



**ESF investeert in jouw toekomst.**

ESF DOELSTELLING 2 - 2007-2013

PRIORITEIT 3 : Mensgericht ondernemen

**HANDLEIDING  
BIJ HET INDIENEN  
VAN EEN PROJECTVOORSTEL**

**OPROEP Mensgericht ondernemen 2012**

1.	Inleiding .....	3
2.	Aanmaak projectvoorstel ESF-applicatie .....	5
3.	Analyse.....	6
3.1.	Situatieschets .....	6
3.2.	Doelgroep van het project?.....	7
3.3.	Het betrekken van de werknemers en het management .....	8
3.4.	Beschrijf de problematiek .....	9
3.5.	Keuze focus project .....	10
3.6.	Doelstelling van het project.....	10
4.	Management .....	11
4.1.	indicatoren .....	11
4.2.	Activiteiten, mijlpalen, middelen en verantwoordelijkheid .....	13
4.3.	Lessen/principes .....	15
5.	Diversiteit .....	15
6.	Beoordeling projectvoorstel .....	18
6.1	Relevantie.....	18
6.2	Haalbaarheid.....	20
6.3	Goed projectbeheer.....	21

# 1. Inleiding

De oproepfiche Mensgericht ondernemen 2012 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.

Deze handleiding is complementair aan de oproepfiche en begeleidt u bij het indienen van een projectvoorstel.

Mocht u bijkomende informatie wensen, kunt u terecht bij:  
Marjolein.Vandenbroeck@esf.vlaanderen.be.

Bij technische problemen met de ESF-applicatie kunt u terecht bij:  
esfsupport@vlaanderen.be.

De inhoudelijke vragen in het aanvraagformulier zijn tot stand gekomen rekening houdend met:

- Administratieve vereenvoudiging: er wordt geen informatie gevraagd die niet zinvol is;
- 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 de belanghebbenden.
- 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 beoordelingsvragen zijn opgenomen in deze handleiding. Deze worden bij elke vraag opgenomen. We adviseren u uw antwoord op te bouwen, rekening houdend met de beoordelingsvragen.

## 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](http://www.esf-agentschap.be).

Na het aanmelden vindt u onder het tabblad 'Oproep' de oproep Mensgericht ondernemen (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 eersy het startformulier invullen.

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

De foci betreffen de soort acties in de arbeidsmarkt waartoe uw project zich zal richten.

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

Ook de verscheidene mogelijke foci 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. Situatieschets

Vraag : Geef een korte situatieschets van uw organisatie op dit moment zowel naar werking als naar context.  
Link dit aan uw kwaliteitsopstap/ -paper.

Zijn er al eerdere stappen gezet rond arbeidsorganisatie, sociale innovatie, mensgericht ondernemen, EAD, HR-ontwikkeling, gender, gelijke kansen, ...?

Beoordeling: Is het project relevant voor de organisatie? Heeft dit project een meerwaarde voor de organisatie?

Om deze vraag te kunnen beoordelen is het nodig een duidelijk zicht te hebben op de organisatie. Projecten binnen de oproep Mensgericht Ondernemen zijn gericht op de kwaliteit van de arbeidshoud van werkenden in een organisatie. Dergelijke projecten situeren zich dus altijd binnen een werking en een context van de organisatie. Dit willen wij dan ook beoordelen via deze vraag. De omschrijving moet steeds een **link hebben met het project zelf**. Er wordt geen algemene informatie over de organisatie verwacht, maar enkel de informatie die relevant is voor het project.

Om een projectvoorstel te kunnen indienen heeft uw organisatie een kwaliteitsopstap of kwaliteitspaper moeten indienen. Aangezien de oproep 'Mensgericht ondernemen' nauw verbonden is met de aspecten die behandeld worden in een kwaliteitspaper, vragen we om de beschrijving van de organisatie te linken aan de kwaliteitsopstap of kwaliteitspaper. U moet hier niet opnieuw de kwaliteitspaper toevoegen, maar de link tussen uw project en de kwaliteitspaper bespreken. Indien u een vrijstelling heeft voor de kwaliteitsopstap moet u aangeven hoe dit verkregen werd en hoe dit ingebed is in de organisatie.

De kans dat uw organisatie helemaal vanaf nul begint is zeer klein. De meeste organisaties hebben al enkele stappen gezet in verband met arbeidsorganisatie, sociale innovatie, mensgericht ondernemen, EAD, HR-ontwikkeling, gender, gelijke kansen en dergelijke. Het is noodzakelijk om de stappen die hierin reeds gezet werden, mee te geven in uw projectvoorstel en deze te bespreken. Indien u reeds een diversiteitsplan hebt, moet u dit ook duidelijk aangeven en beschrijven welke acties hierin genomen worden. Dit laat ons toe om het project te kaderen in het geheel van de werking van uw organisatie.

