

7.6	Controle.....	27
7.7	Evaluatie.....	29
8	Tijdljn met verloop van het project	30
8.1	Tijdljn.....	30
9	Digitale archiefuimte.....	31
10	Bijlagen.....	33

Korte samenvatting van de oproep

Wat?

Experiment waarbij drie trajecten van leiderschap worden aangeboden aan leidinggevend(en) (en hun team). Bovenop deze oproep wordt een impactstudie uitgevoerd.

Wie?

Deze oproep is gericht naar:

- intermediaire ledenorganisaties die een breed en voldoende groot netwerk van organisaties kunnen bereiken op de Vlaamse arbeidsmarkt en die voldoen aan één van de volgende voorwaarden:
1° zij hebben hun zetel en werking in het Vlaams Gewest;
2° zij hebben hun zetel in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest waarbij hun activiteiten en werking voor een belangrijk deel zijn gericht op de Vlaamse arbeidsmarkt.
- sociale partners die een actieve rol vervullen op de Vlaamse arbeidsmarkt.

Meer informatie over wie een project kan indienen is terug te vinden bij punt 2.1 'Promotor en partners'.

Acties?

		Acties promotor	Looptijd acties
1/11/2020 tot 31/07/2021	FASE 1	Piloteer/stabiliseerfase: drie trajecten testen en verfijnen/bijsturen Rekruteren van potentiële deelnemers Preselectie van deelnemers Toewijzen van deelnemers i.s.m. de evaluatoren kennisdeling over leiderschap	9 maand
1/08/2021 tot 31/07/2022	FASE 2	Evaluatiefase: uitvoeren trajecten in kader van de impactevaluatie Verder opvolgen project Kennisdeling over leiderschap	12 maand
1/08/2022 tot 31/12/2022	FASE 3	communicatie en disseminatie	5 maand

In deze oproep kunnen leiderschapstrajecten gefinancierd worden voor eerstelijnsleidinggevend(en) van bedrijven en organisaties met vestiging(en) in het Vlaams Gewest.

Hoeveel?

Het oproepbudget bedraagt 700.000,00 EUR waarvan 280.000,00 EUR ESF en 420.000,00 EUR Vlaamse cofinanciering.

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 planning en het opmaken van een begroting.

Wanneer?

De oproep wordt opengesteld op 1 juni 2020 en staat open tot en met 14 september 2020 middernacht. Ondersteuning op 14 september 2020 is verzekerd tot 17u.

De projectbeslissing wordt gecommuniceerd vóór eind oktober 2020. Goedgekeurde projecten gaan van start op 1 november 2020.

Looptijd?

Projecten binnen deze oproep hebben een maximale looptijd van 26 maanden. Negen maanden voor fase 1, twaalf maanden voor fase 2 en vijf maanden voor fase 3. De exacte rapporteringsperiodes kunnen worden teruggevonden onder 7.4. Verlengingen zijn niet mogelijk.

1 Waarover gaat de oproep?

De oproep past binnen het operationele ESF-programma 2014-2020 onder prioriteit 4 'Mensgericht ondernemen' onder de investeringsprioriteit 8v 'Aanpassing van werknemers, ondernemingen en ondernemers aan veranderingen. Binnen prioriteit 4 'Partnerschapsontwikkeling en Mensgericht ondernemen' wil men werk maken van acties in het kader van werkbaar werk, arbeidsorganisatie en HR in bedrijven.

Met gerichte projectacties binnen de oproep 'Leiderschap – Op weg naar werkbaar werk' wil de afdeling ESF&DO organisaties in beweging brengen ter verbetering van de kwaliteit van jobs en het welzijn van werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt. Dit vormt een belangrijke bijdrage van het Vlaamse gewest aan de EU 2020-doelstellingen.

Werkbaarheid en werknemerswelzijn zijn thema's die reeds geruime tijd op de beleidsagenda van de Vlaamse Overheid staan. Sinds 2004 worden veranderingen in de werkbaarheid van jobs bij Vlaamse werknemers en zelfstandige ondernemers driejaarlijks opgevolgd aan de hand van de werkbaarheidsmonitor van de SERV. *"De stijl van leidinggeven en de ondersteuning die medewerkers krijgen van hun directe leidinggevende hebben aantoonbare impact op het ziekteverzuim, het personeelsverloop en de haalbaarheid om langer te werken"*¹.

Deze oproep draagt bij aan de strategische doelstelling 'Veerkrachtige ondernemingen in een toekomstbestendige arbeidsmarkt' en de bijbehorende operationele doelstellingen VI.3.1. 'Transities en transformaties op de arbeidsmarkt ondersteunen'. We willen ondernemingen, sectoren en partnerschappen op de arbeidsmarkt ondersteunen in al de (toekomstige) transities om hun toekomst te verzekeren, hun innovatiekracht te versterken en een positieve bijdrage te leveren aan maatschappelijke uitdagingen. We streven dan ook naar veerkrachtige ondernemingen die tegelijkertijd inzetten op onder andere de verwerving van skills en werkbaarheid van jobs. Door in te zetten op opleiding en werkbaar werk dragen we bij aan duurzame inzetbaarheid en werkbaar werk doorheen de hele loopbaan.

