

EUROPA  
WERK &  
SOCIALE  
ECONOMIE

# DRIVE



Management Response op 'Impactevaluatie  
DRIVE: Van Zelfdeterminatie naar  
Werknemerswelzijn'



Medegefinancierd door  
de Europese Unie

# Context

In deze nota geeft Europa WSE haar reactie op hoe zij gevolg zal geven aan de aanbevelingen uit het rapport “Impactevaluatie Drive: van zelfdeterminatie naar werknemerswelzijn”.

Het schrijven van een ‘management response’ is een vereiste stap binnen de evaluatiewerking van Europa WSE. Deze praktijk werd vastgelegd in het ESF+ evaluatiekader dat werd goedgekeurd door het ESF+ Monitoringcomité op 28/11/2023.

De doelstelling van de evaluatiestudie was om het inzicht en begrip te vergroten over wat de impact is van HR-interventies binnen de overheidsopdracht DRIVE op de ‘autonomie ondersteunende capaciteit’ van werkomgevingen en vervolgens de autonome werkmotivatie en bevlogenheid van werknemers in deelnemende organisaties. De studie onderzocht volgende evaluatievragen:

- Verandert er iets in de organisaties tijdens of na de HR-interventie?
- Wat is de impact van de kennisdeling en autonomie-ondersteuning van de dienstverleners op de kennis en motivatie van de sleutelfiguren in de organisatie en heeft deze kennis en motivatie vervolgens een impact op de HR-sterkte en de mate waarin medewerkers de omgeving als autonomie-ondersteunend ervaren?
- Welke combinatie van HR-praktijken heeft een impact op de mate waarin medewerkers de context als autonomie-ondersteunend worden ervaren en speelt HR-sterkte hierin een mediërende rol?

De studie werd uitgevoerd door prof. dr. Anja Van den Broeck van de KU Leuven en drs. Lise Szekér en dr. Karolien Lenaerts van het HIVA. Het rapport bevat de resultaten en aanbevelingen van de impactevaluatie op de ESF-oproep DRIVE in opdracht van Europa WSE, en werd opgeleverd in november 2023. Voor een uitgebreid verslag van de resultaten en aanbevelingen verwijzen we naar het rapport.

## Reactie Europa WSE op de aanbevelingen

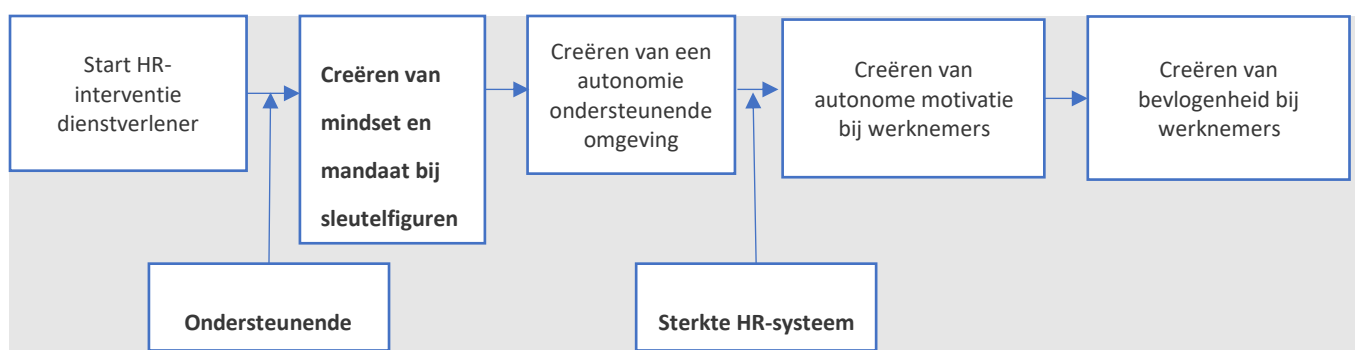
### 1. Uitbreiding van het inhoudelijk kader