## 3.2. Doelgroep van het project?

Vraag: *Tot welke werknemers richt u zich in het project?*

Beoordeling: *In hoeverre zijn de relevante kenmerken van de werknemers duidelijk omschreven?*

Aangezien de werknemers van de organisatie de doelgroep vormen van een project in deze oproep is het noodzakelijk om hun relevante kenmerken te beschrijven zoals opleidingsniveau/competenties, gezondheid, inkomen, leeftijdsklasse, etnische origine, geografische lokalisering, aard en graad van discriminatie, kenmerken van jobs die uitgeoefend worden, familiale relaties, fysieke mogelijkheden en dergelijke.

Tevens moet ook informatie gegeven worden betreffende genderaspecten (respectievelijk rollen/posities van mannen en vrouwen).

Het is niet de bedoeling om bovenstaande kenmerken apart te beschrijven (zoals in een checklist) maar eerder om **een geïntegreerde beschrijving** van de doelgroep te geven waarbij sommige facetten met elkaar verbonden zullen zijn (bijv. grootstedelijke ligging en oververtegenwoordiging kansengroepen).

Al deze informatie is enkel nuttig indien de **relevantie naar het project toe** geduid wordt. Het is dus niet voldoende om deze eigenschappen op een algemene wijze te benoemen. Deze informatie moet ook duidelijk maken of er **subgroepen** in de finale doelgroep zijn waarmee rekening gehouden moet worden in de projectopzet. Het moet duidelijk zijn hoe het project zich richt op deze verschillende subgroepen binnen de werknemers. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat er in het project een onderscheid tussen laaggeschoolde en hooggeschoolde werknemers gemaakt moet worden.

### 3.3. Het betrekken van de werknemers en het management

Vraag: *Hoe hebt u de werknemers betrokken bij de opmaak van het project?*

*Hoe zal u tijdens de uitvoering van het project betrokkenheid creëren bij de werknemers en het management?*

Beoordeling:

Relevantie: *Werden de werknemers of vertegenwoordigers betrokken bij de opmaak van het projectvoorstel? Is de graad van betrokkenheid voldoende voor de complexiteit van de vastgestelde problemen?*

Haalbaarheid: *Worden de werknemers en het management actief betrokken bij de verdere uitwerking van het project? Is de graad van betrokkenheid voldoende voor de complexiteit van het project?*

Aangezien het project een oplossing wil bieden voor problemen van de werknemers, is het belangrijk om hen bij zowel het opstellen als het uitvoeren van het project te betrekken.

Voor het vergaren van informatie kunnen enquêtes, interviews, functionerings- en evaluatiegesprekken handig zijn, maar ook het organiseren van een **workshop** is een goede werkwijze om informatie te verzamelen. Dit zorgt ervoor dat alle aspecten voldoende belicht worden.

De betrokkenheid van de werknemers mag zich niet beperken tot het opmaken van het projectvoorstel. Aangezien 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 werknemers. Deze betrokkenheid kan beperkt worden tot **het consulteren en informeren** van de werknemers, maar dit is een zwakkere vorm van betrokkenheid. De sterkste vorm van betrokkenheid is het geven van **formeel beslissingsrecht** aan de werknemers. Werknemers kunnen dan de uitvoering van het project of de indiening van het voorstel blokkeren. Het creëren van betrokkenheid bij de werknemers is dus een actief proces waar u tijdens het project aan moet werken.

Daarnaast moet er ook de nodige betrokkenheid bij het management gecreëerd worden tijdens de projectuitvoering. Het project mag immers geen project zijn dat enkel uitgevoerd wordt door enkele medewerkers in uw organisatie, maar moet breed gedragen zijn door werknemers en management.

Het is belangrijk om in het projectvoorstel mee te geven welke vorm van betrokkenheid de werknemers en het management zullen genieten en hoe dit praktisch zal georganiseerd worden. Hoe complexer het project is (bijvoorbeeld het opzetten van een organisatiekanteling) hoe hoger de betrokkenheid van de werknemers en het management moet zijn.



### 3.4. Beschrijf de problematiek

Vraag: *Wat zijn de problemen waar de werknemers (inclusief leidinggevenden) mee geconfronteerd worden? Hoe hebt u de problemen en de onderliggende oorzaken gedetecteerd?*

Beoordeling: *Zijn de problemen duidelijk? Worden de problemen en onderliggende oorzaken enkel bepaald op basis van enquêtes, cijfers, evaluaties, etcetera of vertrekken de problemen vanuit een signaal van de werknemers?*

U dient een projectvoorstel in omdat u bepaalde problemen ervaart in uw organisatie. Voor het beantwoorden van deze vraag moet u dan ook **alle problemen** die u ervaart beschrijven samen met de onderliggende oorzaken ervan. In uw projectvoorstel moet u eveneens aangeven hoe u die problemen gedetecteerd hebt en hoe u naar de oorzaken ervan gepeild hebt. Het is niet de bedoeling dat u bij deze vraag enkel de problemen weergeeft waarop u wilt werken in het project. Alle problemen rond de kwaliteit van de arbeidsinhoud voor de werknemers moeten weergegeven worden. Op die manier kunnen wij het project kaderen in een grotere problematiek binnen de organisatie, zelfs al werkt u in dit project enkel rond een specifiek probleem.

