



ESF investeert in jouw toekomst.

ESF DOELSTELLING 2 - 2007-2013

prioriteit 5 (transnationaliteit)

**HANDLEIDING
BIJ HET INDIENEN
VAN EEN PROJECTVOORSTEL**

OPROEP transnationaliteit type 2

1.	Inleiding	3
2.	Aanmaak projectvoorstel ESF-applicatie	5
3.	Analyse.....	6
3.1.	Vernieuwing.....	6
3.2.	Reden voor vernieuwing	6
3.3.	Huidig aanbod	8
3.5.	Het betrekken van de belanghebbenden.....	10
3.6.	Partnerschap	11
3.7.	Tijdspad.....	12
3.7.1.	planningssjabloon.....	12
3.7.2.	activiteiten, mijlpalen, middelen en verantwoordelijkheid.....	14
4.	Hoe inhoudelijk rapporteren?.....	16

1. Inleiding

De oproepfiche transnationaliteit type 2 bevat de bepalingen van de oproepen.

De bepalingen, opgesomd in deze oproepfiche, zijn integraal van toepassing.

Het is aangeraden de oproepfiche eerst door te nemen en deze bij de hand te houden tijdens het opstellen van uw voorstel.

Voorliggende handleiding is complementair aan de oproepfiche.

Deze handleiding begeleidt u bij het indienen van een projectvoorstel.

Mocht u bijkomende informatie wensen, kunt u terecht bij:

Stijn.vandenbergh@esf.vlaanderen.be

Bij technische problemen met de ESF-applicatie kunt u terecht bij:

esfsupport@vlaanderen.be.

De inhoudelijke vragen die in het aanvraagformulier gesteld worden zijn tot stand gekomen volgende principes indachtig:

- Administratieve vereenvoudiging: er wordt geen informatie gevraagd waar geen zinvol gebruik van gemaakt kan worden;
- Transparantie: het is telkens duidelijk waarom de informatie gevraagd wordt.

De informatie die gevraagd wordt, blijft dan ook grotendeels dezelfde doorheen de projectcyclus.

Deze cyclus bestaat uit:

- Beoordeling van het projectvoorstel
- Implementatie met opvolging van het project op basis van tussentijdse rapportering (monitoring);
- Eindrapportering en evaluatie bij afloop van het project.

Bij de beoordeling wordt de informatie van het projectvoorstel gebruikt door de beoordelaars om hun oordeel uit te spreken over:

- De relevantie van het project ten aanzien van het probleem binnen de organisatie.
- De haalbaarheid van het project: is het project goed ontworpen en is het waarschijnlijk dat een duurzame vernieuwing zal gerealiseerd worden?
- Het goed projectbeheer: zal het project goed geleid worden en zullen de principes van deugdelijk beheer worden gerespecteerd?

De beoordelvragen zijn opgenomen in deze handleiding. Deze worden bij elke vraag opgenomen. We adviseren u uw antwoord op te bouwen volgens de items in de beoordelvragen.

2. Aanmaak projectvoorstel ESF-applicatie

Projectvoorstellen worden via de ESF-applicatie ingediend: <https://esf2007-2013.vlaanderen.be/esf/index.jsp>

U vindt deze link ook terug op de website www.esf-agentschap.be.

Na het aanmelden vindt u onder het tabblad 'Oproep' de oproep Transnationaliteit type 2 (vul oproepnummer in en klik 'zoek').

Na het aanklikken van de link, komt u terecht in het informatieve gedeelte van de oproep.

U vindt er onder het tabblad 'Bijlagen' de oproepfiche, de inhoudelijke en financiële handleiding en de overige te hanteren documenten (detaillering kosten- en financieringsschema en diverse sjablonen).

Nadat u deze bijlagen doorgenomen heeft, klikt u rechtsboven 'aanmaken projectvoorstel'.

U moet dan vooreerst het startformulier invullen.

U kiest hierbij die Lissaboncode die het meest op uw projectvoorstel van toepassing is. De verscheidene mogelijke Lissaboncodes van de oproep worden in de oproepfiche uitvoeriger vermeld (zie oproepfiche II.3.1.1).