De aanbevelingen van de impactevaluatie bevestigen de omslag die Europa WSE heeft gemaakt van oproepen die eerder gericht waren op output en tools naar oproepen die inzetten op het

doorlopen van een proces. Deze omslag kwam er naar aanleiding van het rapport '**Evalueerbaarheid ESF-oproep Duurzaam loopbaanbeleid**', ter evaluatie van de oproep Duurzaam Loopbaanbeleid (DLB) in 2019. Daarin volgde de aanbeveling om in de toekomst het gewenste effect van HR-acties op de werknemer beter te definiëren en enkel HR-acties te ondersteunen die positief inspelen op de werkbaarheid van jobs en op het werknemerswelzijn. Het onderzoek raadde aan om daarvoor een wetenschappelijk onderbouwde veranderingstheorie te hanteren.

In een antwoord op de aanbevelingen werd DRIVE gelanceerd waarbij als doelstelling werd vooropgesteld om te leren **welke HR-acties en bijhorende dienstverlening het meest geschikt zijn** voor het verbeteren van de werkbaarheid van jobs en het werknemerswelzijn. Daarbij werd gekozen voor de **zelfdeterminatietheorie** als wetenschappelijke theorie. Europa WSE hanteerde een theoretisch model waarbij dienstverleningen worden opgezet die bestaan uit HR-interventies die bijdragen aan een autonomie ondersteunende werkomgeving binnen organisaties. De organisatiecontext wordt daarbij geacht positief in te werken op de autonome motivatie van medewerkers en bijgevolg ook op het werknemerswelzijn in de vorm van bevoegenheid.

Dit theoretische model zoals hierboven omschreven, wordt grotendeels bevestigd door de resultaten van het onderzoek. Daarom kiest Europa WSE ervoor om bij de opvolger van Drive het **inhoudelijke kader grotendeels te behouden en aan te passen op basis van de gemaakte aanbevelingen** (zie figuur hieronder). Kennis van dit inhoudelijk kader wordt bij een volgende DRIVE oproep opnieuw belangrijk om samenwerking met dienstverleners op te zetten vanuit Europa WSE.



De **ondersteunende (interactie)stijl van de dienstverlener** naar de sleutelfiguren blijkt een belangrijke hefboom te zijn voor het **ontwikkelen van een mindset**, die in lijn is met de zelfdeterminatietheorie, en bijgevolg voor het **verkrijgen van het nodige mandaat** om bepaalde HR-interventies te kunnen/mogen ontwikkelen en implementeren. Europa WSE zal daarom meer aandacht geven aan de ondersteunende stijl van de dienstverlener in het bestek van de volgende DRIVE-

opdracht. Interactiestijl is bijgevolg een nieuw aandachtspunt bij het opzetten van de samenwerking met nieuwe dienstverleners. Dienstverleners zullen hier ook blijvend op uitgedaagd en gecoacht worden in de kwaliteitswerking vanuit Europa WSE.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er duidelijke verschillen zijn in hoe zaakvoerders, sleutelfiguren en medewerkers de autonomie-ondersteunende praktijken, die in de organisatie aanwezig zijn, percipiëren en ervaren. De **'sterkte van het HR-systeem'** (cf. HRM system strength) wordt daarbij als tweede hefboom naar voor geschoven om hierop in te werken. Dit concept zal worden toegevoegd aan het inhoudelijke kader van de volgende DRIVE opdracht. Deze aanpassing benadrukt dat niet enkel de inhoud en doelstelling van een HR-praktijk van belang zijn, maar dat er ook aandacht moet zijn voor *HOE* het hele systeem of geheel aan praktijken ontwikkeld, gecommuniceerd en geïmplementeerd wordt. Een sterk HR-systeem is een systeem met een zo klein mogelijke afstand tussen de theoretische bedoeling van een HR-praktijk en de perceptie daarover door de medewerkers. Zaken als begrijpelijkheid, legitimiteit, relevantie en consistentie zijn daarin belangrijk. Kennis en vaardigheden daarover zullen mee in rekening gebracht worden bij de selectie van toekomstige dienstverleners. Daarnaast zal Europa WSE via de kwaliteitswerking dienstverleners stimuleren om hun dienstverlening te verbeteren zodat de afstand tussen de theoretische bedoeling van een HR-praktijk en de perceptie ervan op de werkvloer kleiner wordt en zodat Europa WSE verdere kennis kan opbouwen daarover.