De Vlaamse Regering en Vlaamse sociale partners zetten hun schouders onder meer werkbaar werk via het gezamenlijk gedragen actieplan 'Werkbaar werk' dat in 2018 werd door de Vlaamse regering en de sociale partners. Met deze oproep komen we tegemoet aan de vraag in het actieplan werkbaar werk om in te zetten op eerstelijnsleidinggevenden. *"Zowel uit de werkbaarheidsstudie, de ronde tafel met experts en het participatie-event met zelfstandige ondernemers, werkgevers en werkenden, blijkt dat een goede ondersteuning van de direct leidinggevende cruciaal is wanneer we spreken over werkbaar werk. Ook in het kader van preventie van werkstress en burn-out is de rol van de direct leidinggevende enorm belangrijk. Vandaag wordt erg veel belang gehecht aan een coachende en waarderende leiderschapsstijl. Heel wat leidinggevenden staan open voor of vragen naar ondersteuning of feedback over hoe zij hun rol optimaal kunnen invullen in het licht van de nieuwe uitdagingen die op hen afkomen"*².

Uit recent onderzoek van HR-specialist Securex blijkt dat meer dan 1 op 3 (35%) van de Belgische werknemers zijn leidinggevende geen goede baas vindt. De leidinggevende daarentegen kent zichzelf een betere score toe. Slechts 13% van de leidinggevenden vindt van zichzelf dat ze geen goede leidinggevende zijn, en dus niet over de juiste vaardigheden beschikken.³

¹ <https://www.serv.be/serv/persberichten/werkbaar-werk-leidinggevende-kan-verschil-maken>

² Akkoord tussen Vlaamse regering en VOKA, UNIZO, Boerenbond, Verso, ACV en ACLVB m.b.t. Actieplan werkbaar werk "Samen een versnelling hoger voor werkbaar werk"

³ <https://press.securex.be/securex-studie-1-op-3-belgische-werknemers-buist-zijn-baas#>



1.1 Wie behoort tot de doelgroep van de oproep?

Als finale doelgroep (eindbegunstigde) heeft deze oproep Vlaamse bedrijven en organisaties, zowel profit als social profit, en hun werknemers voor ogen.

Deze oproep richt zich specifiek tot leidinggevendenden (incl. medewerkers met een leiderschapsrol binnen deze teams) van eerstelijNSTEAMS (zowel in productie als dienstverlening) binnen deze organisaties, met het oog op het vergroten van de autonome motivatie van de leden van deze teams. De werking van stafdiensten, directietEAMS etc. op zich wordt dus niet beoogd.

1.2 Welke acties heeft de oproep voor ogen?

1.2.1 Inhoudelijk kader

Meer informatie over het inhoudelijk kader is terug te vinden in **bijlage 1**. Daar wordt uitgebreid ingegaan op de bevlogenheid, de rol van leiderschap bij motivationele processen en het verband van de zelfdeterminatie met de gangbare leiderschapstheorieën zoals het LMX, de self-leadership theory en de social identity theory.

1.2.2 Acties

Deze oproep zal drie verschillende soorten trajecten opzetten met leiders (formele leidinggevendenden maar evengoed medewerkers met een leiderschapsrol) van/ binnen operationele teams (geen staf, directietEAMS etc.). Het doel is uit te maken welke interventie meer leidt tot autonome motivatie en hieruit voortvloeiende uitkomsten (bv. bevlogenheid) van het “natuurlijk team” van de deelnemende leiders.

Een “natuurlijk team” bestaat uit die medewerkers die door leiders aangewezen worden als diegenen waar ze directe invloed op uitoefenen in hun interactie (dit kan dus een informeel deel zijn van een groter, formeel team). Een interventie kan rechtstreeks werken met een leider in de context van haar/zijn team of enkel met de leider, los van het team. In elk geval moeten diegenen die beïnvloed worden door de leider vooraf geïdentificeerd worden door deze leider. De leiders, samen met die medewerkers die ze beïnvloeden, vormen samen de “deelnemers” aan een interventie. Dit betekent dat de facto alle deelnemers steeds geïdentificeerd kunnen worden als leden van een (in/formeel) team waartoe ook de leider behoort.

De drie mogelijke trajecten worden opgezet in het kader van een interventiestudie die begeleid zal worden door een onafhankelijk academisch team van impactevaluatoren, dat vanuit de afdeling ESF&DO via een apart project gefinancierd zal worden.

Timing

		Acties promotor	Looptijd acties
1/11/2020 tot 31/07/2021	FASE 1	Piloteer/stabiliseerfase: drie varianten testen en verfijnen/bijsturen Rekruteren van potentiële deelnemers Preselectie van deelnemers	9 maand

ook voor en na de trajecten data zullen verzamelen, dat deelnemers in verschillende trajecten qua interventie gedurende bepaalde tijd hierover met elkaar geen informatie mogen uitwisselen...).