Deze problemen moeten helder beschreven worden en reëel zijn. De problemen moeten zoveel mogelijk samen met de werknemers bepaald worden en vertrekken vanuit een signaal van de werknemers. Daarnaast kan u ook bijkomende informatie (bijv. cijfers, evaluaties, bevestigingen etc.) gebruikt hebben om deze problemen te detecteren. Dit moet u duidelijk aangeven. Uiteraard raden wij u aan om beide zaken te combineren, waardoor u ook beter zal scoren op deze vraag.

#### '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: bijv. "kwaliteit van de arbeid". Dit begrip wordt best opgesplitst in zaken als bijvoorbeeld "medewerkers kunnen zelf weinig beslissen", "medewerkers worden overspoeld met problemen", etc. Containerbegrippen zijn namelijk veel te vaag en zorgen voor een onduidelijke beschrijving van de problematiek binnen de organisatie.

### 3.5. Keuze focus project

Vraag: *Aan welke problemen wil u concreet werken in het project? Motiveer uw keuze.*

Beoordeling: *Wordt een goede argumentatie gegeven waarom bepaalde problemen (niet) prioritair aangepakt worden? Zijn de problemen die aangepakt worden in overeenstemming met de problemen waarmee de promotor geconfronteerd wordt? Zijn dit de problemen die ook daadwerkelijk prioritair aangepakt moeten worden?*

Het is niet verplicht en vaak ook niet aan te raden om in het project alle mogelijke problemen in de organisatie aan te pakken. Als uit de probleemanalyse blijkt dat er, voor bepaalde subgroepen meer verschillende dan gedeelde problemen zijn, dan is het mogelijk aangewezen om te focussen op één bepaalde doelgroep in het project. Er kan bijvoorbeeld ook gekozen worden om bepaalde problemen prioritair aan te pakken. De keuze van de problemen waarop het project zich wil focussen, moet wel een coherent verhaal vormen en moet duidelijk beargumenteerd worden.

Als er gekozen wordt om rond een specifiek probleem te werken moet de doelstelling zijn om dit probleem effectief op te lossen en moet er dus in principe aan alle oorzaken van dat probleem gewerkt worden. Wordt voor een bepaalde problematiek gekozen, dan moet u wel beseffen dat, indien de niet gekozen problemen niet opgelost worden, deze potentiële strategische risico's vormen voor het realiseren van uw project. Het kan dus niet dat gekozen wordt om problemen aan te pakken, waarvoor u eerst andere heersende problemen moet oplossen die niet in het project opgenomen zijn, want dan heeft het project geen kans op slagen. Doet u dit toch, dan moet u aangeven hoe u zal omgaan met de problemen die prioritair aangepakt moeten worden.

### 3.6. Doelstelling van het project

Vraag: *Wat wilt u bereiken met uw project? Omschrijf de doelstelling van uw project.*

Beoordeling: *Is dit doel af te leiden uit de probleembeschrijving? Vormt deze doelstelling echt een voordeel voor de werknemers?*

In het projectvoorstel moet u duidelijk aangeven wat u wilt bereiken met uw project, m.a.w. wat uw doelstelling is. Uiteraard moet deze doelstelling gelinkt zijn aan de eerder beschreven problemen.

Een doel is geen activiteiten.

- **Doelen** zijn toekomstige, positieve, gewenste situaties.
  - Een doel is een beschrijving van de toekomst: hoe ziet de situatie er uit eens verbeterd, verminderd, opgebouwd, etc..

- Een doel wordt dan ook geformuleerd als een gerealiseerde situatie (in de voltooide tijd), waarop teruggeblikt kan worden bij afloop van het project bijv. “werknemers komen met plezier werken”.
- Een doel is ook altijd positief, dus niet “werknemers hebben minder stress”, maar “werknemers hebben een aanvaardbaar niveau van stress”;
- **Activiteiten** worden weergegeven door werkwoorden zoals “verbeteren van”, “verminderen van”, “opbouwen van” etc., bijv. opzetten van een informatiecampagne.

Doelen zijn helder en realistisch:

- Ze moeten haalbaar zijn binnen het tijds kader bijv. “alle medewerkers blijven bij de organisatie” is waarschijnlijk onrealistisch. Daar is het beter te stellen dat een normaal aantal medewerkers de organisatie verlaat;
- Er zijn problemen waar het niet realistisch is om de negatieve, bestaande situatie gewoon om te keren. Probeer alternatieve doelen te bedenken die om het probleem heen proberen te werken; zo heeft u bijvoorbeeld geen controle over het feit of klanten willen wachten of niet dus u kan deze situatie niet zomaar u omkeren. U kan wel aan klanten aanbieden dat, indien ze willen wachten, ze een korting krijgen.