## 2. Communicatie naar KMO's

Europa WSE wil in lijn met de aanbevelingen een **groter bewustzijn creëren bij deelnemende KMO's** dat dit **geen vrijblijvende projecten** zijn en dat dit het **nodige engagement en tijdsinvestering** vergt van de organisatie. Hiervoor wordt in het kader van een vervolgopdracht een nieuwe communicatiestrategie uitgewerkt. Daarnaast wordt op de website en in de oproepfiche ten aanzien van KMO's **expliciter benadrukt** wat het nodige engagement en tijdsinvestering vanuit een deelnemende KMO zal zijn. Europa WSE zal een **groter engagement** (van de zaakvoerder) verzekeren via een private cofinanciering door de KMO, gezien uit de impactevaluatie bleek dat het mandaat en betrokkenheid van de zaakvoerder cruciaal is. Europa WSE beoogt nog steeds om de vervolgopdracht van Drive als een **laagdrempelige maatregel** aan te bieden, zonder lijvige projectaanvragen.

De nieuwe communicatiecampagne zal ook inhoudelijk gewijzigd worden. In de DRIVE opdracht werd de dienstverlener voorgesteld als een 'gratis HR-medewerker'. Dit lag niet in lijn met de doelstelling van de opdracht. Dit zorgde ervoor dat verwachtingen moesten bijgestuurd worden

voorealer de dienstverleners effectief van start konden gaan bij organisatie. Het moet voor KMO's duidelijk zijn dat het over **ingrijpender traject gaat inzake duurzame motivatie** van de medewerkers. Met de nieuwe communicatiecampagne zal Europa WSE duidelijker expliciteren wat de inhoudelijke doelstelling van de trajecten is, waaraan gewerkt zal worden en welk engagement dit vergt. Op die manier zijn de verwachtingen hiervoor vanaf het begin (meer) helder voor alle partijen en wordt het gemakkelijker om effectief te gaan werken rond de concepten uit het inhoudelijk kader binnen de organisaties.

### 3. Het belang van een goede fit tussen KMO en dienstverlener

Europa WSE is zich bewust van het belang van een goede fit tussen organisatie en dienstverlener. In het kader hiervan zal er in toekomstige opdrachten met **geografische percelen** gewerkt worden. Face-to-face contact tussen dienstverleners en de KMO is immers een belangrijk element om te komen tot een effectieve samenwerking. Dit wordt gefaciliteerd door nabijheid.

Om tegemoet te komen aan de aanbeveling van de onderzoekers i.v.m. een **mismatch tussen dienstverlener en KMO**, zal Europa WSE ten aanzien van deelnemende KMO's een **ombudslijn/aanspreekpunt** aanbieden, waar zij terecht kunnen voor het aankaarten van problemen met hun dienstverlener. Europa WSE blijft wel vasthouden aan het **beurtrolsysteem** omdat het niet de bedoeling kan zijn dat dienstverleners hiermee hun bestaande werking gesubsidieerd verderzetten. Dit impliceert dat KMO's hun dienstverlener niet zelf kunnen kiezen.

**Dienstverleners** kunnen ook bij Europa WSE aankaarten als er volgens hen geen match is met de toebedeelde organisatie. Ook daar wordt samen gezocht naar oplossingen, waarbij dienstverleners wel uitgedaagd worden door Europa WSE om niet te snel de handdoek in de ring te gooien en enkel te kiezen voor het 'laaghangend fruit' (zijnde organisaties waarbij snel resultaten te boeken zijn).

