25
6.1 Selectieprocedure.....	25
6.2 Projectbeslissing.....	25
6.3 Herkansing.....	26
7 Wat zijn de verdere stappen na goedkeuring van het project?.....	27
7.1 Project- en partnerschapsovereenkomst.....	27
7.2 Voorschot.....	27



# 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 beleid gericht op het waarborgen van de continuïteit van de organisatie. We moedigen organisaties dan ook aan om beleidsinstrumenten en – systemen te ontwikkelen 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.

Promotoren die nog een lopend project hebben binnen de voorgaande oproepen Duurzaam Loopbaanbeleid of Anders Organiseren kunnen niet indienen op deze oproep. Een promotor kan pas een vervolgproject in deze oproep starten wanneer het voorgaande project afgelopen is. Het is eveneens niet mogelijk om gelijktijdig een project binnen de oproep Werkbaar Werk - Anders Organiseren (oproep 446) in te dienen.

## **Acties?**

In deze oproep werken projecten aan een duurzaam loopbaanbeleid door acties op te zetten binnen de domeinen werving & selectie, onthaal, work-life, loopbaanbeleid, competentiebeleid, leiderschap, jobinhoud en uitstroom. Binnen ieder domein 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 domeinen 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. 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 vallen wettelijk verplichte acties (bv. rond preventie en veiligheid op het werk, het afnemen van burn-out enquêtes...) buiten de scope van deze oproep. Ook het volgen van jobtechnische opleidingen en opleidingen inzake leiderschap is niet mogelijk binnen deze oproep. Het geven en volgen van opleidingen kan mogelijks ondersteund worden via onze oproep 'Opleidingen in bedrijven'.

Indien je als organisatie een structurele kanteling beoogt – bv. de hervorming van een organisatie met klassiek functionele afdelingen naar een organisatie met multidisciplinaire teams die elk verantwoordelijk zijn voor een afgebakend klantensegment – dan verwijzen we graag door naar de oproep 'Werkbaar Werk - Anders Organiseren'. Beperkt het project zich tot het finetunen – ofwel het verduidelijken van de taakverdeling – van bestaande teams, dan kan je indienen binnen de oproep Werkbaar Werk - Duurzaam Loopbaanbeleid. 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.

Cumul met de KMO-portefeuille van het Agentschap Innoveren en Ondernemen is niet toegestaan. Acties die reeds gefinancierd worden met middelen uit de KMO-portefeuille kunnen niet opgenomen worden in het project.

### **Hoeveel?**

Het oproepbudget voor de oproepen 'Werkbaar Werk - Duurzaam loopbaanbeleid' en 'Werkbaar Werk - Anders organiseren' bestaat uit 2.800.000 EUR ESF-financiering en 4.200.000 EUR Vlaamse cofinanciering, onder voorbehoud van de beschikbare middelen.

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 augustus 2018 en staat open tot en met 31 oktober 2018 middernacht. De projectbeslissing wordt respectievelijk gecommuniceerd vóór eind januari 2019.

Goedgekeurde projecten gaan van start op 1 februari 2019.



# 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?

Onderstaand lichten we achtereenvolgens toe rond welke inhoudelijke domeinen kan worden gewerkt binnen de scope van de oproep Werkbaar Werk - Duurzaam Loopbaanbeleid (1.2.1), wat het belang is van de werkbaarheidsanalyse die dient worden uitgevoerd voorafgaandelijk aan de indiening van het projectvoorstel (1.2.2) en welke concrete acties kunnen worden uitgevoerd binnen de looptijd van het project (1.2.3).

### 1.2.1 Inhoudelijk kader

In deze oproep werken projecten aan een duurzaam loopbaanbeleid door het inzetten op de verschillende domeinen die worden weergegeven in de linkerkolom van onderstaand inhoudelijk kader. Binnen ieder domein kunnen promotoren kiezen voor beleidsbouwstenen op de korte termijn - zogenaamde *quick wins* - of voor systemen en instrumenten 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.