Het vast te leggen doel van het project moet een **intrinsiek voordeel voor de werknemers** weerspiegelen. Het zal immers niet mogelijk zijn voor het project om dit doel te halen zonder de medewerking van de werknemers in het project. Zij moeten immers wat het project beschikbaar zal stellen, WILLEN gebruiken en moeten daarom door een intrinsiek voordeel gemotiveerd worden. De doelstelling moet een fundamentele behoefte van de doelgroep weerspiegelen.

## 4. Management

### 4.1. indicatoren

*Vraag: Geef aan wanneer het project voor u succesvol is. Hoe zal u dit meten? Welke indicatoren zal u hiervoor gebruiken?*

*Beoordeling: Voorziet de promotor concrete streefcijfers om het succes van het project te meten en op te volgen? Zijn de streefcijfers realistisch? Is duidelijk hoe deze verzameld zullen worden?*

Om echt expliciet te maken wat nu eigenlijk met het doel bedoeld wordt, is het nodig om indicatoren te maken. “Meten is immers weten!” Het gaat hier enkel om het meten van de doelstelling, NIET de activiteiten. Activiteiten worden opgevolgd met behulp van mijlpalen (zie punt 4.3). Om de indicatoren te bepalen moet u nagaan wanneer u het project als succesvol beschouwt.

Een indicator is een streefcijfer en moet dus **meetbaar** zijn. Er moet duidelijk omschreven worden wanneer een bepaalde indicator als succesvol beschouwd wordt. M.a.w. vanaf welke kwantitatieve waarde geeft een indicator het slagen van het project of doelstelling weer.

Er zijn twee soorten indicatoren:

- **Kwantitatief:** meet hoeveelheid van iets bijv. bovenstaande voorbeeld van “5 vrouwen in het hoofdkantoor te Brussel gepromoveerd tot een managementpositie met tenminste 10 ondergeschikten, tegen 2012”
- **Kwalitatief:** meet menselijke oordelen, opinies, percepties, attitudes,... zoals “tevredenheid”, perceptie van “nut”, percepties betreffende de toekomst, graad van competentie ... bijv. “80% van de vrouwen met managementpotentieel in het hoofdkantoor te Brussel zijn tevreden of zeer tevreden wat betreft hun job tegen 2012 en minder dan 20% zijn ontevreden of zeer ontevreden (op een 5 puntenschaal)”

Het is van belang om voor de doelstelling **een mix** van kwalitatief en kwantitatief te gebruiken. Elke methode heeft immers voor -en nadelen en levert maar een beperkt zicht op wat u uiteindelijk wil meten. Niettemin is het toch niet aan te raden meer dan drie indicatoren te gebruiken.

Hierbij is het niet voldoende om gewoon een cijfer weer te geven. Het moet duidelijk zijn **hoe dit cijfer zal gemeten worden**. Hiervoor moet het streefcijfer gericht zijn op een specifieke doelgroep en moet bepaald zijn wanneer dit streefcijfer moet bereikt zijn. Hierbij kan het interessant zijn om in de indicatoren een opsplitsing te maken naar mannen en vrouwen en naar leeftijd.

Dit houdt ook in dat er duidelijkheid moet zijn over het verzamelen van de informatie: waar zal de informatie vandaan komen? Wie zal ze verzamelen? Ook moet bepaald worden wanneer de informatie verzameld zal worden.

De data zullen bijvoorbeeld komen van de HR manager: “De HR manager zal bij de HR administratie halfjaarlijks, gedurende de periode 2011-2012, opvragen wie van de projectdeelnemers promoveerde en hij zal berekenen hoever van het streefcijfer het project nog verwijderd is”.

Om nuttig te zijn, moet voor elke streefwaarde ook een **startwaarde** op het moment van het schrijven van het projectvoorstel vastgelegd worden.

## 4.2. Activiteiten, mijlpalen, middelen en verantwoordelijkheid

Vraag: *Geef de activiteiten, mijlpalen en verantwoordelijkheden voor uw project weer. Gebruik hiervoor het sjabloon 'planning'.*

Beoordeling:

Haalbaarheid: *Leiden deze activiteiten effectief tot het bereiken van de doelen? Zijn dit de juiste activiteiten voor het aanpakken van de problemen? Zijn er voldoende activiteiten?*

Goed projectbeheer: *Is het project opvolgbaar aan de hand van duidelijke mijlpalen? Heeft het project een realistische planning? Voorziet de promotor de nodige tijd en ruimte om de veranderingen door te voeren in de organisatie?*

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 een activiteit zijn die dit aanpakt. Er moet een duidelijke link zijn tussen de hoofdactiviteiten en de probleemanalyse en de doelstelling. Ga hierbij ook na of **alle** nodige activiteiten voor het bereiken van de doelstelling meegenomen worden in het project. Hierbij moet u er rekening mee houden dat evaluatie een verplichte activiteit is in het kader van uw project. U zal in de evaluatie moeten nadenken over de uiteindelijke balans van het project. Hou bij het opstellen van de plannen en de begroting dus rekening met de verwachte evaluatie. Meer informatie hierover zal u krijgen eens het project is goedgekeurd.