### 4. Toelatingsvoorwaarden voor KMO's

Europa WSE zal de opvolger van DRIVE openstellen voor **alle Vlaamse KMO's met een motivatie-gerelateerde hulpvraag**. Voorbeelden van hulpvragen uit DRIVE waren:

- 'We merken dat de communicatie tussen medewerkers niet vlot loopt. Medewerkers onder stress reageren op de verkeerde manier naar collega's en dit doet de motivatie verminderen'.

- 'Het is zeer moeilijk om nieuwe mensen te rekruteren. We zouden graag ons bestaand team een boost willen geven en een zeer goede sfeer creëren als basis om nieuwe mensen aan te trekken'.
- 'Beide zaakvoerders hebben weinig tot geen kennis over HR en personeelsbeleid. Bij opstart van het bedrijf was dit minder opportuun, maar momenteel voelen we aan dat dit noodzakelijk wordt. Als bedrijf wensen we een aangename en goede werksfeer te creëren voor onze werknemers zodat zij gemotiveerd en plichtsbewust aan de slag gaan'.
- 'Onze medewerkers geven aan dat zij nood hebben aan een gestructureerde en objectieve evaluatiemethode van hun prestaties, maar deze bestaat vandaag nog niet in het bedrijf'.
- ...

De onderzoekers merken terecht op dat er een **verschil in maturiteit en mindset** was tussen deelnemende KMO's, maar tegelijk dat zowel grote stappen voorwaarts als een eerste stap in de juiste richting een doelstelling kan zijn in een oproep zoals DRIVE. Dit zijn complexe projecten waarin het nodige mandaat van de zaakvoerder (en andere sleutelfiguren) vaak een cruciale voorwaarde is om verdere acties uit te rollen. In veel projecten hebben dienstverleners een groot deel van hun tijd geïnvesteerd in het **transformeren van de mindset** van sleutelfiguren, het opbouwen van vertrouwen, het verkrijgen van mandaat om daarna pas verder ingrijpende interventies te kunnen uitvoeren. Dikwijls is het gebleven bij het planten van een zaadje en hebben de dienstverleners dat tijdens het project niet meer kunnen oogsten. Dit zijn de meest uitdagende projecten en Europa WSE is ervan overtuigd dat ook dit de unieke meerwaarde is van een oproep als DRIVE. Europa WSE ambieert namelijk om niet enkel laaghangend fruit te plukken, maar om **ook KMO's te bereiken die momenteel nog niet overtuigd zijn** van een meer duurzame kijk op motivatie en werkbaar werk in het algemeen.

## 5. Nood aan duidelijke en afgebakende doelstellingen voor de projecten

Door DRIVE open te stellen voor alle KMO's werd de **opdracht voor dienstverleners** des te uitdagender en ook **tweeledig**: zowel een **transformatie in mindset** genereren als het **uitrollen van HR-praktijken en andere autonomie-ondersteunende praktijken** die daarop verder bouwen. Beide processen zijn leerrijk. De gekozen aanpak wordt ook bevestigd in de aanbevelingen waarbij men stelt dat het inzetten op een autonomie-ondersteunende context loont, en dat dit meer is dan HR-praktijken alleen. Ook andere autonomie-ondersteunende praktijken (d.i., steun van de organisatie, HR-sterkte, autonomie ondersteuning van de leidinggevende, job resources) beïnvloeden de motivatie en het welzijn van medewerkers over tijd.

Door de diversiteit in mogelijke acties en toch gelijkaardige doelstelling, waren sommige projecten uit de eerste oproep mogelijk té ambitieus binnen het gegeven tijdsbestek, met als gevolg dat deze ook niet goed afgesloten konden worden. In een toekomstige DRIVE oproep zullen de **interventies gekoppeld worden aan ambitieniveaus**. Elk project heeft immers een ander startpunt. Dit ambitieniveau zal duidelijk worden tijdens de intake-fase en daarover zal overeenstemming bekomen worden tussen dienstverlener en KMO. De dienstverlener zal vervolgens samen met de KMO realistische en haalbare doestellingen bepalen en afspreken hoe de evolutie hierin zal opgevolgd worden. Deze doelstellingen moeten gehaald worden.