De focussen betreffen de soort acties in de arbeidsmarkt waartoe uw project zich zal richten of die u zal vernieuwen.

U vinkt één of meerdere focussen aan die van toepassing zijn op het voorstel.

Ook de verscheidene mogelijke focussen van de oproep worden in de oproepfiche uitvoeriger vermeld (zie oproepfiche II.3.1.1.2).

Na het bewaren van het startformulier, openen zich een aantal tabbladen met betrekking tot het inhoudelijke en financiële gedeelte van uw projectvoorstel.

Zodra het startformulier ingevuld, kunt u voor het verder aanvullen van uw voorstel steeds via het tabblad 'Projectbeheer' terecht bij het eerder aangemaakte projectvoorstel.

3. Analyse

3.1. Vernieuwing

Vraag : 1. Welke vernieuwing of beleidsontwikkeling wenst u via dit project door te voeren op de Vlaamse arbeidsmarkt?

Beoordeling: Is de beoogde vernieuwing of beleidsontwikkeling duidelijk omschreven?
(Haalbaarheid)

Een transnationaal project heeft tot doel om via goede voorbeelden uit het buitenland een vernieuwing door te voeren in een dienstverlening, instrumenten of in het beleid. Uiteraard moet het van in het begin duidelijk zijn waarop het project zich wil richten en aan welke richting van vernieuwing u denkt.

De nieuwe/verbeterde diensten, instrumenten of beleid moeten beschreven worden.

- Het voorstel moet beschrijven welke dienst door de finale doelgroep/eindgebruiker concreet gebruikt zal kunnen worden. Deze diensten moeten specifiek en concreet genoeg beschreven zijn. De ene training is bvb. de andere niet en is misschien nuttig enkel voor specifieke doelgroepen. Er moet dan ook voldoende informatie gegeven worden betreffende (de wijze waarop men gepeild heeft naar verschillen voor) een specifieke doelgroep (incl. op basis van gender) wat betreft de te ontwikkelen dienstverlening.
- Het moet ook duidelijk zijn in hoeverre het om volledig nieuwe diensten of beleid gaat of eerder een verbetering van bestaande diensten of beleid;

Het moet duidelijk zijn waar het project zich op wil richten en wat men juist wil vernieuwen.

3.2. Reden voor vernieuwing

Vraag : 2. Waarom zijn deze vernieuwingen of beleidsontwikkelingen van belang? Verklaar.

Beoordeling: Is het belang van de vernieuwing of beleidsontwikkeling voldoende aangetoond (aan de hand van cijfergegevens, contacten met de doelgroepen, beleidsvisies, ...)? (Relevantie)

Om aan te tonen dat het project relevant is is het uiteraard noodzakelijk om weer te geven waarom deze vernieuwing van belang is.

Om het belang van de vernieuwing aan te tonen moet u aantonen dat het inspeelt op een probleem op de arbeidsmarkt. De probleembeschrijving geeft informatie over de problematiek op de Vlaamse arbeidsmarkt waar het project zal op inspelen.

'Problemen' :

- Zijn altijd negatief, geven pijn en frustratie voor een (groep van) perso(o)n(en).
- Bestaan echt en zijn daardoor te verifiëren wat belangrijk is voor het monitoren van mogelijke verbeteringen tijdens en na het project.
- Zijn emotioneel geladen wat betrokkenheid versterkt wanneer die problemen ook echt aangepakt worden.
- Zijn altijd een probleem voor iemand. Als je niet kan uitmaken voor wie het nu eigenlijk een probleem is, dan is het geen goede beschrijving.

Bij de beschrijving van de problemen moet u zo veel mogelijk containerbegrippen vermijden. Containerbegrippen zijn namelijk veel te vaag en zorgen voor een onduidelijke beschrijving van de problematiek binnen de organisatie.

U moet eveneens de **onderliggende oorzaken** beschrijven. Op die manier kunnen wij nagaan of er een logische en duidelijke oorzaak-gevolgrelatie is tussen de problemen. Deze logica is essentieel omdat het de oorzaken van symptomen en problemen in de organisatie aangeeft en daardoor handvatten aanreikt om deze problemen op te lossen. Oorzaken moeten samen een zo volledig mogelijke verklaring bieden van de gevolgen.