Toewijzen van deelnemers in samenwerking met de evaluatoren

Potentiële deelnemers uit de preselectie worden toevalligerwijs ingedeeld bij de drie trajecten en/of een controlegroep. In dit laatste geval gaat het om potentiële deelnemers waar geen interventie mee wordt uitgevoerd. Dit laat toe om niet enkel te bepalen welk traject het meeste effect had op autonome motivatie, maar ook hoeveel effect er was ten opzichte van de normale situatie, zonder interventie. Deelnemers voor een controlegroep zullen enkel gerekruteerd worden uit organisaties waar minimaal ook deelnemers zijn die wel aan een interventie toegewezen worden.

De toewijzing wordt door de evaluatoren bepaald. Hiertoe moet echter gecommuniceerd worden door de evaluatoren met de organisaties en is het de taak van de promotor om deze contacten te faciliteren.

De deelnemende bedrijven moeten een goedkeuring Ondernemingsraad voorleggen bij de start van de trajecten. Of, indien er geen ondernemingsraad is, moet het bedrijf aantonen dat er consultatie gebeurd is van het personeel. Dit kan door het bezorgen van een agenda dienstoverleg of teamoverleg (overleg met de afdeling waarbinnen het project zal worden uitgevoerd) of een infomail gericht aan de medewerkers. De promotor is verantwoordelijk om deze documenten te verzamelen en bij rapportering op te leveren aan de afdeling ESF&DO.

Evaluatiefase: uitvoeren varianten in het kader van de impactevaluatie.

Tijdens deze fase voeren de experts hun interventies uit. De evaluatoren zorgen ervoor dat de impactevaluatie goed kan verlopen (bv. verzekeren dat gedurende deze fase de betrokkenen hun ervaringen niet met elkaar uitwisselen). De promotor ondersteunt experts en evaluatoren in het uitvoeren van hun taken.

Het opzetten van kennisdeling over de verschillende relevante theoretische invalshoeken moet in fase 2 gebeuren, zodat een breed publiek reeds met interesse zal uitkijken naar de uiteindelijke resultaten van de studie. Dit kan bijvoorbeeld door een website op te zetten (uiteeraard moet deze rekening houden met de inhoud van de bestaande websites zoals de website www.werkbaarwerk.be). Aan de promotor om acties hierrond te bedenken.

Communicatie en disseminatie

De promotor staat in voor het verspreiden van de door het project opgedane kennis. Dit betreft zowel het opzetten van kennisdeling met betrekking tot de theoretische basis van de interventies, als het verspreiden van de resultaten. Dit moet uiteraard in nauwe samenwerking gebeuren met experts en evaluatoren. Resultaten kunnen pas verspreid worden na afloop van het studiewerk door de evaluatoren.

Coachend materiaal aanmaken om andere bedrijven aan te zetten ook een traject te doorlopen en hierin de voor hen meest geschikte keuze te maken, kan ook deel uitmaken van deze fase.

1.2.3 Drie trajecten

De drie trajecten, gedeeld leiderschap, motiverend leiderschap en regulier traject, worden in detail besproken in **bijlage 2** van deze oproep.

Traject 1: gedeeld leiderschap

- Uitgangspunten
 - Definitie:
 - Leiderschap is “...influencing and facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”⁴ **Leiders zijn individuen die invloed uitoefenen op anderen en faciliteren in functie van gedeelde doelstellingen.** Dit kan formeel of informeel. Dit kan hiërarchisch zijn (verticaal), maar ook gedeeld.
 - Algemene principes:
 - Deelnemer: leidinggevende én zijn team
 - De manier waarop de leider zichzelf ziet in de groep is van belang
 - Zelfsturend samenwerken
 - Zelfleiderschap van medewerkers bevorderen
 - Aandacht voor context
 - Informele leiders en rolmodellen
 - Macht delen
 - Effecten van hiërarchie en cultuur op leiderschap meenemen
 - Werken op identiteitsniveau van de leider
 - Leiders zijn ‘regisseurs’ van de groepsidentiteit
 - Programma: **zie bijlage 2**
 - Opstart/intake
 - Tussentijdse check i.v.m. opdracht rond identificatie van de leiderschapsrollen, opvolging en feedback per leidinggevende
 - Assessment via online tool: Shared Leadership Mapping

Traject 2: motiverend leiderschap

- Uitgangspunten
 - Definitie:
 - De leider neemt diverse taken op zich naar het team en naar de individuele teamleden zoals het coördineren, delegeren en aansturen alsook het coachen en doen ontwikkelen, het stimuleren van creativiteit, innovatie en het delen van kennis.
 - Algemene principes:
 - Deelnemer: leidinggevende
 - Integraal geënt op de Zelf Determinatie Theorie (ZDT; Ryan & Deci, 2017)
 - Evidence-based scan als startpunt voor zelfreflectie met als doelstelling een grotere leerbehoefte bij de deelnemers te ontlokken
 - Inzicht in leiderschap, motivationele processen en effecten: percepties van leidinggevende zelf en van het team

⁴ Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), p.66.