Bepaal eveneens de **tijdseenheid** die nodig is om het project voldoende op te volgen (minstens maandelijks maar kan ook frequenter voor bijvoorbeeld kortlopende projecten). Op het einde van een hoofdactiviteit wordt immers gekeken of de mijlpalen wel allemaal correct bereikt werden.

Bedenk voor de activiteiten **mijlpalen** waarmee je de voortgang in de tijd 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 bijvoorbeeld 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 externe (leveranciers) loonkost, moeten per hoofdactiviteit weergegeven worden in de financiële sheet 'Detailering kosten en financiering' en niet in het sjabloon 'planning'.

Voor iedere hoofdactiviteit moet 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 leidinggevendenden of de HR-manager..

Om dit alles helder weer te geven, moet u gebruik maken van het sjabloon 'Planning', dat u als bijlage bij de oproep in de ESF-applicatie kan downloaden. In dit sjabloon moet u dus de **activiteiten** weergeven, aangeven wanneer en hoe lang deze activiteiten gepland zijn, wat de **mijlpalen** van deze activiteiten zullen zijn 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 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.

	PLANNING						Verantwoordelijken
Jaar	x			x			
Maand	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Maart	
1. Activiteit 1							
1.1							
1.2		A					
1.3			B				
1.4				C	D	E	
2. Activiteit 2							
...							
Evaluatie							
Projectmanagement							

Mijlpalen	Waarop kan getoets worden?
A	
B	
C	
D	
E	

### 4.3. Lessen/principes

*Vraag: Geef vanuit de activiteiten en mijlpalen aan hoe u de lessen en principes uit de inhoudelijke fiches meeneemt. Zijn er eigen lessen en ervaringen die u kan toepassen?*

*Beoordeling: Werden de passende thema's gekozen? Geeft de promotor aan hoe de lessen meegenomen worden? Wordt dit mee verwerkt in het projectvoorstel en de -uitvoering?*

Om op langere termijn vooruitgang te boeken, is het van belang dat projecten fouten uit het verleden niet herhalen en goede praktijken gebruiken. Deze lessen kunnen voortvloeien uit bestaand onderzoek, projectevaluaties, etc., maar in de eerste plaats ook uit de principes die door het ESF-Agentschap meegegeven worden in deze oproep.

U moet duidelijk aangeven op welke lessen uit de relevante fiches u ingaat in het project en op welke wijze u deze omzet in de praktijk. Het volstaat dus niet om enkel vermelding te maken van het principe op een algemene wijze. **Er moet een expliciete link gelegd worden naar de activiteiten in het werkprogramma en duidelijk gemaakt worden hoe deze activiteiten een bepaald principe belichamen.**

Indien u eigen lessen hebt uit bijvoorbeeld bedrijfsanalyses, audits, scans, etc. , dan moet u deze zeker meegeven in het project. Deze lessen moeten wel met objectieve gegevens (geen opinies van een beperkte groep belanghebbenden maar wel bevragingen bij een representatieve groep, studies, cijfers etc.) gestaafd worden.

## 5. Diversiteit

*Vraag: Hoe zal u tijdens de uitvoering van het project rekening houden met de verschillende doelgroepen, inclusief gender en diversiteit? Voorziet u aangepaste activiteiten voor deze doelgroepen?*

*Beoordeling: Houdt de promotor rekening met diverse doelgroepen, aanwezig in de organisatie, bij de uitvoering van het project? Worden aangepaste activiteiten voorzien? Wordt bij de uitvoering van de activiteiten rekening gehouden met gender en diversiteit?*

Wat betreft diversiteit kan elk project nagaan of er voor bepaalde groepen binnen de doelgroep hindernissen bestaan betreffende hun deelname aan het project. Indien dit zo is, kan nagedacht worden of specifieke activiteiten in het werkprogramma opgenomen worden en/of doel/indicatoren gewijzigd of toegevoegd worden:

- Is de noodzakelijke sociale, psychologische en /of materiële ondersteuning door familie, vrienden, buurt, etc. aanwezig?

- Zijn de nodige voorzieningen beschikbaar? Bvb. transport, kinderopvang, etc.
- Is het project aangepast aan de normen en cultuur van de (sub-)doelgroep?
- Houdt het project rekening met het (gebrek) aan mentale bereidheid van de (sub-)doelgroep om deel te nemen?
- Houdt het project rekening met (het gebrek aan) fysieke capaciteit van de (sub)doelgroep om deel te nemen (bvb. handicap)?