In uw projectvoorstel moet u eveneens aangeven hoe u die problemen gedetecteerd hebt en hoe u naar de oorzaken ervan gepeild hebt. De probleemanalyse wordt best opgebouwd uit zowel bestaande informatie zoals studies, bevestigingen, statistieken etc. als uit rechtstreeks contact met alle betrokkenen. Het is van groot belang om met **objectieve gegevens** aan te tonen dat het project inspeelt op een problematiek. Hierbij kan men ten rade gaan bij cijfermateriaal uit onderzoek, cijfermateriaal dat men zelf verzameld, interviews en workshops met betrokkenen en belanghebbenden, beleidsdocumenten, ...

Het is dan ook soms aangewezen een workshop te organiseren waarbij zoveel mogelijk belanghebbenden aanwezig zijn. Dit zorgt ervoor dat alle aspecten voldoende belicht worden. Uit

bovenstaande zal duidelijk zijn dat de kwaliteit van de analyse in sterke mate wordt bepaald door de kwaliteit van de informatie die aangeleverd wordt.

U mag de problematiek ook schematisch weergeven in de vorm van een probleemboom, al hoeft dit niet. In bijlage vindt u een stappenplan om een probleemboom op te stellen. Ook als u ervoor kiest om de problematiek niet schematisch voor te stellen is de methodiek die hierin beschreven wordt nuttig om de problematiek te bepalen.

3.3. Huidig aanbod

Vraag: 3 Toon aan dat de vernieuwingen of beleidsontwikkelingen een meerwaarde betekenen ten opzichte van de bestaande oplossingen.

Beoordeling: Is de promotor zich bewust van de actuele oplossingen en de invloed die de beoogde vernieuwing of beleidsontwikkeling hierop kan uitoefenen ? (Haalbaarheid)

Het is belangrijk het aanwezige aanbod betreffende de problematiek na te gaan. Het relevante aanbod van reeds bestaande diensten moet geïdentificeerd worden. Er moet dus nagegaan worden welke actoren in de arbeidsmarkt reeds welke diensten aanbieden met betrekking tot deze problemen. Dit geeft ons een beeld hoe de nieuwe dienstverlening het huidige aanbod aanvult of vervangt. De beschrijving van het huidige aanbod moet zo volledig mogelijk zijn, zodanig dat het nieuwe aanbod kan afgezet worden tegen het huidige aanbod. Het moet duidelijk zijn welke invloed het project kan hebben op het huidige aanbod of de huidige oplossingen.

3.4. BELANGHEBBENDEN

Vraag: 4a. Som op wie de belanghebbenden zijn, zowel organisaties als de werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen).

Beschrijf het belang voor hen en wat zij het project kunnen bieden.

Beoordeling: Worden alle belanghebbenden opgesomd?

Wordt een goed beeld geschetst van wat ze het project kunnen bieden (middelen en bevoegdheden) evenals hoe ze de problematiek zien vanuit hun eigen belangen (perceptie van knelpunten) ? Is dit een correcte inschatting van de realiteit ? (Relevantie)

Belanghebbenden zijn al die groepen, personen, instellingen en/of organisaties die direct of indirect, door de vernieuwing 'geraakt' worden en of een inbreng kunnen hebben.

Hieronder behoren ook:

- (medewerkers binnen) dienstverlenende organisaties in de arbeidsmarkt die het te ontwikkelen instrument eventueel willen testen en overnemen;
- organisaties die een expertise hebben om een instrument te ontwikkelen;
- organisaties die kunnen helpen om het instrument overdraagbaar te maken en het te verspreiden;
- Transnationale partners;
- de finale doelgroep, de werkenden (werkzoekenden, werknemers en zelfstandigen) van de organisatie die de innovatie wil invoeren (of belangenorganisaties die hen vertegenwoordigen). Hun situatie wordt uiteindelijk, indien de innovatie gemainstreamd wordt, verbeterd, aangezien de activiteiten die dienstverleners uitvoeren om aan hun finale doelgroep verbeterde/nieuwe attitudes, praktijken, diensten en/of kennis ter beschikking te stellen, geoptimaliseerd of ingevoerd zullen worden op basis van het innovatieve instrument
- het "beleid" (van lokaal tot Vlaams);

Geef een omschrijving en de relevanste kenmerken van de gekozen belanghebbenden. Dit zijn: soort organisatie (profit versus non-profit of social profit etc.), sector, geografische locatie, aard van de finale doelgroep, etc.