Met het inhoudelijk kader 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 inhoudelijke domeinen met hun respectievelijke beleidsinstrumenten en -systemen hieronder kort toe.

**Inhoudelijk kader oproep Werkbaar Werk - Duurzaam Loopbaanbeleid**

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

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



G E N D E R & D I V E R S I T E I T

Binnen het domein **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 draaiboek 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 domein **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 draaiboek 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 domein 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 domein **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 tijdsafhankelijk 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. <http://www.mantelzorgvriendelijk-ondernemen.be/> is een website die hierbij als vertrekpunt en leidraad kan dienen. 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 domein 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 extra-legale voordelen bepalen in functie van de specifieke behoeftes en noden die zich stellen binnen de levensfase waarin hij of zij zich bevindt.

Binnen het domein **loopbaanbeleid** kan op het basisniveau gewerkt worden aan een draaiboek voor planningsgesprekken, functioneringsgesprekken, evaluatiegesprekken, enzovoort. Op dit niveau situeren we ook de opmaak van talentenkaarten (de inventarisatie van het aanwezige talent bij werknemers). Op een strategisch niveau kunnen vervolgens de in kaart gebrachte talenten gematched worden met de jobvereisten van elke functie binnen de organisatie. Dat kan op organisatieniveau gebeuren, d.w.z. talent begrepen als werknemer, dus de juiste persoon in de juiste functie. Of dat kan op werknemersniveau gebeuren, d.w.z. talent begrepen als positieve eigenschap van een werknemer, dus de juiste werknemerskwaliteiten aanwenden voor de juiste taken. Voorts kan 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 domein 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. De beroependatabank Competent <http://production.competent.be/competent-nl/main.html> kan hierbij inspireren. Op <http://www.lont.org/> kan je daarnaast een reeks tools i.v.m. loopbaanontwikkeling terugvinden. Ook <http://www.talentontwikkelaar.be/> bevat een uitgebreide lijst van systemen en instrumenten die kunnen worden ontwikkeld binnen deze oproep.

Binnen het domein **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 domein **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. [www.hetnieuweteamwerken.be](http://www.hetnieuweteamwerken.be) is een interessant kennisplatform dat leidinggevenden kan helpen in de omslag naar coachend leiderschap. Daarnaast vormt de 'Toolbox jongeren en leiding geven' (<https://gratistoolbox.wixsite.com/jongeren>) een handig instrument om de dialoog tussen jonge werknemers en hun leidinggevende te ondersteunen.

Binnen het domein **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 domein.

Binnen het domein **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 domeinen 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 domein diversiteit met het domein 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 domein diversiteit met het domein 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. Interessante links in dit kader zijn:

- Checklist diversiteit: <http://hrwijs.be/tool/checklist-diversiteit> > Checklist om na te gaan of je organisatie op alle terreinen van het (medewerkers)beleid oog heeft voor diversiteit. Een degelijk diversiteitsbeleid houdt rekening met de verschillen in personen en voorziet in aangepaste maatregelen voor bepaalde doelgroepen.
- STEMsters: <http://www.stemsters.be/> > Website rond aandacht voor gender binnen technische bedrijven.
- <http://esf-vlaanderen.be/nl/bedrijven> > Voorbeelden van hoe het loopbaanbeleid kan worden afgestemd op de specifieke behoeften en noden van de verschillende werknemersgroepen binnen de organisatie.

Uiteraard is deze opsomming van systemen en instrumenten niet limitatief en is het mogelijk om andere systemen of instrumenten dan degenen opgenomen in dit inhoudelijk kader 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 domein. Omwille van deze redenen moet dit inhoudelijk kader 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.

### 1.2.2 Werkbaarheidsanalyse

Hoewel het mogelijk is voor projecten om acties op te zetten binnen elk van de hierboven toegelichte inhoudelijke domeinen, 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's<sup>1</sup> kunnen deze bijvoorbeeld uitvoeren via de KMO-Portefeuille<sup>2</sup> van het Agentschap Innoveren & Ondernemen, maar dit is ook mogelijk via een ander kanaal<sup>3</sup>. 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 achterliggende visie op de ontwikkeling van de organisatie en haar loopbaanbeleid.