Meer specifiek, wat betreft gender kunnen volgende stappen gevolgd worden:

- Kijk naar vertegenwoordiging: hoeveel vrouwen en mannen zitten in de doelgroep? Kijk ook naar de samenstelling van vrouwen en mannen betreffende de besluitvoering van organisaties betrokken bij de problemen die het project wil aanpakken. Bijvoorbeeld heeft het feit dat in een bedrijf de ondernemingsraad enkel uit mannen bestaat, een gevolg voor de kansen van vrouwen om ten volle deel te kunnen nemen aan een project dat door deze ondernemingsraad opgestart zal worden?
- Kijk naar verschillen tussen mannen en vrouwen betreffende toegang tot middelen bijvoorbeeld tijd. Vrouwen moeten hun tijd soms aan andere dingen besteden dan mannen bijvoorbeeld aan zorgtaken.
- Kijk naar rechten, sociale normen en waarden en hoe deze de rollen, arbeidsverdeling en attitudes betreffende mannen en vrouwen beïnvloeden.
- Kijk naar externe invloeden die een positief of negatief effect kunnen hebben: bvb: een goed economisch klimaat kan het veranderen van de rolverdeling tussen mannen en vrouwen ondersteunen omdat er bvb. meer nood is aan arbeidskrachten.
- Bij het onderzoeken van bovenstaande vragen wordt verwezen naar bestaande studies en gedesaggregeerde data, evenals naar de input van gelijke kansen groepen/organisaties.
- Denk na hoe bevindingen verband houden met de problemen die het project wil aanpakken en beslis of het nodig is om:
  - de verschillen tussen mannen en vrouwen te vertalen naar de doelen van het project en/of de indicatoren?
  - extra activiteiten toe te voegen aan het werkprogramma, met voldoende menselijke en financiële middelen? Management en coördinatiemechanismen aan te passen (bijvoorbeeld deelname van mannen en vrouwen in stuurgroepen en werkgroepen van het project)?
- Denk tenslotte na of specifieke aandacht moet gaan naar gender binnen de evaluatie van het project?

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is een beleid dat gericht is op alle medewerkers in alle leeftijdscategorieën, dit vanaf het ogenblik van aanwerving en selectie tot het moment dat ze de organisatie verlaten. Ontwikkel, benut en behoud de capaciteiten van uw medewerkers, stimuleer hun kennis en ervaring, ... ongeacht hun leeftijd.

Meer specifiek, wat betreft leeftijd kan u volgende stappen ondernemen:



- Maak en gebruik analyses van de leeftijdsstructuur van uw organisatie, binnen de diverse afdelingen en over de verschillende sleutelfuncties. Tracht daarbij ook gebruik te maken van prognoses voor binnen vijf en tien jaar. Kijk daarbij naar de leeftijdssamenstelling van zowel jongere als oudere werknemers. Bijvoorbeeld heeft het feit dat de werknemerspopulatie voornamelijk uit oudere werknemers bestaat een invloed op de kansen die jongeren krijgen? Heeft het feit dat de organisatie voornamelijk jongere werknemers tewerkstelt een invloed op de kansen die ouderen krijgen om door te groeien?
- Maak een activiteitenanalyse met leeftijdsdiversiteit in het achterhoofd. Taken van bestaande werknemers kunnen zo herschikt worden dat ouderen meer kans maken om aangeworven te worden of door te stromen naar andere functies.
- Hou rekening met het belang van aspecten waar ouderen sterker in scoren zoals een bredere ervaring, een groot netwerk, ... Bijvoorbeeld een ongeschoolde arbeider kan zich in 20 jaar hebben opgewerkt. Met deze ervaring hou je best rekening.
- Kijk naar hoe u kandidaten van verschillende leeftijdsgroepen kan aantrekken. Zo is bijvoorbeeld internet geen taboe meer voor 50-plussers. Betrek eventueel ook Jobkanaal, zij hebben een specifiek aanbod voor werknemers die bereid zijn personen uit de kansengroepen aan te trekken.
- Hou bij de introductiesessies en onthaalbrochures ook rekening dat ook oudere werknemers zich goed moeten voelen. Denk daarbij aan foto's en voorbeelden die ook in hun leefwereld passen.
- Organiseer loopbaan- en functioneringsgesprekken met werknemers uit alle leeftijdsgroepen. Ga ook in op loopbaanverwachtingen van oudere werknemers.
- Kijk naar uw gezondheidsbeleid waarbij een aantal acties kunnen ondernomen worden zoals het voorzien in gezonde voeding, een bedrijfsfitness, tussenkomst in een sportabonnement, ...
- Denk na hoe bevindingen verband houden met de problemen die het project wil aanpakken en beslis daarbij of het nodig is om:
  - de verschillen tussen oudere en jongere werknemers te vertalen in de doelen van het project en/of de indicatoren.
  - extra activiteiten toe te voegen aan het werkprogramma, rekening houdend met de verschillend binnen deze doelgroep.

