



Vlaanderen
is werk



OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

Fiche oproep 477 Drive – Op weg naar werkbaar werk

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

Korte samenvatting van de oproep2

1 Wie kan een project indienen?4

2 Waarover gaat de oproep?6

 2.1 Context6

 2.2 Theoretische achtergrond6

3 Hoe kan een project worden ingediend?9

4 Wie zijn de dienstverleners10



Korte samenvatting van de oproep

Wat?

De einddoelstelling van deze oproep is het verhogen van werkbaar werk bij organisaties in Vlaanderen en het verhogen van de kennis hierover bij ESF-Vlaanderen. Alle soorten HR-interventies zijn mogelijk, zolang zij onderbouwd kunnen worden vanuit de zelfdeterminatie theorie (zie verder).

Wie?

Wij richten ons met deze projecten tot alle organisaties met rechtspersoonlijkheid. Concreet betreft het in deze oproep alle ondernemingen en organisaties op de Vlaamse arbeidsmarkt, zowel uit de profit als de social-profit, zowel uit het Normaal Economisch Circuit als uit de sociale economie. Overheidsadministraties en – diensten op nationaal, regionaal of lokaal niveau kunnen niet deelnemen aan deze oproep indien de finale doelgroep het eigen personeel is. In deze oproep kunnen enkel organisaties die gevestigd zijn in het Vlaams Gewest een project indienen. Organisaties die gevestigd zijn in het Brussels Gewest, zijn dus uitgesloten van deelname.

Hoe?

Na de aanvraag – die zeer laagdrempelig is – volgt een intake bij een door ESF aangewezen dienstverlener. Vervolgens maken zij samen met de organisatie een actieplan op. Vanaf dan start de organisatie met een project om het werk op de werkvloer werkbaarder te maken. Elk project is erop gericht een werkomgeving te creëren die autonome motivatie bij de medewerkers stimuleert.

Wie zijn de dienstverleners?

In 2019 deed ESF Vlaanderen een oproep aan dienstverleners in Vlaanderen om zich kandidaat te stellen. Via een mededingingsprocedure met onderhandeling werden uiteindelijk 4 teams van dienstverleners geselecteerd om de projecten in deze oproep te begeleiden. De geselecteerde dienstverleners zijn:

- Alert!
- Edeps
- Mint Europe
- Obelisk

Aanvragen worden na een administratieve check automatisch toegewezen aan één van bovenstaande dienstverleners via een beurtroelsysteem. Bedrijven of dienstverleners kunnen hier zelf niet in kiezen.

Looptijd?

Projecten variëren in duur naargelang de aanvraag. Het opstellen van de actieplannen en de hieruit volgende begeleidingen zullen steeds maatwerk zijn.

Hoeveel?

Het oproepbudget bedraagt 5.000.000 EUR waarvan 2.000.000 EUR ESF en 3.000.000 EUR Vlaamse cofinanciering.

Wanneer?

De oproep wordt opengesteld op 14 januari 2020 en staat open tot en met 31 december 2021. Projecten kunnen continu worden ingediend tot en met bovenstaande datum en dit tot de middelen van de oproep

zijn uitgeput. In geval de dienstverleners aan hun maximale capaciteit zitten, bestaat de kans dat er wachtlijsten zullen zijn.

1 Wie kan een project indienen?

1. De organisatie van de aanvrager dient rechtspersoonlijkheid te hebben en dient gesitueerd te zijn in het Vlaams Gewest. Organisaties gesitueerd in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en in het Waals Gewest kunnen bijgevolg geen steun ontvangen in het kader van deze oproep.
2. De organisatie van de aanvrager dient een 'KMO' te zijn, conform de Europese KMO-definitie.
 - a. Een KMO is een onderneming met minder dan 250 werknemers (VTE) EN anderzijds een jaaromzet van minder dan 50 miljoen euro OF een jaarlijks balanstotaal van minder dan 43 miljoen euro. (*Bron: Aanbeveling van de Commissie van 6 mei 2003 betreffende de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen.*)
 - b. De benaming 'KMO' duidt hier dus op de grootteorde van een organisatie en niet op de sector waarin deze zich bevindt. Bijgevolg kunnen zowel profit- als social profitorganisaties een aanvraag indienen.
3. De organisatie van de aanvrager mag geen overheid zijn. 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 minstens 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
 - o 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, ...)
 - o 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)
4. De dienstverlening die de organisatie zal krijgen, valt onder de De minimis-regelgeving. Deze verordening vereist dat de eindbegunstigde in een periode van drie belastingsjaren (het lopende en

de 2 voorgaande) nog geen 200.000,00 euro¹ de minimis-steun heeft ontvangen, ongeacht de overheidsinstantie van wie de minimis-steun werd verkregen, en ongeacht de investeringen/projecten waarvoor de minimis-steun werd verkregen.