- Aandacht voor specifieke situaties/cases uit de context van de organisatie én het team
 - Autonomie-ondersteunende vaardigheden: inspraak organiseren & coachen
 - Competentie-ondersteunende vaardigheden: omkaderen & feedback
 - Koppeling van de vaardigheden in het traject met leiderschapskompas⁵
 - Combinatie van sessies in groep en individuele begeleiding
- Programma: **zie bijlage 2**
 - Deel I: kader en zelfreflectie
 - Deel II: verdieping
 - Deel III: evaluatie en nazorg

Traject 3: Regulier traject

- Uitgangspunten
 - Definitie:
 - Leider en leiderschap hebben te maken met 2 fundamentele en erg met elkaar verbonden elementen:
 1. Effectiviteit en het bereiken van resultaten.
 2. Opbouwen van relaties met anderen, collega's, medewerkers, bazen etc. door het ontwikkelen van effectieve leiderschapsstijlen en gedragingen die aangepast zijn aan situaties, emoties en relaties.
 - Algemene principes:
 - Deelnemer: leidinggevende
 - Zelfinzicht is cruciaal om jezelf te ontwikkelen. (Self awareness + inzicht in gedrag/mensen)
 - Dat zelfinzicht is gelinkt aan inzicht in wat leiderschap is en kan zijn. Rolbewustzijn nodig. (Self Leadership + inzicht in leiderschap)
 - Niet alleen vanuit dat rolbewustzijn zelfkennis vergroten, maar ook feedback halen en opzoeken is noodzakelijk om dat inzicht te vergroten + de wil om hier iets mee te doen. Feedback zoeken, halen en mee aan de slag gaan is slechts één element, maar cruciaal.
 - Programma: zie bijlage 2
 - Module 1: Zelfinzicht en Zelf-leiderschap
 - Module 2: Leiding geven en High performing teams
 - Module 3: Leiden van Organisaties

⁵ Het leiderschapskompas moet vormgegeven worden op basis van volgende literatuur: Aelterman, N., Vansteenkiste, M., Haerens, L., Soenens, B., Fontaine, J. R. J., & Reeve, J. (2018, September 13). Toward an Integrative and Fine-Grained Insight in Motivating and Demotivating Teaching Styles: The Merits of a Circumplex Approach. Journal of Educational Psychology ; Jochen Delrue, Bart Reynders, Gert Vande Broek, Nathalie Aelterman, Maarten De Backer, Steven Decroos, Gert-Jan De Muynck, Johnny Fontaine, Katrien Franssen, Stef van Puyenbroeck, Leen Haerens, Maarten Vansteenkiste, Adopting a helicopter-perspective towards motivating and demotivating coaching: A circumplex approach, Psychology of Sport and Exercise, Volume 40, 2019, P. 110-126 ; Maarten Vansteenkiste, Nathalie Aelterman, Leen Haerens, Bart Soenens, "Seeking Stability in Stormy Educational Times: A Need-based Perspective on (De)motivating Teaching Grounded in Self-determination Theory" In Motivation in Education at a Time of Global Change. 2019; 53-80.

1.3 Verwachte resultaten van de projecten?

Met projecten binnen deze oproep willen we de impact meten van de verschillende trajecten inzake leiderschap op de motivatie van de medewerkers. Ook andere relevante uitkomsten zullen gemeten worden, in overleg met de impactevaluatoren. Dit zal dan ook opgevolgd worden door de impactstudie die er aan vastgekoppeld is en die dit onderzoek zal opzetten, uitvoeren en tot een rapportering komen.

1.4 Modus operandi

Met de analyse van de modus operandi gaat de afdeling ESF & Duurzaam ondernemen na of en in hoeverre deze oproep rekening moet houden met bepaalde doelgroepen en met territorialiteit. Aan de hand van deze analyse wordt artikel 7 en 8 van Verordening Nr. 1304/2013 van het Europees Parlement en van de Raad van 17 december 2013 betreffende het Europees Sociaal Fonds en tot intrekking van Verordening (EG) nr. 1081/2006 van de Raad mee in rekening genomen.

criterium	van toepassing?	hoe toepassen in oproep?
DOELGROEP		
Gender	Ja	Gender wordt meegenomen in de evaluatie die de onderzoekers uit de impactstudie zullen maken.
Diversiteit	Ja	Diversiteit wordt meegenomen in de evaluatie die de onderzoekers uit de impactstudie zullen maken.
Migranten	/	
Ouderen	/	
<p>Analyse: Verschillen in (problemen met) ondersteunend leiderschap naar geslacht, leeftijd en scholing: zowel naar geslacht, als leeftijd en scholingsniveau noteren we beperkte maar significante verschillen in het aandeel werknemers dat adequaat gecoacht wordt, onvoldoende steun krijgt of een negatieve relatie heeft met de directe leiding. Meer vrouwen (86,7%) dan mannen (84,5%) geven in 2016 aan in de job uitoefening voldoende steun te krijgen van hun leidinggevende. Een negatieve relatie met chef wordt door vrouwelijke medewerkers (4,3%) minder frequent gerapporteerd dan door hun mannelijke collega's (5,9%). De kengetallen voor ondersteunend leiderschap evolueren met oplopende leeftijd in negatieve zin: terwijl 11,2% van de werknemers jonger dan 30 jaar zich onvoldoende ondersteund weet door de direct leidinggevende en 4,2% een negatieve relatie met de chef signaleert, tekenen we in de leeftijdsgroep van 50 tot 54 jaar corresponderende percentages op van 16,3% en 5,7%. Ook de opdeling van werknemers naar hun initieel scholingspeil levert in 2016 significant verschillende indicatorscores op. Hoger geschoolden blijken vaker (87,0%) dan lager geschoolden (83,6%) adequaat gecoacht te worden door hun leidinggevende. Een negatieve relatie met chef komt bij hoger geschoolde werknemers (4,5%) minder frequent voor dan bij hun lager geschoolde collega's (6,7%).</p>		