De belanghebbenden kunnen opgesplitst worden naar de bijdrage die ze kunnen leveren in het project of naar de wijze hoe het project hen beïnvloed.

Een goed vertrekpunt om de identificatie van belanghebbenden te starten is de probleemanalyse.

Er moet nagegaan worden wat de **belangen** zijn die deze groepen verdedigen. Ook de officiële **bevoegdheden** (bijvoorbeeld projecten die raken aan arbeidsvoorwaarden kunnen moeilijk van start gaan zonder medewerking van de vakbondsvertegenwoordiging in de organisatie) **en middelen** (personeel, kennis, netwerken, infrastructuur, etc.) die eventueel ter beschikking kunnen gesteld worden van het toekomstige transnationale project kunnen op deze manier meestal geïdentificeerd worden.

Men bepaalt per belanghebbende eveneens of deze een sterke interesse zal tonen voor het project.

Vervolgens wordt bepaald hoe belangrijk de groep is voor het opzetten en uitvoeren van een toekomstig project binnen het gekozen probleemveld. Hoe meer middelen en bevoegdheden een groep kan inzetten - voor of tegen - het project, des te belangrijker. Hoe afhankelijk het project is van een inbreng door of een draagvlak bij een bepaalde groep.

3.5. Het betrekken van de belanghebbenden

Vraag: 4b. Beschrijf welke belanghebbenden u zult betrekken in het project, waarom u deze belanghebbenden kiest en hoe deze betrokken worden?

Beoordeling: Worden de juiste belanghebbenden betrokken bij het project? Is de graad van betrokkenheid voldoende voor de complexiteit van het project? (Relevantie)

Aangezien het project een oplossing wil bieden voor problemen die er toe doen voor de belanghebbenden, is het belangrijk om deze belanghebbenden te betrekken in uw project.

Voor het vergaren van informatie kunnen enquêtes, interview, functionerings- en evaluatiegesprekken handig zijn. Voor het **opstellen van het projectvoorstel** is het goed om een **workshop** te organiseren waarbij de meest relevante belanghebbenden aanwezig zijn. Dit zorgt ervoor dat alle aspecten voldoende belicht worden. Essentieel voor een goed verloop van de workshop is de keuze van de workshopleider, ook wel **moderator** genoemd. Deze persoon moet aan de volgende kenmerken voldoen:

- Deze persoon moet een onafhankelijke positie hebben.
- Hij/zij ondersteunt het proces, enthousiasmeert de deelnemers en leidt de groep door de stappen van de analyse.
- Hij/zij komt niet tussen op inhoud tenzij om verhelderingen te vragen.

Uit bovenstaande zal duidelijk zijn dat de kwaliteit van de analyse in sterke mate wordt bepaald door de kwaliteit van de informatie die aangeleverd wordt door de deelnemers. Dus wordt de kwaliteit van de analyse bepaald door de kwaliteit van de deelnemers. Alvorens een workshop te organiseren moeten eerst de betrokkenen bij het thema waaromtrent de problematiek wordt onderzocht geïdentificeerd worden.

Een workshop kan georganiseerd worden voor de probleemanalyse, maar ook voor het bepalen van de doelstelling, de indicatoren en de activiteiten. De samenstelling van de deelnemers van de workshop zal verschillen naargelang het doel van de workshop. Het is van groot belang om dat de juiste personen deelnemen aan de workshop.