#### Werkbaarheidsanalyse oproep Werkbaar Werk - Duurzaam Loopbaanbeleid

Enkele voorbeelden ter inspiratie

- Wellfie: <http://wellfie.be/> > gratis online tool van het IDEWE voor het meten van de **werkbaarheid** van het werk binnen de organisatie + automatische aanmaak van een actieplan.
- Flexwerkscan: [www.flexwerkscan.be](http://www.flexwerkscan.be) > gratis online tool van de Antwerp Management School en Flanders Synergy voor het meten van de mogelijkheden voor werknemers tot flexibel werken binnen de organisatie. Op basis van de behaalde score wordt automatisch een advies meegegeven over hoe de organisatie haar beleid rond plaats- en tijdonafhankelijk werken kan verbeteren.
- HR-scan Verso: <http://www.hrwijis.be/hrscan> > gratis vragenlijst die ingaat op 8 aspecten van het personeelsbeleid met behulp van 11 meerkeuzevragen. De antwoorden op deze vragen geven een eerste beeld van de sterktes en werkpunten voor de organisatie. Inclusief gratis begeleiding en feedback.
- Welzijnswijzer: <http://www.securex.be/nl/publieke-sector/health-safety/model-aanpak/> > Welzijnsplan na Welzijnsaudit door Securex (In kaart brengen van de **werkomstandigheden** en **welzijn** op het werk).
- SWOT-analyse: voornamelijk de interne factoren (strengths en weaknesses) kunnen waardevolle informatie opleveren m.b.t. de werkbaarheid van het werk.
- Federgon: [https://www.federgon.be/sites/default/files/custom/uploads/nota\\_werk-\\_en\\_wendbaar\\_werk\\_11-2015.pdf](https://www.federgon.be/sites/default/files/custom/uploads/nota_werk-_en_wendbaar_werk_11-2015.pdf) > werkbaarheidsscan van de Federatie van de HR-dienstverleners (sectoraal vormingsfonds van de dienstencheques).
- Werknemersbevraging door Flanders Synergy > bevraging gebaseerd op job demand/control model van Karasek. Werkbaarheid van het werk in kaart gebracht aan de hand van de 5 A's (Arbeidsomstandigheden, Arbeidsinhoud, Arbeidsorganisatie, Arbeidsverhoudingen en Arbeidsvoorwaarden).

---

<sup>1</sup> Enkel KMO's kunnen financiering ontvangen vanuit de KMO-portefeuille voor het (laten) uitvoeren van een betalende werkbaarheidsanalyse. Grote ondernemingen, vzw's en organisaties uit de social profit dienen zich te wenden tot andere kanalen.

<sup>2</sup> <http://www.kmo-portefeuille.be/>

<sup>3</sup> 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 niet mogelijk.

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

- MVO-scan: [www.mvoscan.be](http://www.mvoscan.be) > gaat breder dan arbeidsorganisatie en welzijn op het werk, ook ecologische aspecten, fairtrade en dergelijke... maar indien promotor deze scan reeds heeft uitgevoerd, dan zijn de resultaten op vlak van werkbaar werk uiteraard ook nuttig.
- VOW QFT: <http://www.werk.belgie.be/VOW/> > meetinstrument/vragenlijst over de werkbaarheid van jobs binnen een organisatie (opgebouwd uit 6 modules: (1) psychosociale factoren, (2) fysieke arbeidsomstandigheden, (3) veiligheid, (4) gezondheid, (5) werkcapaciteit en (6) blijfintentie). Ontwikkeld door de federale overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.

### 1.2.3 Actiekader

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 (1) ontwikkeling, (2) operationalisering en (3) implementatie van systemen en instrumenten voor de totstandkoming van een duurzaam loopbaanbeleid. Deze drie pijlers – in onderstaand actiekader aangeduid in het groene kader – vormen de focus van het project.