Bron: 2018 StIA Rapport leidinggeven en werkbaar werk
https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20180416_WBM_Leidinggeven_RAP.pdf

TERRITORIALITEIT

Territorialiteit	/	
Steden	/	

Analyse:
 Experiment waarbij drie trajecten van leiderschap worden aangeboden aan leidinggevendenden (en hun team). Hierdoor richt de oproep zich niet tot specifieke regio's maar worden de projectideeën verwacht onafhankelijk van een bepaalde regio.

Actie:
 Organisaties die een project wensen uit te voeren binnen deze oproep moeten aan deze voorwaarden voldoen:

1° zij hebben hun zetel en werking in het Nederlandse taalgebied;

2° zij hebben hun zetel en werking op het grondgebied van het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad, en worden wegens hun activiteiten beschouwd als behorende tot de Vlaamse Gemeenschap.

Op die manier kunnen vernieuwingen of innovaties ondersteund worden op de brede Vlaamse arbeidsmarkt.

Tijdens het opmaakproces van voorliggende oproep vonden volgende vormen van bredere **consultatie** plaats:

Datum	Organisatie	Wat?
09/10/2019	Mercuri Urval	Overleg leiderschapstraject
14/10/2019	AMS	Overleg leiderschapstraject
16/10/2019	AMS	Overleg leiderschapstraject
16/10/2019	Convergis	Overleg leiderschapstraject
16/10/2019	Metrix Associates	Overleg leiderschapstraject
16/10/2019	Vlerick	Overleg leiderschapstraject

31/11/2019	Thomas More	Overleg leiderschapstraject
31/11/2019	KU Leuven	Overleg leiderschapstraject
18/12/2019	Otolith	Overleg leiderschap
20/01/2020	Departement WSE	Overleg rond staatssteun
04/02/2020	Departement WSE, afdeling Beleid	Overleg rond oproepidee
04/02/2020	AMS	Overleg leiderschapstraject
04/02/2020	Impetus	Overleg leiderschapstraject
06/02/2020	Kabinet Hilde Crevits	Overleg rond oproepidee
10/02/2020	VOKA	Overleg rond oproepidee
10/02/2020	ACV	Overleg rond oproepidee
18/02/2020	ACLVB	Overleg rond oproepidee
21/02/2020	Unizo	Overleg rond oproepidee
13/03/2020	Departement WSE	Overleg rond staatssteun

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

Deze oproep is rechtstreeks gericht naar:

- intermediaire ledenorganisaties die een breed en voldoende groot netwerk van organisaties kunnen bereiken op de Vlaamse arbeidsmarkt en die voldoen aan één van de volgende voorwaarden:
 - 1° zij hebben hun zetel en werking in het Vlaams Gewest;
 - 2° zij hebben hun zetel in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest waarbij hun activiteiten en werking voor een belangrijk deel zijn gericht op de Vlaamse arbeidsmarkt.
- sociale partners die een actieve rol vervullen op de Vlaamse arbeidsmarkt.

De promotor is als aanvrager juridisch verantwoordelijk voor de inhoudelijke, de administratieve en de financiële aspecten van het dossier, en dit voor alle partners in het project en gedurende alle fasen van de uitvoering van het project.

De partnerorganisaties worden in de ESF-applicatie gekoppeld onder de tab 'Projectorganisatie'. De promotor en de partners ondertekenen een partnerschapsovereenkomst waarin de inhoudelijke en financiële afspraken worden vastgelegd. Deze overeenkomst wordt opgeladen bij het project.

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.

2.2 Criteria op organisatieniveau

De promotor moet aan volgende criteria op organisatieniveau voldoen:

- De promotor en de partners moeten over rechtspersoonlijkheid beschikken (tenzij de promotor of partner een vakbond is)
- De promotor moet voldoende kredietwaardig zijn om het ingediende project te dragen. De afdeling ESF en Duurzaam ondernemen doet deze check via een koppeling met Digiflow van de federale overheid.
- De promotor en partner moeten niet voldoen aan het kwaliteits- en registratiemodel van dienstverleners binnen Werk en Sociale Economie. Indien gewerkt wordt met externe onderaannemers voor het organiseren van externe opleidingen moeten deze wel voldoen aan het kwaliteits- en registratiemodel van dienstverleners binnen Werk en Sociale Economie en over een WSE Kwaliteitsregistratie beschikken. Zij kunnen een WSE kwaliteitsregistratie aanvragen via het WSE - loket. Alle informatie vindt u op de website www.vlaanderen.be/kwaliteitsregistratie-wse. **Op het moment van het indienen van de rapportering moet de externe onderaannemer een aanvraag tot registratie ingediend hebben. Indien vragen heeft over de WSE kwaliteitsregistratie, kan u mailen naar kwaliteitsregistratie.wse@vlaanderen.be.**

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 14 september 2020 (middernacht) opgeladen worden **in de ESF-applicatie**

derden op een niet-exclusieve en niet-discriminerende basis via bijvoorbeeld onderwijs, open access-databases, open access-publicaties of open source-software.