De betrokkenheid van de belanghebbenden mag zich niet beperken tot het opmaken van het projectvoorstel. Aangezien een het creëren van een **draagvlak** noodzakelijk is voor het welslagen van uw project, moet er ook tijdens de uitvoering aandacht zijn voor de betrokkenheid van de belanghebbenden.

Dit kan door **formeel beslissingsrecht** te geven of door te **consulteren**:

- De sterkste vorm is formele medezeggenschap te geven waarbij zij een projectvoorstel of de projectuitvoering eventueel kunnen blokkeren. Er zal dan ook niet doorgedaan kunnen worden zonder voldoende aandacht voor hun bekommernissen en input;
- Een zwakkere vorm is enkel te consulteren. Een project kan dan niet formeel geblokkeerd worden. Dit wil zeggen dat indien een door werknemers afgekeurd projectvoorstel (als er zogezegd beslissingsrecht was) toch door de promotor ingediend wordt, er de facto enkel consultatie was.

Voor de feedback van het project kan eveneens een workshop georganiseerd worden.

Het is belangrijk om in het projectvoorstel mee te geven welke vorm van betrokkenheid de belanghebbenden zullen genieten en hoe dit praktisch zal georganiseerd worden.

3.6. Partnerschap

Vraag: 5. Beschrijf, indien van toepassing, het partnerschap in uw project. Wat is de meerwaarde van de verschillende partners? Relateer de samenstelling van uw partnerschap aan uw belanghebbendenanalyse?

Beoordeling: Is het partnerschap breed genoeg, zijn de juiste partners betrokken in de fasen van ontwerp, uitvoering en inbedding? (haalbaarheid)

Sommige van de opgesomde organisaties zullen het project uitvoeren als promotor of partner. Een deel van die partners moet bestaan uit organisaties die zo representatief mogelijk zijn voor het type dienstverlenende organisatie waar het instrument voor ontwikkeld wordt.

U moet verklaren waarom u voor bepaalde officiële partners kiest en wat hun inbreng zal zijn. Geef weer wat het belang is van dit project voor deze partners en wat hun inbreng zal zijn. Naast officiële partners kan u eveneens organisaties op meer officieuze wijze betrekken. Ook voor hen is het de bedoeling dat u weergeeft wie u zal betrekken en hoe u dit zal doen.

3.7. Transnationale samenwerking

Vraag: 6. Wat is de meerwaarde van de transnationale samenwerking in dit project?

Beoordeling: Vormt de transnationale werking een meerwaarde binnen dit project? (relevantie)

U moet weergeven waarom u met uw project over de grenzen wil gaan kijken. Is er in Vlaanderen geen aanbod waarop u uw vernieuwing of beleidsontwikkeling kan baseren? Wat is het huidige aanbod in Vlaanderen in verband met uw thema en wat is het aanbod in het buitenland? Waar zit de meerwaarde in een samenwerking met het buitenland?

3.8. Tijdspad

Vraag: 7. Voeg een tijdspad toe conform het sjabloon in schema 1 voor fase 1 en 2. Hou zeker rekening met de activiteiten zoals beschreven in de oproepfiche

Beoordeling: Is de planning opvolgbaar? Bevat de planning voldoende mijlpalen om de voortgang van het project op eender welk moment af te kunnen toetsen? (Goed projectbeheer)

Is de planning volledig (Haalbaarheid)

Vraag: 8. Geef in het planningsjabloon ook de verantwoordelijke organisaties aan.

Beoordeling: Werden de bevoegdheden vastgelegd? Is de taakverdeling helder?

Zijn de verantwoordelijkheden per activiteit duidelijk? (goed projectbeheer)

3.8.1. planningsjabloon

Hoe u tewerk zult gaan in het project moet duidelijk worden door het invullen van het planningssjabloon (zie fig. 1). In dit sjabloon moet u de **activiteiten** weergeven, aangeven wanneer en hoe lang deze activiteiten gepland zijn, wat de **mijlpalen** van deze activiteiten zullen zijn, welke **middelen** er ingezet worden en wie welke **verantwoordelijkheid** heeft. Aangezien dit sjabloon de volledige werking van uw project weergeeft, is het van groot belang om dit schema **zo volledig en gedetailleerd mogelijk** in te vullen.