Dit impliceert dat volgende zaken idealiter al voor de start van of parallel aan het project worden uitgewerkt:

- Organisatiedoelstellingen: missie en visie
- Organisatiecultuur: normen en waarden
- Functiebeschrijvingen opmaken
- Vorming van een algemene visie op loopbaanbeleid
- Visie projectverloop: het stappenplan moet duidelijk zijn

Dit impliceert ook dat volgende zaken na afloop van of parallel aan het project worden uitgewerkt:

- De structurele uitvoering van het nieuwe tot stand gekomen of reeds bestaande beleid: een project kan bijvoorbeeld een nieuw draaiboek voor functioneringsgesprekken ontwikkelen en testen, maar het is niet mogelijk om alle functioneringsgesprekken die standaard worden gevoerd in de organisatie te financieren binnen het project.
- De ingebruikname van de ontwikkelde systemen en instrumenten
- De uitrol naar andere afdelingen, vestigingen en teams binnen de organisatie

Ten slotte vallen wettelijk verplichte acties (bv. rond preventie en veiligheid op het werk, het afnemen van burn-out enquêtes...) buiten de scope van deze oproep. Ook het volgen van jobtechnische opleidingen en opleidingen inzake leiderschap is niet mogelijk binnen deze oproep. Het geven en volgen van opleidingen kan mogelijks ondersteund worden via de ESF-oproep 'Opleidingen in bedrijven'.



### 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 mogelijke outputs binnen de domeinen waaraan de promotor zal werken binnen het project. Deze indicatoren moeten een eerste maal opgeleverd worden 3 maanden 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 Werkbaar Werk - 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 en dat de klachten over stress en over de leidinggevenden aanzienlijk verminderd zijn.

#### Qinetic Space

Qinetic Space in Kruikeke 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 doorgegroeid 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 'Werkbaar Werk - 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 LOopbaanONTwikkeling. 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](http://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](http://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 en Duurzaam Ondernemen sluit in deel 1 investeringen in thematische doelstelling 11 uit.

De afdeling ESF en Duurzaam Ondernemen 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)
- Rechtspersonen
  - waarbij meer dan de helft van de leden van het bestuurs-, leidinggevende of toezichthoudende orgaan aangewezen zijn door de hierboven beschreven overheden (onder deze categorie kunnen bijvoorbeeld vallen: intercommunales, opdrachthoudende verenigingen, ...);
  - of waarbij hun beheer onderworpen is aan het toezicht van de Staat, de Gewesten, de Gemeenschappen, de lokale overheidsinstanties of andere instellingen of personen die ressorteren onder de hierboven beschreven overheden.
- Publiekrechtelijke rechtspersonen
- Scholen (kleuterscholen, basisscholen, hogescholen, universiteiten)

Deze lijst is niet limitatief en het staat de afdeling ESF en Duurzaam Ondernemen vrij om deze in specifieke gevallen gemotiveerd uit te breiden.

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

Promotoren die nog een lopend project hebben binnen de oproep Duurzaam loopbaanbeleid of binnen de oproep Anders Organiseren kunnen niet indienen op deze oproep. Het is eveneens niet mogelijk om gelijktijdig een project binnen de oproep Werkbaar Werk - Anders Organiseren (oproep 446) 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
- 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 2019.
- 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](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 bij het projectvoorstel.

## 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 31 oktober 2018 (middernacht) opgeladen worden **in de ESF-applicatie**

## 2.4 Overheidsopdrachten en staatssteun

### 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



- 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>.

Staatssteun

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 oktober 2018.