Toekomstige DRIVE projecten zullen daarbij **een maximale uitvoeringsperiode** opgelegd krijgen van 16 maanden, waardoor dienstverlener en eindklant nog meer gedwongen worden om te focussen (en op het boeken van resultaat).

Projecten zullen in lijn met de aanbevelingen **blijven focussen op een autonomie-ondersteunende context en niet enkel op HR-praktijken an sich**. Europa WSE is zich ervan bewust dat het creëren van een autonomie-ondersteunende context een traag en beperkt zichtbaar proces is Europa WSE zal de effectiviteit van dit proces in de toekomst trachten te **verhogen** door bewuster om te gaan met hefboomen zoals HR-strength, stijl van de dienstverlener, ... Europa WSE zal nauw opvolgen dat dienstverleners met deze hefboomen aan de slag gaan en indien niet gebeurt, wordt dit aangekaart door Europa WSE. Daarnaast zal Europa WSE in de opvolger van DRIVE een laagdrempelig meetinstrument uitwerken, waarmee de evolutie van deze hefboomen in kaart gebracht wordt.

De onderzoekers maken de aanbeveling om **wie zich uitgeput voelt niet uit het oog te verliezen**. Deze aanbeveling i.v.m. Mattheus effect (wie zich goed gemotiveerd voelt, zal meer welzijn ervaren over tijd, wie uitgeput is, zal over tijd minder bevlogen zijn) is een conclusie die op basis van de kwaliteitswerking van DRIVE nog niet op de radar van Europa WSE stond. De focus van DRIVE ligt op het organisatieniveau waarbij zelden werd ingezoomd op individuele werknemers. Desalniettemin is dit wel een belangrijke boodschap om mee te geven aan dienstverleners opdat zij hier alert voor kunnen zijn. Zij kunnen daarbij bepaalde sleutelfiguren ondersteunen in het (leren) aangaan van een gesprek met medewerkers die uitgeput zijn. Daarnaast kunnen dienstverleners ook steeds doorverwijzen naar meer gepaste ondersteuning en hulp.

## 6. Bijsturing en opvolging van verwachtingen t.a.v. de dienstverleners

De **stijl, vaardigheden en kennis van de dienstverleners** zijn belangrijk. Europa WSE is zich bewust van de belangrijke en uitdagende rol die dienstverleners hebben in het huidige oproepmodel. Rekening houdend met de aanbevelingen uit de impactevaluatie zal Europa WSE in de volgende DRIVE opdracht **meer nadruk leggen op hefboomen zoals HR-sterkte en mandaatopbouw**. De **verwachtingen over het belang van deze hefboomen en de rol die dienstverleners daarin kunnen spelen, zullen explicieter meegedeeld worden** en zullen meegenomen worden in het opzetten van de samenwerking met de nieuwe dienstverleners.

Bij de start van de vervolgoopdracht gaat Europa WSE het gesprek aan met de dienstverleners over de **wederzijdse verwachtingen** die er zijn en worden hier **concrete afspraken** over gemaakt. Het gaat dan over verwachtingen over het werken rond bovengenoemde inhoudelijke hefboomen, maar ook over verwachtingen in het kader van hun medewerking voor een eventueel onderzoek en hun openheid en bereidheid om te leren in het kader van de kwaliteitswerking. Uiteraard worden ook afspraken gemaakt over de operationele opvolging i.k.v. de begeleiding van KMO's. Gedurende de opdracht wordt nagegaan of de wederzijdse verwachtingen nog in lijn liggen met elkaar en of de gemaakte afspraken nog nageleefd worden. Vanuit de rol van beheerder kunnen maatregelen getroffen wanneer de gemaakte afspraken niet nageleefd worden.