De toegekende subsidie, aan de eindbegunstigde, 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 minimis-steun. Het totale bedrag aan de minimis-steun dat de eindbegunstigde ontvangt, mag niet hoger liggen dan 200.000 EUR¹ over een periode van drie belastingjaren. Indien de som van de reeds ontvangen de minimis-steun en de de minimis-steun die de eindbegunstigde zou ontvangen in het kader van een begeleiding binnen deze opdracht hoger is dan 200.000 euro¹ overheen drie boekjaren, wordt het goedgekeurde steunbedrag voor de begeleiding verminderd tot het maximaal mogelijke bedrag. Deze drempel moet bekeken worden op het moment van de toekenning van de steun.

- a. Elke eindbegunstigde moet vooraleer de opdrachtnemer prestaties kan leveren een verklaring op eer ondertekenen waarin staat dat deze drempel niet overschreden zal zijn op het moment van toekenning van de steun. Voor begeleidingen in het kader van deze opdracht gaat dit om de datum van ondertekening van het actieplan. De dienstverlener zal hierop toezien.
 - i. Het de minimis-plafond moet op groepsniveau bekeken worden bij de eindbegunstigde, 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:
 1. één onderneming heeft de meerderheid van de stemrechten van de aandeelhouders of vennoten van een andere onderneming;
 2. 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;
 3. 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;
 4. 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.
 - ii. 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.

¹ Uitzonderingen op het algemene drempelbedrag van 200.000 euro:

- Transportsector: 100.000 euro
- Visserijsector: 30.000 euro
- Landbouwproductiesector: 15.000 euro

2 Waarover gaat de oproep?

2.1 Context

2.1.1 Doelstelling 1: kennisopbouw

Het Operationeel Programma (OP) 2014-2020 van ESF Vlaanderen zet in op het creëren van werkbaar werk via de investeringsprioriteit 8v 'Aanpassing van werknemers, ondernemingen en ondernemers aan veranderingen'. Met gerichte projectacties binnen de oproep 'Drive – 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.

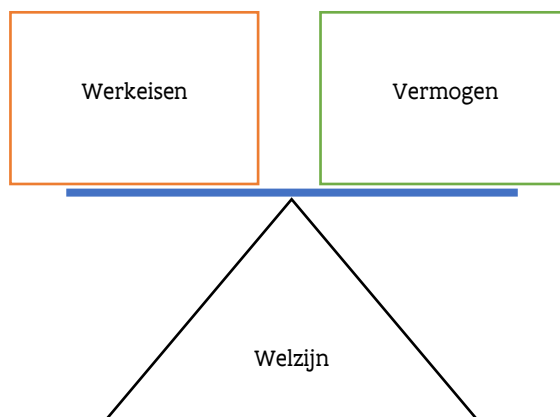
Om te **leren** welke HR-acties en bijhorende dienstverlening het meest geschikt zijn voor het verbeteren van de werkbaarheid van jobs en het werknemerswelzijn zal de afdeling ESF&DO binnen het kader van deze oproep samenwerken met **gespecialiseerde HR-dienstverleners** die zich als opdrachtnemers aandienen. In 2019 werden via een overheidsopdracht 4 teams van dienstverleners geselecteerd om deze oproep te begeleiden. Geleerde lessen zullen worden meegenomen in de uitwerking van het ESF OP 2021-2027. Dit vormt de eerste doelstelling van deze overheidsopdracht.

2.1.2 Doelstelling 2: bevorderen werkbaar werk en werknemerswelzijn

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. In 2018 werd het **actieplan werkbaar werk** goedgekeurd door de Vlaamse regering en de sociale partners. Via de ondersteuning bij het opzetten van acties voor het verhogen van werkbaar werk en werknemerswelzijn door de HR-dienstverleners wil deze oproep tevens bijdragen aan doelstelling 3 van het actieplan 'Met z'n allen aan de slag'. Ondernemingen aanzetten tot gerichte acties ter bevordering van werkbaar werk en werknemerswelzijn vormt dus de tweede doelstelling van deze overheidsopdracht.