- De bewijsstukken hiervoor worden bewaard en verstrekt bij controle.
 - Deze verklaring moet tevens ingediend worden door eventuele nieuwe partners die in de loop van het project mee opgenomen worden in het partnerschap.
- Voor de deelnemende bedrijven en organisaties aan de trajecten binnen het project dient een verklaring op eer in het kader van de minimis toegevoegd te worden. De aan hen toegekende 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 de deelnemende bedrijven ontvangen, 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 het deelnemende bedrijf zou ontvangen in het kader van dit project hoger is dan 200.000 EUR over drie belastingjaren, wordt het goedgekeurde steunbedrag voor dit project verminderd tot het maximaal mogelijke bedrag. Deze drempel moet bekeken worden afhankelijk van het moment waarop het deelnemende bedrijf instapt in het project.
- Voor bedrijven die deelnemen aan de piloteer/stabiliseerfase waarbij de drie trajecten getest, verfijnd en bijgestuurd worden is dat 3 jaar voorafgaand aan de start van het project op 1 oktober 2020.
 - Voor bedrijven die deelnemen aan de evaluatiefase met het uitvoeren van de trajecten is dat 3 jaar voorafgaand aan de start van fase 2, zijnde 1 juli 2021.
 - Elk deelnemend bedrijf moet bij deelname 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 tussen de periode van deelname aan het project en de 3 voorafgaande belastingjaren. De promotor is verantwoordelijk om deze verklaringen op eer te verzamelen en op te leveren aan de afdeling ESF&DO bij rapportering.

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.

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

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 '479_Oproep LEO_Inhoudelijke vragen projectvoorstel'). De promotor moet deze vragen zo volledig mogelijk beantwoorden en het WORD-document indienen 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 70% in totaal en op elk criteria behaalt.

Voor de inhoudelijke beoordelvingsvragen van het projectvoorstel: zie bijlage '479_LEO_Bijlage bij inhoudelijke vragen projectvoorstel'.

3.2 Projectplanning

3.2.1 Op te leveren product

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

De afdeling ESF geeft een **EXCEL-document** mee voor het opmaken van de planning (zie bijlage '479_LEO_Sjabloon planning'). De promotor moet deze vragen zo volledig mogelijk beantwoorden en het EXCEL-document indienen bij de subsidieaanvraag.

3.3 Begroting en financiering

3.3.1 Op te leveren product

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

De afdeling 'ESF en Duurzaam Ondernemen' geeft een EXCEL-document mee voor het opmaken van de kosten en financiering (zie bijlage '479_LEO_Kosten en financiering'). De promotor moet dit zo volledig mogelijk invullen en het EXCEL-document indienen bij de subsidieaanvraag.

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

3.3.2 Welke kosten kan je inbrengen?

In deze oproep kunnen twee kostenrubrieken ingebracht worden, namelijk loonkosten intern personeel en loonkosten extern personeel. De overige rubrieken kunnen niet ingebracht worden.

- Kosten intern personeel

Er wordt binnen deze oproep gewerkt met een standaarduurtarief (SUT) voor de inzet van de interne personeelsleden. Dit conform de werkwijze EFRO. Dit kan enerzijds gaan om medewerkers die door middel van een arbeidsovereenkomst verbonden zijn met de promotor en/of de partners.

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 1,2%**. 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 brutomaandloon 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 2020 of loonfiche van eerste volledige maand van tewerkstelling.

Voor de medewerkers die al in dienst zijn, bij indiening van het projectvoorstel. Voor de overige medewerkers bij rapportering.

- Arbeidsovereenkomsten interne personeelsleden.

VOORBEELD:

Een personeelslid werkt 500 uur op het project en heeft in januari een bruto maandloon van 3.000 EUR met een standaarduurtarief van 36 EUR. De kost van de medewerker bedraagt 18.000 EUR (500u x 36 EUR/uur). Hierop wordt het forfait van 10,37% directe kosten berekend. Op de som van het standaarduurtarief en het forfait van directe kosten wordt dan tenslotte nog het forfait van 15% indirecte kosten berekend. Er kan dan een kost aanvaard worden van 22.846,59 EUR.

- Kosten extern personeel

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

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

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

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

Enkele concrete voorbeelden kunnen dit verduidelijken:

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

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

Organisaties die moeten voldoen aan de wetgeving overheidsopdrachten moeten aantonen dat deze gerespecteerd is.

- Directe kosten

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

- Indirecte kosten

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

- Statutaire personeelsleden

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

VOORBEELD:

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

- Aan kostenzijde wordt er een kost aanvaard van 22.846,59 EUR. Dit is samengesteld uit het standaarduurtarief van 36 EUR/uur x 500 uur. Daarop wordt het forfait van 10,37% directe kosten berekend. Op de som van het standaarduurtarief en het forfait van directe kosten wordt dan tenslotte nog het forfait van 15% indirecte kosten berekend.
- Aan financieringszijde moet er 18.000 EUR ingebracht worden bij de rubriek andere publieke financiering, zijnde het standaarduurtarief van 36 EUR/uur x 500 uur.

