



ESF investeert in jouw toekomst.

ESF DOELSTELLING 2 - 2007-2013

PRIORITEIT 4 : INNOVATIE

**HANDLEIDING
BIJ HET INDIENEN
VAN EEN PROJECTVOORSTEL
OPROEP INNOVATIE**

INLEIDING.....	3
I. AANMAAK PROJECTVOORSTEL ESF-APPLICATIE	5
II. VRAGEN EN BEOORDELING PROJECTVOORSTEL	7
II.1. VERNIEUWING DIENSTVERLENING	7
II.2. BESCHRIJVING INSTRUMENTEN	8
II.3. WAAROM DIT INNOVATIEPROJECT.....	9
II.4. HUIDIG AANBOD	10
II.5. BELANGHEBBENDEN.....	11
II.6. PARTNERSCHAP	12
II.7. EXPERTISE.....	13
II.8. DOELGROEPEN (INCL GENDER).....	13
II.9. VOORDELEN EN KOSTEN VLAAMSE ARBEIDSMARKT EN WERKENDEN	16
II.10. METEN EFFECTEN/RESULTATEN	18
II.11. OPSTART DIENSTVERLENING	18
II.12. DISSEMINATIE	19
II.13. PLANNING.....	20
III. BEOORDELING PROJECTVOORSTEL	24
IV. HOE INHOUDELIJK RAPPORTEREN?	30

INLEIDING

De oproepfiche Innovatie bevat de bepalingen van de oproepen.

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

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

Voorliggende handleiding is complementair aan de oproepfiche.

Deze handleiding begeleidt u bij het indienen van een projectvoorstel.

Mocht u bijkomende informatie wensen, kunt u terecht bij:

catherine.bonnarens@esf.vlaanderen.be.

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

esfsupport@vlaanderen.be.

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

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

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

Deze cyclus bestaat uit:

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

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

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

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

De basisinformatie voor rapporteringen wordt geleverd door een actualisering van de antwoorden op de vragen van het projectvoorstel.

I. AANMAAK PROJECTVOORSTEL ESF-APPLICATIE

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

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

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

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

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

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

U moet dan vooreerst het startformulier invullen.

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

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

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

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

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

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

II. VRAGEN EN BEOORDELING PROJECTVOORSTEL

Een innovatietraject betekent voor het ESF:

instrumenten ontwikkelen, testen en inbedden bij dienstverleners op de arbeidsmarkt om:

- de bestaande dienstverlening naar werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen) op de arbeidsmarkt te verbeteren;
- een nieuwe dienstverlening aan te bieden voor deze werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen).

Inbedding betekent:

verzekeren dat de nodige interne veranderingen gebeuren bij de dienstverlener, met behulp van de ontwikkelde instrumenten, zodat de dienstverlener klaar is om verbeterde of nieuwe dienstverlening aan te bieden.

De werking van dienstverleners moet dus op punt gesteld worden in deze innovatieprojecten. Het project moet immers ook de inbedding bij een op voorhand gekozen aantal dienstverleners verzekeren.

Elk projectvoorstel moet dus van in het begin gericht zijn op inbedding en daar alle nodige activiteiten voor inplannen.

Een instrument wordt dus **als hefboom gebruikt wordt voor interne veranderingen** bij dienstverleners.

II.1. VERNIEUWING DIENSTVERLENING

Vraag 1:

Welke nieuwe of vernieuwde dienstverlening zal het project doorvoeren op de Vlaamse arbeidsmarkt?

Beoordeling 1:

RELEVANTIE

Is het duidelijk welke dienst concreet gebruikt zal kunnen worden na uitvoering van het project? Deze diensten moeten voldoende beschreven zijn.

Betreft het nieuwe dienstverlening of een aanpassing van bestaande dienstverlening?

Het voorstel moet hier concreet beschrijven welke dienst gebruikt zal kunnen worden. Deze diensten moeten specifiek en concreet beschreven zijn.

Het moet ook duidelijk zijn in hoeverre het om volledig nieuwe diensten gaat of een verbetering van bestaande diensten.

Volgende elementen kunnen worden opgenomen worden in de beschrijving:

- Hoe groot is de deficiëntie van een bestaande dienst met betrekking tot het oplossen van het probleem?
- Is het mogelijk een gefragmenteerd aanbod aan diensten te vervangen door één nieuwe dienstverlening?
- Hoe groot is de openheid voor verandering bij de relevante dienstverleners?
- Wat is prioritair voor de dienstverleners?
- Hoe nieuw of vernieuwend is de dienstverlening?

II.2. BESCHRIJVING INSTRUMENTEN

Vraag 2:

Welke instrumenten zal u ontwikkelen om bovenstaande vernieuwing of verbetering te realiseren?

Beoordeling 2:

RELEVANTIE

Is het duidelijk welk instrument concreet gebruikt zal kunnen worden? Is dit instrument voldoende beschreven?

Betreft het nieuwe instrumenten of reeds bestaande instrumenten die aangepast worden ?

Zijn de te ontwikkelen instrumenten de juiste om de nieuwe dienstverlening te realiseren?

De instrumenten, waarmee u de nieuwe dienstverlening zal uitvoeren, moeten beschreven worden. Het moet onder meer duidelijk zijn of het innovatieproject volledig nieuwe instrumenten zal ontwikkelen of verder zal bouwen op reeds bestaande instrumenten.

De te ontwikkelen instrumenten zijn cruciaal als hefboomen om de dienstverleners in staat te stellen nieuwe diensten aan te bieden of hun diensten te verbeteren.