Onderstaande tabellen tonen hoe een overzicht gegeven wordt van de activiteiten van een project in de tijd. De grijze inkleuring toont gedurende welke maanden de activiteit uitgevoerd wordt. De letters (a,b,c ...) verwijzen naar mijlpalen, die toegelicht worden in een aparte tabel.

(Sub)Activiteiten	Fasen/maanden							Org/Profiel in projectteam	Gericht op
	Fase 1 Opstarten			Fase 2 uitrollen			Fase 3		
Jaar	2007			2008					
Maand	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Maart			
1. Assertieve attitude									
1.1 Assertiviteitstraining geven									Finale doelgroep
1.1.1 Slides ontwikkelen		A						Org 1/Trainer	
1.1.2 Handleiding ontwikkelen			B					etc.	
1.1.3 Training geven				C		D			
1.2 Assertiviteitscoaching									Finale doelgroep
1.2.1 Coaching concept ontwikkelen		E							
1.2.2 Coachen opleiden			F						
1.2.3 Coaching sessies				G		H			
Etc.									

Toelichting mijlpalen	Waarop kan getoetst worden?
A	Slides goedgekeurd
B	Handleiding goedgekeurd
C	10 deelnames geregistreerd
D	15 deelnames geregistreerd
E	Coaching handboek geschreven
F	2 opgeleide coachen
G	5 coaching sessies
H	10 coaching sessies

Fig. 1

3.8.2. activiteiten, mijlpalen, middelen en verantwoordelijkheid

De activiteiten moeten opgesplitst worden in alle relevante deelactiviteiten en mogen niet algemeen benoemd worden. De verwoording van de activiteiten moet duidelijk en specifiek genoeg zijn om te snappen wat deze activiteiten inhouden.

Bedenk welke **hoofdactiviteiten** moeten worden uitgevoerd om de doelstelling van het project te bereiken. Opdat activiteiten ertoe zouden leiden dat de doelstelling vervuld wordt, moet er voor elk van de onderliggende problemen/subdoelen een activiteit zijn die dit aanpakt. Er moet een duidelijke link zijn tussen de hoofdactiviteiten en de probleemanalyse en de doelstelling.

Breek deze hoofdactiviteiten op in **subactiviteiten** tot je een niveau bereikt waarbij een takenpakket met beperkte interactie met andere takenpakketten nodig zal zijn. Maak duidelijk wanneer subactiviteiten starten / aflopen door het schema in te kleuren. Maak duidelijk in de toelichting welke subactiviteiten van elkaar afhangen (kunnen niet van start gaan tenzij een eerdere activiteit afgewerkt werd). Het is van groot belang dat u weergeeft hoe deze activiteiten bijdragen tot het bereiken van de doelstelling. Ga hierbij ook na of **alle** nodige activiteiten voor het bereiken van de doelstelling meegenomen worden in het project.

Het is van belang bij het uitwerken van activiteiten rekening te houden wordt met verschillende aantrekkelijkheid van en mogelijkheid tot participatie aan de activiteiten voor mannen en vrouwen (gender) en andere relevante subgroepen! Zelfs al is er rekening gehouden wat betreft de problematiek en de formulering van de doelen met subgroepen, dan is het immers nog mogelijk dat de acties in het project niet even aantrekkelijk of toegankelijk zijn voor alle leden van de doelgroep.

Bijvoorbeeld: om de problemen wat betreft contact tussen leiding en werknemers op te lossen wordt voorgesteld elke woensdag een overlegmeeting te organiseren. Maar dit sluit alle vrouwen uit die traditioneel vier vijfde werken om op woensdagnamiddag hun kinderen van school te halen.

Bepaal eveneens de **tijdseenheid** die nodig is om het project voldoende op te volgen (minstens maandelijks maar kan ook frequenter voor bijvoorbeeld kortlopende projecten). Een project verloopt meestal in fasen. Deze worden bepaald om, telkens wanneer een fase afgelopen is, te kunnen beslissen of de volgende fase al dan niet door zal gaan. Op het einde van een fase wordt immers gekeken of de mijlpalen wel allemaal correct bereikt werden én of op basis van die voortgang een nieuwe fase gestart kan worden.