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

- Onderbouwing inzet

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

- Tijdsregistratie

Een sluitende registratie is verplicht en kan op volgende manieren:

- een door het personeelslid ondertekende arbeidsovereenkomst met volledige toewijzing aan project en betrokken looptijd of;
- een toewijzing van de personele inzet aan het project in een door het personeel ondertekend addendum aan zijn/haar arbeidsovereenkomst (zie bijlage: sjabloon addendum) met vermelding van de opdracht, de functie en de concrete inzet (percentage) evenals voorziene termijn,
- bij ziekte tijdens de toewijzing gelden volgende regels :
De periode van gewaarborgd loon door de werkgever mag als projecttijd worden aangerekend.
De periode van uitkering door de sociale zekerheid die daarop volgt, moet in mindering worden gebracht.
Indien u voor vervanging zorgt, brengt u de projecttijd van deze vervanger in zodra deze start.
Indien een vervanger start in de periode van gewaarborgd loon stopt de projecttijd van het personeelslid in ziekte en gebruikt u de startdatum van de vervanger.

Het is de verantwoordelijkheid van de promotor en de overige projectuitvoerders om de prestaties die door het personeel geleverd worden te registreren. Op deze manier kunnen de ingediende kosten verantwoord worden. De promotor moet voor de registratie van de projectactiviteiten gebruikmaken van het door de afdeling ESF en Duurzaam Ondernemen ter beschikking gesteld systeem, de PLATOS Tijdsregistratie

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 e-ID installeren of het federaal token aanvragen:
http://www.belgium.be/nl/online_dienst/app_zich_inschrijven.jsp

4.2 Indienen projectvoorstel

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

Na het aanmelden vindt u onder het tabblad 'Oproep' de gewenste openstaande oproep. U kan ook het oproepnummer intikken en 'zoeken'. Het oproepnummer voor deze oproep is 479.

Bij de oproep onder het tabblad 'Bijlagen' vindt u alle nodige informatie: de oproepfiche, de inhoudelijke handleiding en de financiële handleiding. Daarnaast zijn er nog andere documenten zoals een gedetailleerd kosten- en financieringsschema en verschillende sjablonen beschikbaar.

Lees al deze documenten goed door vooraleer het projectvoorstel in te dienen.

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

CHECKLIST VAN DOCUMENTEN DIE JE VOOR HANDEN MOET HEBBEN:

Naam document	Type document
Inhoudelijke analyse	Word
Projectplanning	Excel
Projectbegroting	Excel
Verklaring niet-economisch voordeel voor het betrokken partnerschap en de experts	Pdf
Verklaring op eer in het kader van de minimis voor deelnemende bedrijven en organisaties aan de trajecten	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: sofie.bogaerts@vlaanderen.be en sarah.smeyers@vlaanderen.be
- de ESF applicatie (IT-ondersteuning): esfsupport@vlaanderen.be
- het kwaliteits- en registratiemodel: kwaliiteitsregistratie.wse@vlaanderen.be

Consultatie van projectideeën is steeds mogelijk en wordt ook ten zeerste aangeraden. Hiervoor kan u contact opnemen met de oproepbeheerders van deze oproep.

ALGEMENE INFOSESSIE

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

De eerste informatievergadering gaat door op **24/06/2020** van 13u30 tot 16u30.

Locatie: Herman Teirlinck - Zaal: 01.04 Transitielab
Havenlaan 88
1000 Brussel

In het kader van de huidige corona-maatregelen zou het kunnen dat we deze infosessie digitaal organiseren. Het is dus belangrijk om in te schrijven zodat we jullie op de hoogte kunnen houden.

Dezelfde informatievergadering zal herhaald worden op **02/09/2020** van 13u tot 16u.

Locatie: Herman Teirlinck - Zaal: 01.43 Toots Thielemans
Havenlaan 88
1000 Brussel

Inschrijven kan via 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', minimaal één evaluator van het departement WSE, afdeling Beleid. 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 70% voor elk criteria behaalt.

Wanneer minimaal één evaluator een score van 70% 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.

Alle projecten 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 **niet mogelijk** om te herkansen.

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. Deze 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 jaarlijks 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: jaarlijks toegewezen bedrag Vlaamse cofinanciering x 70%
- Bij de tussentijdse rapportering wordt beoordeeld of een volgend jaarlijks voorschot wordt toegekend.

De voorschotten worden betaald volgens beschikbaarheid van middelen van het Vlaams cofinancieringsfonds bij de afdeling 'ESF en Duurzaam Ondernemen'.

7.3 Administratieve verplichtingen

Oplevering van de registraties en andere bewijsstukken

De promotor moet de bewijsstukken van de output en de gemaakte 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.

7.4 Rapportering

Na afloop van elke fase wordt er gevraagd te rapporteren over het verloop ervan, zowel inhoudelijk als financieel. De rapportering gebeurt via de ESF-applicatie.