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 31/10/2015 – 31/10/2018

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:

1. Een inhoudelijke analyse
2. Een projectplanning
3. Een financiële begroting

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

- Verklaring op eer in het kader van de minimis.
- Goedkeuring Ondernemingsraad: verslag van de ondernemingsraad waaruit de goedkeuring blijkt.
- Bewijs van consultatie personeel (enkel indien er geen ondernemingsraad is):
  - o agenda dienstoverleg of teamoverleg (overleg met de afdeling waarbinnen het project zal worden uitgevoerd)
  - o infomail gericht aan de medewerkers

De goedkeuring ondernemingsraad of het bewijs van consultatie personeel moet bij indiening van het projectvoorstel worden bezorgd, tenzij de ondernemingsraad of het desbetreffende teamoverleg valt in de beoordelingsperiode 01/11/2018 – 31/01/2019. In dat laatste geval moet dit bewijs ten laatste tegen 31 januari 2019 bezorgd 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 en Duurzaam Ondernemen geeft een **WORD-document** mee met vragen over het projectvoorstel (zie bijlage '445\_Oproep DLB\_Inhoudelijke vragen projectvoorstel'). 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% behaalt voor elk criterium.

Voor de inhoudelijke beoordelingsvragen van het projectvoorstel: zie bijlage '445\_Oproep DLB\_Bijlage bij inhoudelijke vragen projectvoorstel'.

Voor de inhoudelijke rapporteringsvragen: zie bijlage '445\_Oproep DLB\_Inhoudelijke vragen tussentijdse rapportering' en '445\_Oproep DLB\_Inhoudelijke vragen eindrapportering'.

## 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 en Duurzaam Ondernemen geeft een **EXCEL-document** mee voor het opmaken van de planning (Zie bijlage '445\_Oproep DLB\_Sjabloon planning'). De promotor dient deze vragen zo volledig mogelijk te beantwoorden en het EXCEL-document in te dienen 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 en Duurzaam Ondernemen geeft een EXCEL-document mee voor het opmaken van de kosten en financiering (zie bijlage '445\_Detaillering Kosten en financiering\_WW-DLB'). 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 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. Kosten verbonden aan managementvennootschappen worden als uitzondering beschouwd als intern personeel. 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 2018 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.

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 eindverantwoordelijkheid dragen voor de strategische keuzes van de bedrijfsvoering. 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. Kosten verbonden aan managementvennootschappen worden als uitzondering beschouwd als intern personeel.

Verplicht aan te leveren documenten bij indiening van het project:

- Bewijs van oprichting managementvennootschap en management- of dienstverleningsovereenkomst tussen managementvennootschap en promotor/partner(s) van voor de start van het project. Op te leveren bij projectvoorstel.
- Organogram van de organisatie waarvoor de managementvennootschap werkt (promotor en/of partners)

VOORBEELD:

Een managementvennoot werkt 500 uur op het project, dan is de kost 500 uur x 100 EUR = 50.000 EUR. Hierbovenop komt nog het forfait van 40% externe personeels-, deelnemers-, directe en indirecte kosten: 50.000 EUR x 40% = 20.000 EUR. Alles samen komt dit neer op een totale subsidiabele kost van 70.000 euro.

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 Duurzaam Ondernemen 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 genereren<sup>4</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.

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 =  $70.000 \times 30\% = 21.000$  EUR
- Bedrag ESF: (totale subsidiabele kosten – bedrag eigen inbreng) x 40%  
Bijvoorbeeld  $(70.000 - 21.000) \times 40\% = 19.600$  EUR
- Bedrag Vlaams cofinancieringsfonds: (totale subsidiabele kosten – bedrag eigen inbreng) x 60%  
Bijvoorbeeld  $(70.000 - 21.000) \times 60\% = 29.400$  EUR

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.

---

<sup>4</sup> Een inkomstengenererend project is elke concrete actie die betrekking heeft op de levering van diensten/goederen tegen betaling.