## 7. Verderzetting van de kwaliteitswerking met HR-dienstverleners

Om de kwaliteitswerking op te starten en te begeleiden, zal Europa WSE een **coachende houding** aannemen en zullen intervisies in samenspraak georganiseerd en ingevuld worden. Op die manier komt Europa WSE tegemoet aan de aanbeveling van de onderzoekers om bij de uitrol van de oproep zelf een autonomie-ondersteunende aanpak te hanteren.

De **geleerde lessen uit dit onderzoek en uit de kwaliteitswerking** van DRIVE zullen overgebracht worden aan toekomstige dienstverleners. Europa WSE beoogt daarvoor in de opvolger van DRIVE een intensief opstarttraject met de dienstverleners, waarbij we ook samenwerking beogen met de onderzoekers van de KU Leuven. Europa WSE zal daarnaast de **collectieve leermomenten** met de dienstverleners (her)inrichten, met meer aandacht voor theoretische en thematische verdiepende sessies op basis van leervragen die reeds op de radar staan door de eerste DRIVE opdracht. Hierbij zal kennisuitwisseling gestimuleerd worden over de verschillende dienstverleners heen en over diverse strategieën om bepaalde doelstellingen te bereiken. Dienstverleners waren hiervoor tijdens de



eerste DRIVE opdracht zelf al vragende partij. De in het onderzoek naar voor gebrachte inhoudelijke hefboomen (ondersteunende stijl van de dienstverlener en HR-strength) zullen daarbij de nodige aandacht krijgen.

Europa WSE zal in de opvolger van DRIVE blijven focussen op **waardecreatie** voor de betrokken stakeholders in de KMO met daarbij **veel aandacht voor het proces**, en niet louter het nastreven van HR-praktijken/-tools an sich. Hier worden toekomstige dienstverleners continu op uitgedaagd tijdens de intervisies binnen de kwaliteitswerking waarbij we patronen overheen trajecten in kaart brengen en vooral focussen op de meerwaarde van de interventies vanuit het perspectief van de medewerkers binnen de KMO. Omdat de DRIVE-projecten trage en niet direct zichtbare processen omvatten, geven de onderzoekers aan om oog te hebben voor elke stap die vooruit wordt gezet. Deze **meerwaarde transparant maken** (voor dienstverlener én stakeholders in de KMO) is iets waar Europa WSE nog meer op zal focussen tijdens de kwaliteitswerking. Europa WSE zal de dienstverleners stimuleren om samen met eindklanten daar positief bij stil te staan en zo stapsgewijs draagvlak op te bouwen.

Alle interventies vertrekken vanuit een ZDT-mindset en vanuit het perspectief van de klant. Europa WSE wil met andere woorden dus geen standaardtrajecten bekomen die herhaaldelijk worden gekopieerd. Elk project moet vertrekken **vanuit de noden van de KMO en haar medewerkers** en ook op basis daarvan geëvalueerd te worden. Het belang hiervan wordt bevestigd door de onderzoekers in hun aanbeveling om **interventies steeds te evalueren bij alle betrokken stakeholders**. Door grondige analyse en reflectie hiervan trachten Europa WSE verspillende interventies op het spoor te komen (alook de oorzaak hiervan) met als doelstelling volgende interventies te verbeteren en op een andere manier in te richten zodat de impact op het werknemerswelzijn versterkt wordt. Daarbij zal Europa WSE verdere reflectie stimuleren over de aanbevelingen uit dit onderzoek zoals het steeds beter leren inschatten welke doelstellingen haalbaar zijn op basis van het maturiteitsniveau van de KMO.