## 6. Beoordeling projectvoorstel

Voor het beoordelen van een projectvoorstel in deze oproep moet iedere beoordelaar per beoordelingsvraag een score tussen nul en vier punten opgeven. Per vraag worden richtlijnen gegeven voor de score nul en voor de score vier. De overige scores (één tot en met drie) kan iedere beoordelaar zelf invullen. Per vraag moet wel een toelichting van de score gegeven worden door de beoordelaar.

### 6.1 Relevantie

Vraag projectvoorstel	Beoordeling projectvoorstel	Beoordelingschalen
Geef een korte situatieschets van uw organisatie op dit moment zowel naar werking als naar context. Link dit aan uw kwaliteitsopstap/ -paper.  Zijn er al eerdere stappen gezet rond arbeidsorganisatie, sociale innovatie, mensgericht ondernemen, EAD, HR-ontwikkeling, gender, gelijke kansen, ...?	Is het project relevant voor de organisatie? Heeft dit project een meerwaarde voor de organisatie?	0 = Het project is niet gelinkt aan de situatie van de organisatie. 4 = Het project heeft een duidelijke meerwaarde voor de organisatie en is duidelijk te linken aan de situatie.

<p>Tot welke werknemers richt u zich in het project?</p> <p>Hoe hebt u hen betrokken bij de opmaak van het projectvoorstel?</p>	<p>In hoeverre zijn de relevante kenmerken van de werknemers duidelijk omschreven?</p> <p>Werden de werknemers of vertegenwoordigers betrokken bij de opmaak van het projectvoorstel? Is de graad van betrokkenheid voldoende voor de complexiteit van de vastgestelde problemen?</p>	<p>0 = De promotor geeft geen beschrijving van de relevante kenmerken. De werknemers werden niet betrokken bij de opmaak van het projectvoorstel of de werknemers werden wel betrokken, maar onvoldoende gezien de complexiteit van de problemen.</p> <p>4 = De promotor geeft een duidelijk beschrijving van de relevante kenmerken van de werknemers. De werknemers worden sterk betrokken bij de opmaak van het projectvoorstel, zelfs gezien de complexiteit van de problemen.</p>
<p>Wat zijn de problemen waar de werknemers (inclusief leidinggevenden) mee geconfronteerd worden? Hoe hebt u de problemen en de onderliggende oorzaken gedetecteerd?</p>	<p>Zijn de problemen duidelijk? Worden de problemen en onderliggende oorzaken enkel bepaald op basis van enquêtes, cijfers, evaluaties, etcetera of vertrekken de problemen vanuit een signaal van de werknemers?</p>	<p>0 = Er worden geen problemen van werknemers noch onderliggende oorzaken beschreven. De promotor geeft geen informatie over hoe de problemen en oorzaken gedetecteerd zijn.</p> <p>4 = De problemen van de werknemers en de oorzaken ervan worden helder en duidelijk beschreven. De oorzaken zijn logisch. De promotor vermeldt duidelijk hoe de problemen en oorzaken gedetecteerd zijn. Hierbij heeft de promotor niet enkel evaluaties, cijfers, etcetera gebruikt, maar zijn de problemen samen met de werknemers bepaald.</p>
<p>Aan welke problemen wil u concreet werken in het project? Motiveer uw keuze.</p>	<p>Wordt een goede argumentatie gegeven waarom bepaalde problemen (niet) prioritair aangepakt worden? Zijn de problemen die aangepakt worden in overeenstemming met de problemen waarmee de promotor geconfronteerd wordt? Zijn dit de problemen die ook daadwerkelijk prioritair aangepakt moeten worden?</p>	<p>0 = Er wordt geen argumentatie gegeven om bepaalde problemen (niet) prioritair aan te pakken. De problemen die de promotor wil aanpakken zijn niet de problemen die echt prioritair aangepakt moeten worden en zijn ook niet de problemen waarmee de promotor geconfronteerd worden.</p> <p>4 = De argumentatie om bepaalde problemen (niet) prioritair aan te pakken, is duidelijk en goed uitgewerkt. De aan te pakken problemen zijn ook daadwerkelijk de problemen die aangepakt moeten worden. Dit zijn de problemen waarmee de promotor ook geconfronteerd wordt.</p>