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

## 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](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 445.

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
1. Inhoudelijke analyse	Word
a. Werkbaarheidsanalyse (optioneel)	Word/Pdf
b. Schematisch overzicht	Word
2. Projectbegroting	Excel
a. Arbeidsovereenkomst (intern personeel)	Pdf
b. Loonfiche januari 2018 (intern personeel)	Pdf
c. Oprichtingsakte (managementvennootschap)	Pdf
d. Overeenkomst (managementvennootschap)	Pdf
e. Organogram promotor en/of partners indien kosten worden ingebracht verbonden aan managementvennootschappen	Word/Pdf
3. Projectplanning	Excel
4. Verklaring op eer in het kader van de minimis	Pdf
5. Kwaliteitsbewijs of kwaliteitsstramien	Pdf/Excel
6. Goedkeuring OR of bewijs consultatie van het personeel	Word/Pdf
7. Verklaring op eer in het kader van KMO	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 en Duurzaam Ondernemen terecht voor volgende **ondersteuningsvormen**:

- inhoudelijke en financiële ondersteuning: [nikas.goossens@wse.vlaanderen.be](mailto:nikas.goossens@wse.vlaanderen.be), [catherine.bonnarens@wse.vlaanderen.be](mailto:catherine.bonnarens@wse.vlaanderen.be) en [sofie.bogaerts@wse.vlaanderen.be](mailto:sofie.bogaerts@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 Nikas Goossens, Catherine Bonnarens of Sofie Bogaerts, oproepbeheerders van deze oproep.

### **Algemene infosessie:**

Er wordt voor deze oproep een infosessie georganiseerd, samen met de oproep 'Werkbaar Werk - Anders organiseren' Tijdens deze sessie worden de belangrijkste elementen van de oproep overlopen en is er gelegenheid tot vraagstelling. Deelname aan deze infosessie is ten zeerste aangeraden.

**17 september 2018** van 13.00 tot 16.30

- 13.00 – 13.30 Onthaal
- 13.30 – 16.30 Toelichting oproepen en vraagstelling

Locatie: Hendrik Conscience – Marie en Pierre Curie 1C15

Koning Albert II-laan 15 - 1000 Brussel

(Het Hendrik Conscience gebouw is bereikbaar via wandelafstand vanuit 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 het departement WSE, afdeling ESF en Duurzaam Ondernemen en minimaal één evaluator van één van de partners van de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen. 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 deze criteria worden punten gegeven op 100. Een projectvoorstel wordt door een individuele evaluator als positief geëvalueerd wanneer het een minimale score van 60% voor alle criteria behaalt.

Wanneer minimaal één evaluator een score van 60% voor relevantie, haalbaarheid en 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 door het Managementcomité wordt het consensusvoorstel 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, zullen de middelen voor de oproepen 'Werkbaar Werk – Duurzaam Loopbaanbeleid' en 'Werkbaar Werk – Anders organiseren' proportioneel verdeeld worden volgens het aantal ingediende projectvoorstellen per oproep. Voor elke oproep zal vervolgens een rangschikking van de projecten worden gemaakt.

Alle projecten per oproep zullen opgelijst worden op basis van de gemiddelde totaalscore. De projecten met de hoogste gemiddelde totaalscore zullen worden gegund en dit tot de middelen uitgeput zijn.

- In geval er een gelijke gemiddelde totaalscore wordt vastgesteld bij de toekenning van de laatste middelen, zal eerst gekeken worden naar de hoogste gemiddelde totaalscore op relevantie. Het project met de hoogste gemiddelde score op het criterium relevantie zal gegund worden.
- Indien ook hier een gelijke gemiddelde totaalscore wordt vastgesteld, wordt op eenzelfde manier gekeken naar het criterium haalbaarheid.
- In geval van een gelijke gemiddelde totaalscore op het criterium haalbaarheid wordt tenslotte gekeken naar de gelijke gemiddelde totaalscore op het criterium 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 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 en Duurzaam Ondernemen 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 en Duurzaam Ondernemen van de middelen van het Vlaams cofinancieringsfonds.

### 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 Duurzaam Ondernemen 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 en Duurzaam Ondernemen. Meer info in verband met de digitale archiefruimte is terug te vinden in hoofdstuk 9 van deze oproepfiche.

#### 7.3.3 Indicatoren

In de bijlage 'Indicatoren oproep 'Werkbaar Werk - 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 effect van de oproep op te volgen naar behaalde outputs binnen de domeinen waaraan de promotor zal werken binnen het project.