Bedenk voor de subactiviteiten **mijlpalen** waarmee je de voortgang in de tijd van de hoofdactiviteit waar ze onder vallen, kan volgen. Verduidelijk deze mijlpalen. Mijlpalen zijn gebeurtenissen (dus met een datum) die een belangrijke stap afbakenen binnen een project en gebruikt worden voor opvolging. Een mijlpaal bestaat altijd uit iets tastbaars dat opgeleverd wordt, bvb. een training met x aantal deelnemers, een website, een (al dan niet gevalideerd) product etc. en een tijdstip waartoe de promotor zich verbindt. De definitieve mijlpalen kunnen enkel bereikt worden indien de activiteiten van het project uitgevoerd zijn.

Het uitvoeren van activiteiten doet beroep op **middelen**. Het gaat hier meer bepaald over financiële middelen en menselijk kapitaal. Er moet, per hoofdactiviteit een schatting gemaakt worden van het aantal persoonsdagen dat ingezet moet worden voor het uitvoeren van die activiteit. Vervolgens moet ook gespecificeerd worden uit welke organisatie deze persoonsdagen komen en welke organisatie hierbij de leiding heeft. De financiële middelen, opgesplitst zowel naar interne (promotor en partners) als naar externe (leveranciers) loonkost, moeten per hoofdactiviteit weergegeven worden in de financiële sheet 'Detailering kosten en financiering'.

De projectleden (intern en extern bij partners) moeten op basis van de subactiviteiten weten wat er van hun verwacht wordt. Er moet een middenweg gevonden worden tussen te sterk gedefinieerde taken (die mogelijks demotiverend werken voor de projectmedewerkers) en het formuleren van te ruime acties die moeilijk op te volgen zijn (via teamvergaderingen etc.).

In het sjabloon moet op het niveau van de hoofdactiviteiten duidelijk gemaakt worden naar wie de activiteit van het projectteam gericht is: naar de werknemers of naar een andere groep in de organisatie, bijvoorbeeld de leidinggevenden of de HR-manager..

In het bovenstaande voorbeeld (zie A) van het deels ingevuld planningssjabloon zijn de activiteiten (training en coaching) rechtstreeks naar de finale doelgroep gericht. De finale doelgroep wordt immers getraind en gecoached door leden van het projectteam. Het feit dat binnen het project de coaches zelf opgeleid worden om effectief te coachen betekent niet dat ze een intermediaire doelgroep zijn. Omdat de activiteit waarvoor ze opgeleid worden (in het vb. "de finale doelgroep coachen") ook direct gefinancierd wordt, betekent dit dat ze onderdeel zijn van het projectteam en door de projectmanager zullen aangestuurd worden.

Het zou anders zijn moesten de "coaches" bijv. directe leidinggevenden zijn waarvan men achteraf hoopt dat ze hun medewerkers (de finale doelgroep) zullen gaan coachen maar waarbij die coaching niet in het projectplan zit. Dan is het maar de vraag of de leidinggevenden effectief gaan coachen. De projectmanager heeft hier alleszins niet de controle over. De verandering qua gedrag van deze leidinggevenden wordt dan een effect eerder dan een mijlpaal. De leidinggevenden zijn dan intermediaire doelgroep.

4. Hoe inhoudelijk rapporteren?

Een inhoudelijke rapportering behoort tot de projectmonitoring.

Voor de rapportering moeten de volgende vragen beantwoord worden.

- Beschrijf het verloop van het project tijdens de rapporteringsperiode. (Wat waren de resultaten? Wat waren de problemen waarmee u geconfronteerd werd? Hoe verliep de samenwerking met de buitenlandse partners? Zit het project op schema? Wat hebben de activiteiten in de rapporteringsperiode bijgedragen aan de vernieuwing of beleidsontwikkeling?)
- Wat zijn de volgende stappen die u gaat ondernemen binnen het project?