## 6.2 Haalbaarheid

Vraag projectvoorstel	Beoordeling projectvoorstel	Beoordelingschalen
Hoe zal u tijdens de uitvoering van het project betrokkenheid creëren bij de werknemers en het management?	Worden de werknemers en het management actief betrokken bij de verdere uitwerking van het project? Is de graad van betrokkenheid voldoende voor de complexiteit van het project?	0 = De werknemers en het management worden niet betrokken bij de uitvoering van het project of de werknemers/het management worden wel betrokken, maar onvoldoende gezien de complexiteit van het project. 4 = De werknemers en het management worden sterk betrokken bij de uitvoering van het project, zelfs gezien de complexiteit van de problemen.
Wat wilt u bereiken met uw project? Omschrijf de doelstelling van uw project.	Is dit doel af te leiden uit de probleembeschrijving? Vormt deze doelstelling echt een voordeel voor de werknemers?	0 = Het doel is niet af te leiden uit de probleembeschrijving en is ook geen echt voordeel voor de werknemers. 4 = Het doel is duidelijk af te leiden uit de probleembeschrijving en betreft een voordeel voor de werknemers.
Geef de activiteiten, mijlpalen en verantwoordelijkheden voor uw project weer. Gebruik hiervoor het sjabloon 'planning'.	Leiden deze activiteiten effectief tot het bereiken van de doelen? Zijn dit de juiste activiteiten voor het aanpakken van de problemen? Zijn er voldoende activiteiten?	0 = De activiteiten zijn niet de goede activiteiten voor het aanpakken van de doelen. Deze activiteiten leiden niet tot het bereiken van de doelen. De promotor voorziet ook te weinig activiteiten. 4 = De opgegeven activiteiten zijn de juiste activiteiten voor het aanpakken van de problemen. Deze activiteiten zullen leiden tot het effectief bereiken van de doelen. De promotor voorziet ook voldoende activiteiten om de doelen te realiseren.
Geef vanuit de activiteiten en mijlpalen aan hoe u	Werden de passende thema's gekozen? Geeft de promotor aan hoe de lessen meegenomen worden? Wordt dit mee	0 = De promotor heeft niet de juist thema's geselecteerd en

de lessen en principes uit de inhoudelijke fiches meeneemt. Zijn er eigen lessen en ervaringen die u kan toepassen?	verwerkt in het projectvoorstel en de -uitvoering?	geeft niet aan hoe de lessen meegenomen worden. De lessen zijn niet verwerkt in het projectvoorstel en de -uitvoering. 4 = De passende thema's werden geselecteerd en de lessen worden duidelijk meegenomen in het projectvoorstel en de -uitvoering.
Hoe zal u tijdens de uitvoering van het project rekening houden met de verschillende doelgroepen, inclusief gender en diversiteit? Voorziet u aangepaste activiteiten voor deze doelgroepen?	Houdt de promotor rekening met diverse doelgroepen, aanwezig in de organisatie, bij de uitvoering van het project? Worden aangepaste activiteiten voorzien? Wordt bij de uitvoering van de activiteiten rekening gehouden met gender en diversiteit?	0 = De promotor houdt geen rekening met de diverse doelgroepen noch met gender en diversiteit. Er worden ook geen aangepaste activiteiten voor doelgroepen voorzien. 4 = Er wordt rekening gehouden met de diverse doelgroepen, inclusief gender en diversiteit. Er worden tevens aangepaste activiteiten voorzien voor de doelgroepen.

### 6.3 Goed projectbeheer

Vraag projectvoorstel	Beoordeling projectvoorstel	Beoordelingschalen
Geef aan wanneer het project voor u succesvol is. Hoe zal u dit meten? Welke indicatoren zal u hiervoor gebruiken?	Voorziet de promotor concrete streefcijfers om het succes van het project te meten en op te volgen? Zijn de streefcijfers realistisch? Is duidelijk hoe deze verzameld zullen worden?	0 = Er worden geen concrete streefcijfers voorzien. Of de voorziene streefcijfers meten niet of het project succesvol is en zijn niet realistisch. Het is onduidelijk hoe deze verzameld worden. 4 = De streefcijfers zijn concreet en laten toe om het succes van het project te meten en op te volgen. De voorziene streefcijfers zijn realistisch. Tevens is duidelijk hoe de informatie verzameld zal worden.

<p>Geef de activiteiten, mijlpalen en verantwoordelijkheden voor uw project weer. Gebruik hiervoor het sjabloon 'planning'.</p>	<p>Is het project opvolgbaar aan de hand van duidelijke mijlpalen? Heeft het project een realistische planning? Voorziet de promotor de nodige tijd en ruimte om de veranderingen door te voeren in de organisatie?</p>	<p>0 = Het project is niet opvolgbaar aan de hand van de opgegeven mijlpalen. De planning is niet realistisch en de promotor voorziet te weinig tijd en ruimte om de veranderingen door te voeren.</p> <p>4 = Het project is zeer goed opvolgbaar. De planning bevat duidelijke mijlpalen en is realistisch. De promotor voorziet ook de nodige tijd voor het invoeren van de veranderingen.</p>
---	---	--