2.2 Theoretische achtergrond

2.2.1 Werkbaarheid



Werkbaarheid kan worden gedefinieerd als de ‘balans of optimale afstemming tussen enerzijds de (fysieke, psychologische en sociale) eisen van het werk en anderzijds de (fysieke, psychologische en sociale) capaciteiten van de werknemer’. Dit betekent dat het verbeteren van de werkbaarheid van jobs mogelijk is op twee verschillende manieren: via het aanpassen van de werkeisen en/of via het inzetten op het vermogen van een werknemer om beter met deze werkeisen om te gaan.

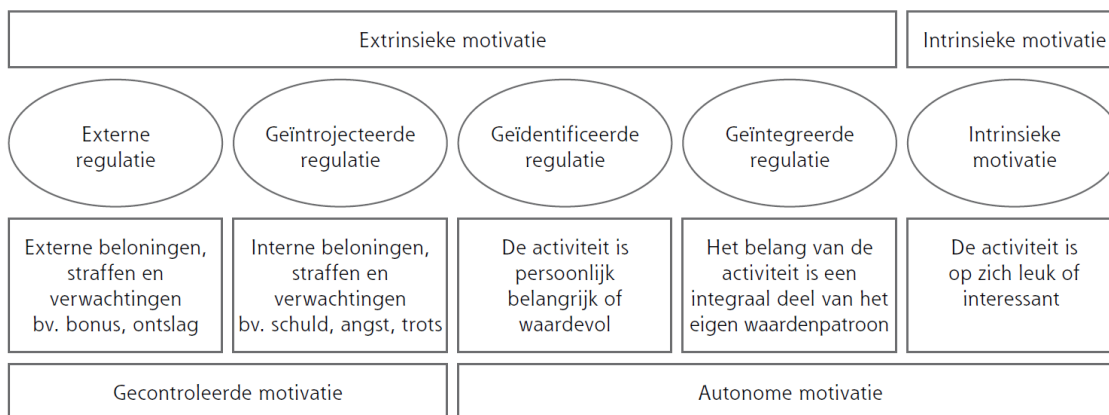
In de volgende paragrafen lichten we toe op welke specifieke manier we aan werkbaarheid in organisaties willen werken via deze oproep.

2.2.2 Bevlogenheid en autonome motivatie

Als concept gaat werkbaarheid hand in hand met werknemerswelzijn en meer specifiek met ‘bevlogenheid’ bij werknemers. **Bevlogenheid** is dan ook datgene waarop deze oproep finaal wil inzetten. Bevlogen medewerkers voelen zich energiek, zijn betrokken en kunnen met plezier opgaan in het werk. Hierdoor lopen ze een kleinere kans op burn-out en dragen ze positief bij aan het resultaat van de organisatie.

Bevlogen medewerkers zijn bovendien **autonoom gemotiveerd**. Autonoom gemotiveerd gedrag wordt gekenmerkt door mensen die een activiteit uitvoeren vanuit een gevoel van bereidheid, wilskracht en eigen keuze. (cf. “ik doe iets omdat ik het belangrijk vind en wil doen”). Deze vorm van motivatie impliceert dat een persoon doelen en waarden nastreeft die persoonlijk betekenisvol zijn. In deze situatie komen de persoonlijke doelen van het individu en die van de werkorganisatie samen, m.a.w. een persoon kan zich positief identificeren met haar of zijn taak en is bereidwillig deze uit te voeren. Autonome motivatie impliceert niet noodzakelijkerwijze dat het uitvoeren van een taak of activiteit zelf als aangenaam wordt bevonden. Wel impliceert dit dat de taak als belangrijk wordt beschouwd en geloofwaardig wordt gewaardeerd.

De zelfdeterminatie theorie² waarbinnen het concept autonome motivatie wordt onderzocht onderscheidt verschillende types van motivatie. De betekenis van *autonome motivatie* wordt verder duidelijk in onderstaande figuur door de vergelijking met vormen van *gecontroleerde motivatie*.