Het tussentijds rapport en de eindrapportering worden uiterlijk 3 maanden na afloop van het project verwacht in de ESF-applicatie.

	Rapportperiode	Deadline voor indiening
Eerste tussentijds Rapport	01/11/2020 - 31/07/2021	31/10/2021
Tweede tussentijds Rapport	01/08/2021 - 31/07/2022	31/10/2022

Eindrapport	01/08/2022 - 31/12/2022	31/03/2023
-------------	-------------------------	------------

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.

7.5 Opvolging

Deelname aan deze oproep houdt ook een engagement in om deel te nemen aan de opvolging voorzien in de oproep. We willen immers uit de ervaringen van de projecten in deze oproep leren met het oog op inspiratie voor projecten in de toekomst. Deze projecten zullen bijgevolg van nabij opgevolgd door de afdeling 'ESF en Duurzaam Ondernemen'.

Kort na de goedkeuring van het project (oktober 2020) zal de projectbeheerder vanuit de afdeling 'ESF en Duurzaam Ondernemen' contact opnemen voor een eerste terugkoppelmoment. Op dit moment zullen de verwachtingen naar projectverloop en de administratieve verplichtingen verder verduidelijkt worden en wordt er aandacht besteed aan de geplande activiteiten voor de eerste drie maanden.

Na afloop van de eerste drie maanden van het project wordt opnieuw een moment voorzien waarop de projectvoortgang besproken wordt en gekeken wordt naar de planning van de volgende drie projectmaanden. Deze werkwijze wordt doorheen de hele projectperiode aangehouden. Concreet houdt dit in dat er driemaandelijks samengezeten moet worden met de projectbeheerder.

De tijd die interne personeelsleden hieraan besteden, kan ingebracht worden in het project.

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'.

- De afdeling ESF en Duurzaam ondernemen zal tevens een steekproefsgewijze controle uitvoeren en kan een mogelijke afwijking extrapoleren naar de overige deelnemersuren.
- Er kunnen forfaitaire schrappingen gebeuren (2% of 5%) indien niet of onvoldoende voldaan is aan de publicitaire verplichtingen.

- De afdeling ESF en Duurzaam ondernemen kan een forfaitaire schraping van 1% uitvoeren indien er administratieve fouten gemaakt werden (bv. systematisch niet ondertekenen van registratielijsten).
- Indien u dubbele kosten rapporteert (dus u rapporteert acties voor het project binnen deze oproep en op dezelfde datum acties binnen een ander project), kan ESF eveneens tot sancties overgaan. U heeft de verantwoordelijkheid om de correcte kosten in te voeren.

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

Deze oproep is onderdeel van de impactstudie die gelijktijdig loopt. Met projecten binnen deze oproep willen we de impact meten van de verschillende trajecten leiderschap op de werkbaarheid van de medewerkers. De laatste fase van de impactstudie is een rapportering en evaluatie.

8 Tijdlijn met verloop van het project

8.1 Tijdlijn

	ESF	Promotor	Looptijd acties
juni/'20	Openstellen oproep		3,5 maand
01/06/'20 - 14/09/'20		Indienen projectvoorstel	Infosessie oproep
27/10/'20	Bekrachtiging beslissing		
01/11/'20 tot 31/07/'21		Fase 1	9 maand
31/10/2021	Uiterlijke indiening TR		
01/08/'21 tot 31/07/'22		Fase 2	12 maand
31/10/2022	Uiterlijke indiening TR2		
01/08/'22 Tot 31/12/'22		Fase 3	5 maand
31/03/'23	Uiterlijke indiening ER		
01/04/ '23 tot 30/06/'23	Uiterlijke betalingsdata ER		

9 Digitale archiefruimte

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

01_Bewijsstukken standaardtarief

Hier laadt u voor alle interne personeelsleden de loonfiche van januari 2020 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.

02_Bewijsstukken tijdsregistratie intern personeel + verwerking

Een door het personeelslid ondertekende arbeidsovereenkomst met volledige toewijzing aan project en betrokken looptijd of;

Een toewijzing van de personele inzet aan het project in een door het personeel ondertekend addendum aan zijn/haar arbeidsovereenkomst met vermelding van de opdracht, de functie en de concrete inzet (percentage) evenals voorziene termijn.

03_Facturen extern personeel

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

04_Cofinancieringsattesten persoonsgebonden

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

05_Cofinancieringsattesten niet-persoonsgebonden

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

06_Bewijsstukken ontvangsten

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

07_Overheidsopdrachten

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

08_Overige marktraadpleging

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

09_Overige documenten projectuitvoering

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

10 Bijlagen

In te vullen sjablonen bij projectvoorstel:

- Vragen projectvoorstel oproep (Word)
- Sjabloon planning oproep (Excel)
- Excelfile detaillering kosten en financiering oproep

Overige bijlagen

- Sjabloon tijdsregistratie intern personeel (Excel)
- Verklaring niet-economisch voordeel voor het betrokken partnerschap en de experts (Word)
- Verklaring op eer in het kader van de minimis voor deelnemende bedrijven en organisaties aan de trajecten (Word)
- Sjabloon partnerschapsovereenkomst (Word)
- Sjabloon addendum