Hiermee pijlen we naar het verloop van het project binnen de rapportperiode en kijken we eveneens al vooruit naar de volgende rapportperiode. Bij de rapportering na Fase 1 moet de baselinestudy toegevoegd worden als bijlage. Bij de andere rapportering moeten de outputs van de activiteiten toegevoegd worden als bijlage.

Dit zijn:

- Via verslagen moet kunnen worden aangetoond hoeveel keer de **klankbordgroep** is samengekomen. Indien de verslagen van de klankbordgroep niet kunnen worden voorgelegd wordt de lump sum niet uitbetaald.
- Het aantal **peer reviews** dat kan gehouden worden, wordt niet bepaald. Indien een peer review wordt gehouden kan men een lump sum van minimaal 2.950 en maximaal 8.000 EUR bekomen. Hiervoor moet als bewijs wel een rapport (zowel op papier als elektronisch) van de peer review worden overhandigd en het product (zowel op papier als elektronisch) zelf dat op de peer review werd voorgelegd. Kunnen deze bewijzen niet worden voorgelegd dan wordt de lump sum niet uitbetaald.
- In fase twee mag er één **exchange event** worden georganiseerd in Vlaanderen. Als output moet er een rapport kunnen worden voorgelegd (zowel elektronisch als op papier) met een omschrijving van alle producten (in het Nederlands), een haalbaarheidsstudie, waarin beschreven wordt in welke mate het product kan worden overgedragen naar de situatie in Vlaanderen, en een voorstel van implementatie. Indien er geen bewijs is dat het exchange event is doorgegaan en er geen rapport is, zal deze lump sum niet worden uitbetaald.

Inhoudelijk rapporteren is niet hetzelfde als controle ter plaatse. Indien een promotor stelt dat er geen afwijkingen zijn ten opzichte van het projectvoorstel, dan zal het ESF-Agentschap dit niet in vraag stellen. Bij controle ter plaatse zal echter wel de accuraatheid van de inhoudelijke rapportering onderzocht worden, wat financiële gevolgen kan hebben. Wat betreft de financiële rapportering wordt verwezen naar de relevante financiële richtlijnen.

Inhoudelijke projectmonitoring heeft als doel tijdig problemen op te vangen en een oplossing te zoeken. Als de promotor echter geen signalen geeft, dan kan het ESF-Agentschap ook geen hulp bieden.

Indien wijzigingen voorkomen betreffende elementen uit de projectovereenkomst moet hiervoor steeds de goedkeuring van het ESF-Agentschap verkregen worden, om ongeldigheid van de uitgaven te vermijden.

Indien het ESF-Agentschap inconsistenties vindt in de rapportering (bijvoorbeeld de uitgaven/facturen komen niet overeen met de aard van de geplande activiteiten) kan dit aanleiding geven tot een controle ter plaatse.

Er wordt minstens tweemaal gerapporteerd tijdens de looptijd van het project; een eerste keer na fase 1 en een tweede keer na fase 2 en een derde keer na fase 3.

Lessen over het project moeten echter wel in het evaluatierapport opgenomen te worden. In het evaluatierapport moet ook dieper ingegaan worden op redenen die ertoe geleid hebben dat bepaalde wijzigingen gerapporteerd dienden te worden ten opzichte van het projectvoorstel of de laatste rapportering. Deze redenen moeten enkel kort vermeld worden in de inhoudelijke rapportering zelf.

Indien er een wijziging optreedt betreffende de activiteiten en de (definitieve) mijlpalen die gebruikt worden om deze activiteiten op te volgen, dan kan, indien het om kritische wijzigingen gaat, dit een impact hebben op het bereiken van de doelen van het project. Projectbeheerders zullen dan ook nagaan of een promotor deze logica volgt. Indien dus een wijziging op het niveau van de activiteiten en (definitieve) mijlpalen gerapporteerd wordt, maar niet wat betreft de doelen, dan zal de projectbeheerder verplicht zijn hierover een vraag te stellen. De promotor moet immers aangeven waarom er geen wijziging van de doelen nodig is, bijvoorbeeld omdat een correctieve actie ingepland werd of omdat de wijziging niet kritisch was.