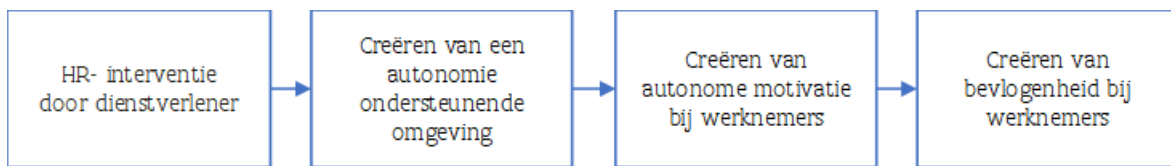
Figuur 1. Het zelfdeterminatiecontinuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (Bron: Van den Broeck et al., 2009: 323)

² Zie onder andere Van den Broeck et al. (2009). De Zelfdeterminatie Theorie: Kwalitatief Goed Motiveren op de Werkvloer. Gedrag & Organisatie. 22. Nr.4.

2.2.3 Autonomie ondersteunende werkomgeving

Deze oproep focust op het creëren van een **autonomie ondersteunende werkomgeving** via het opzetten van gepaste **HR-interventies** in organisaties.

Leiderschapstrajecten (met focus op empathie, het stimuleren van eigen initiatief en keuze, het geven van een rationale als de keuzes beperkt zijn, het werken aan een goede relationele basis), het werken aan een positieve feedbackcultuur, het voorzien van ondersteuning voor de groei van competenties, het vermijden van excessieve druk... zijn enkele voorbeelden van bouwstenen voor een dergelijke autonomie ondersteunende werkomgeving. Hierbij is het belangrijk te benadrukken dat de capaciteit voor het creëren van autonome motivatie bij werknemers de belangrijkste eigenschap van deze HR-interventies dient te zijn. Onderstaande figuur toont een vereenvoudigd logisch model van deze oproep.



Samengevat zal de dienstverlener een begeleiding opzetten die bestaat uit **HR-interventies** die bijdragen aan een **autonomie ondersteunende werkomgeving** binnen organisaties. De organisatiecontext wordt geacht positief in te werken op de **autonome motivatie** van medewerkers en bijgevolg ook op het werknemerswelzijn in de vorm van **bevlogenheid**.

3 Hoe kan een project worden ingediend?

Projecten kunnen worden ingediend via de landingspagina van Drive op www.esf-vlaanderen.be

Voor vragen kan u terecht bij drive@vlaanderen.be



4 Wie zijn de dienstverleners

Op 25 juni 2019 werd de selectieleidraad van de overheidsopdracht 'Mededingingsprocedure met onderhandeling in 2 fasen' gepubliceerd om dienstverleners te selecteren voor de begeleiding van organisaties binnen deze oproep. Hierop kwamen 15 aanvragen tot deelneming. 14 dienstverleners werden uitgenodigd om een offerte in te dienen. Uiteindelijk werd met 8 dienstverleners onderhandeld in de tweede fase. Op 12/12/2019 werd de gunningsbeslissing genomen met daarin de vermelding van de geselecteerde dienstverleners:

- Alert! VOF
- Edeps BVBA
- Mint Europe NV
- Obelisk NV

Projectaanvragen worden na een administratieve check automatisch toegewezen aan één van bovenstaande dienstverleners via een beurtroolsysteem. Bedrijven of dienstverleners kunnen hier zelf niet in kiezen.

Deze dienstverleners zullen elk een team van 4 tot 8 consultants ter beschikking stellen voor het begeleiden van organisaties in deze oproep. Zij zullen tijdens de uitvoering van de opdracht nauw begeleid en opgevolgd worden via de ESF-kwaliteitswerking (Vanguard-methodiek), dewelke de dienstverlener moet toelaten om de dienstverlening bij te stellen op basis van geleerde lessen uit de gedane en lopende begeleidingen in het kader van deze opdracht. Op die manier kan de dienstverlener de kwaliteit van de dienstverlening ten behoeve van de klant substantieel verbeteren en leert ESF Vlaanderen welke acties in de toekomst dienen te worden gesubsidieerd om een positief effect uit te oefenen op de werkbaarheid van jobs en op het werknemerswelzijn.

In alle projecten zullen nul- en eindmetingen plaatsvinden voor evaluatiedoeleinden van de afdeling ESF&DO. Dit verloopt i.s.m. Prof. Dr. Maarten Vansteenkiste (UGent), Prof. Dr. Anja Van den Broeck (KULeuven) en Miet Lamberts (HIVA).