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

1. 3 maanden na opstart van het project
2. 3 maanden na afloop van het project. Dit is de 15<sup>de</sup> maand na opstart voor projecten die 12 maanden lopen en de 21<sup>ste</sup> 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
<b>Projecten met looptijd 12 maanden</b>		
Eindrapportering	01/02/2019 – 31/01/2020	30/04/2020
<b>Projecten met looptijd 18 maanden</b>		
Tussentijdse rapportering	01/02/2019 – 31/01/2020	30/04/2020
Eindrapportering	01/02/2020 – 31/07/2020	31/10/2020

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

Het bestaat uit een:

- **inhoudelijke rapportering.** De afdeling ESF en Duurzaam Ondernemen 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 en Duurzaam Ondernemen 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 februari 2019.

	Datum	Thema
Themawerking 1	Juli 2019	Loopbaanbeleid
Themawerking 2	December 2019	Leiderschap
Themawerking 3	Maart 2020	Work-life balance

## 7.6 Controle

De controle van uw activiteiten door de afdeling ESF en Duurzaam Ondernemen 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 Tijdlijn met verloop van het project

### 8.1 Tijdlijn

	ESF	Promotor	Looptijd acties
Aug/18	Openstellen oproep		
Sep/18			
31/10/18		Indienen projectvoorstel	
Nov/18			
Dec/18			
Jan/19			
31/01/19	Bekrachtiging beslissing		
Feb/19	Vooruitbetaling voorschot	Indienen goedkeuring OR + ondertekening projectovereenkomst	Start project
Maa/19			
Apr/19			Individueel ondersteuningsmoment
30/04/2019		Nulmeting indicatoren indienen	
Mei/19			
Juni/19			
Juli/19			Themawerking
Aug/19			
Sep/19			
Okt/19			
Nov/19			
Dec/19			Themawerking
Jan/20		Einde (tussentijdse) projectperiode (voor projecten met looptijd van 12 maanden)	Infosessies TR/ER
Feb/20			
Maa/20			Themawerking
Apr/20		Deadline indienen TR/ER & eindmeting indicatoren (voor projecten met looptijd 12 maanden)	
Mei/20			
Juni/20			Themawerking

Juli/20		Einde projectperiode (voor projecten met looptijd van 18 maanden)	
Aug/20			
Sept/20			
Okt/20		Deadline indienen ER & eindmeting indicatoren (voor projecten met looptijd 18 maanden)	

De tijdslijn houdt rekening met een start van het project op 1 februari 2019. Voor wat betreft de themawerking zal dit georganiseerd worden voor alle projecten samen binnen deze oproep. De timing die hierrond wordt meegegeven is indicatief.

## 8.2 Verloop oproep

- Openstellen van de oproep: 01/08/2018
- Uiterste indieningsdatum voor projectvoorstellen: 31/10/2018
- Beslissing over de ingediende projecten: deze wordt gecommuniceerd eind januari 2019
- Start van de goedgekeurde projecten: 01/02/2019
- 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 en Duurzaam Ondernemen (<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 en Duurzaam Ondernemen 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 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 Werkbaar Werk - Duurzaam loopbaanbeleid
- Sjabloon Planning oproep Werkbaar Werk - Duurzaam loopbaanbeleid
- Schematisch overzicht
- Excelfile Detaillering Kosten en financiering oproep Werkbaar Werk - Duurzaam loopbaanbeleid
- Verklaring op eer in het kader van de minimis
- Verklaring op eer in het kader van een KMO

Handleidingen bij projectvoorstel:

- Inhoudelijke handleiding oproep Werkbaar Werk - Duurzaam loopbaanbeleid
- Overzicht Organisatieindicatoren oproep Werkbaar Werk - Duurzaam loopbaanbeleid
- Handleiding overheidsopdrachten
- Nota de minimis
- FAQ de minimis

In te vullen sjablonen bij rapportering:

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