# Overzicht aanbevelingen en voorgestelde acties door Europa WSE

Verwijzing rapport	Aanbeveling	Acceptatie/niet-acceptatie aanbeveling door Europa WSE	Verwijzing voorgestelde actie(s) Europa WSE
Aanbevelingen voor organisaties			
9.1.1	Teken in op projecten zoals de ESF oproep DRIVE, maar wees je bewust van het engagement dat je aangaat	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 2 – Communicatie naar KMO's</li> </ul>
9.1.2	Zet als eerste stap – samen met de dienstverlener – in op een draagvlak voor de HR-interventie binnen de organisatie	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 4 – Toelatingsvoorwaarden voor KMO's</li> <li>Actie 5 – Nood aan duidelijke afgebakende doelstellingen voor de projecten</li> </ul>
9.1.3	Zet blijvend in op het (verder) versterken van motivatie en welzijn van medewerkers vanuit de zelfdeterminatietheorie ... maar verlies de medewerkers die zich slecht voelen niet uit het oog	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 1 – Uitbreiding van het inhoudelijk kader</li> <li>Actie 5 - Nood aan duidelijke en afgebakende doelstellingen voor de projecten</li> </ul>
9.1.4	Inzetten op een autonomie-ondersteunende context loont, en	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 5 - Nood aan duidelijke en afgebakende doelstellingen</li> </ul>

	dit is meer (en anders) dan HR-praktijken alleen		voor de projecten
9.1.5	Aan motivatie en welzijn bouw je elke dag, en stap voor stap	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Europa WSE gaat akkoord met deze aanbeveling, alle acties (m.u.v. actie 2) zijn hier (gedeeltelijk op gericht</li> </ul>
Aanbevelingen voor dienstverleners			
9.2.1	Betrokkenheid en mandaat van de zaakvoerder zijn cruciaal	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actie 2 – Communicatie naar KMO's</li> <li>• Actie 4 – Het belang van een goede fit tussen KMO en dienstverlener</li> </ul>
9.2.2	Wat je zelf doet als dienstverlener en hoe je dit doet, is ook belangrijk	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actie 6 – Verwachtingen t.a.v. dienstverlener</li> <li>• Actie 7 – Verderzetting van de kwaliteitswerking met HR-dienstverleners</li> </ul>
9.2.3	Breder inzetten op een autonomie-ondersteunende context in de organisatie is belangrijk	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actie 5 - Nood aan duidelijke en afgebakende doelstellingen voor de projecten</li> </ul>
9.2.4	Het creëren van een autonomie-ondersteunende context in een organisatie is een traag proces	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actie 5 - Nood aan duidelijke en afgebakende doelstellingen</li> </ul>

			voor de projecten
9.2.5	Je rol als dienstverlener in een oproep als ESF DRIVE is groter dan enkel de HR-interventie in de organisatie	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 5 - Nood aan duidelijke en afgebakende doelstellingen voor de projecten</li> </ul>
<b>Aanbevelingen voor dienstverleners</b>			
9.3.1	Zowel grote stappen voorwaarts als een eerste stap in de juiste richting kunnen een doelstelling zijn van een ESF oproep zoals DRIVE	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 4 – Toelatingsvoorwaarden voor KMO's</li> </ul>
9.3.2	Oog hebben voor het verzekeren van belangrijke randvoorwaarden of eerste stappen voor het slagen van interventies	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 3 – Het belang van een goede fit tussen KMO en dienstverlener</li> <li>Actie 4 – Toelatingsvoorwaarden voor KMO's</li> <li>Actie 5 – Nood aan duidelijke en afgebakende doelstellingen voor de projecten</li> </ul>
9.3.3	Ook de dienstverlener speelt een rol in het slagen van de interventie	Geaccepteerd	Europa WSE gaat akkoord met deze aanbeveling, alle acties (m.u.v. actie 2) zijn hier (gedeeltelijk) op gericht
9.3.4	Hanteer zelf een reeds een autonomie-ondersteunende	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 7 – Verderzetting van de kwaliteitswerki</li> </ul>

	aanpak in het opzet van en de uitrol van de oproep		ng met HR-dienstverleners
9.3.5	Een interventie moet je evalueren bij alle betrokken stakeholders	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 7 – Verderzetting van de kwaliteitswerking met HR-dienstverleners</li> </ul>
9.3.6	Zet breder in op een autonomie-ondersteunende context, en niet enkel HR-praktijken	Geaccepteerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actie 5 – Nood aan duidelijke en afgebakende doelstellingen voor de projecten</li> </ul>