Instrumenten kunnen echter ook zeer nauw aansluiten bij de diensten. Een instrument kan ook een nieuwe organisatievorm zijn.

De beschrijving moet heel goed weergeven hoe de instrumenten bijdragen tot het realiseren en uitvoeren van de nieuwe dienstverlening.

II.3. WAAROM DIT INNOVATIEPROJECT

Vraag 3:

Geef aan dat er vraag is naar de nieuwe of vernieuwde dienstverlening die jullie wensen aan te bieden.

Waarom willen jullie dit project uitvoeren?

Hoe weten jullie dat deze nieuwe of vernieuwde dienstverlening nodig is?

Beoordeling 3:

Is het duidelijk waarom de nieuwe of vernieuwde dienstverlening dienstverlening zal aangeboden worden?

Bestaat de analyse uit feitelijk aantoonbare problemen of uit opinies?

Zonder objectivering bestaat het gevaar dat het project op verkeerde fundamenten gebouwd is. Onderbouwing gestoeld enkel op meningen van deelnemers in een workshop of van het projectmanagement is onvoldoende.

Er wordt een beschrijving gevraagd waarvoor uw project een oplossing zal zijn.

De probleembeschrijving geeft informatie over wat de dienstverleners ondervinden bij de uitvoering van hun taken.

Een project kan een bestaande problematiek oplossen of proactief inspelen op toekomstige uitdagingen/problemen.

Belangrijk is een feitelijk aantoonbare analyse te maken. Dus geen analyse die slechts steunt op meningen. De analyse wordt best opgebouwd uit zowel bestaande informatie zoals studies, bevestigingen, statistieken en andere als uit rechtstreeks contact met alle betrokkenen.

Het is van groot belang om te beschrijven hoe de nieuwe dienstverlening inspeelt op en een oplossing biedt op de vastgestelde problemen bij de huidige dienstverlening. Deze link moet heel duidelijk zijn. Het bepaalt de relevantie van uw project.

Projecten die de samenwerking beogen van verschillende dienstverleners worden relevanter geacht. Bijvoorbeeld:

- het opzetten van one-stop shops,
- het afstemmen aanbod of
- het integreren van bestaande diensten ten voordele van één nieuwe dienst

om structurele problemen betreffende coördinatie en aansluiting van diensten op te lossen.

Indien dit het geval is voor het project dan moet dit duidelijk gemaakt worden.

II.4. HUIDIG AANBOD

Vraag 4:

Is er een huidig aanbod? Zo ja, beschrijf het huidige aanbod. Zo ja, waarom is het eventueel bestaande aanbod ontoereikend?

Beoordeling 4:

RELEVANTIE

Is het reeds aanwezige relevante aanbod nagegaan? Is goed beschreven waarom het eventueel bestaande aanbod ontoereikend is?

Het is belangrijk het aanwezige aanbod na te gaan. Er moet dus nagegaan worden welke actoren in de arbeidsmarkt reeds welke diensten aanbieden. Dit geeft ons een beeld hoe de nieuwe dienstverlening het huidige aanbod aanvult of vervangt. De beschrijving van het huidige aanbod moet zo volledig mogelijk zijn, zodanig dat het nieuwe aanbod kan afgezet worden tegen het huidige aanbod. Dit is eveneens van belang om later de kosten en de baten te kunnen inschatten.

II.5. BELANGHEBBENDEN

Vraag 5:

Som op wie breder betrokken is bij dit project, zowel organisaties als de werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen).

Beschrijf hun belang.

Beoordeling 5:

RELEVANTIE

Wordt een duidelijk beeld geschetst van de diverse breder betrokkenen, inclusief werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen)? Worden de meest relevante betrokkenen opgesomd?

Is omschreven waarom deze organisaties van belang zijn?

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

Hieronder behoren ook:

- (medewerkers binnen) dienstverlenende organisaties in de arbeidsmarkt die het te ontwikkelen instrument eventueel willen testen en overnemen;
- organisaties die een expertise hebben om een instrument te ontwikkelen;
- organisaties die kunnen helpen om het instrument overdraagbaar te maken en het te verspreiden;
- de klant, de werkenden (werkzoekenden, werknemers en zelfstandigen) van de organisatie die de innovatie wil invoeren (of belangenorganisaties die hen vertegenwoordigen). Hun situatie wordt uiteindelijk, indien de innovatie gemainstreamd wordt, verbeterd.;
- het beleid (van lokaal tot Vlaams);

Innovatieve projecten zijn in de eerste plaats gericht op de medewerkers binnen dienstverlenende organisatie(s).

Bedoeling van het innovatieproject is immers om het vermogen te vergroten van deze organisaties om hun doelgroep van werkenden (werkzoekenden, werknemers en zelfstandigen) te helpen. Zo kunnen ze vernieuwde of volledig nieuwe diensten uitvoeren die beter beantwoorden aan de behoeften van hun doelgroep/klanten.

De betrokkenen kunnen ook verschillende groepen binnen dezelfde organisatie zijn, bijvoorbeeld de trajectbegeleiders, de HR manager, de directie of andere.

Geef een omschrijving van de breder betrokkenen.

Relevante kenmerken kunnen hierbij zijn: soort organisatie (profit versus non-profit of social profit), sector, geografische locatie, aard van de klant of andere.

De aard van de klant is een zeer belangrijk kenmerk. Aan welke werkenden (werkzoekenden, werknemers en zelfstandigen) worden diensten verleend door die organisaties?

Bijvoorbeeld, gaat het vooral om werkzoekenden, een bepaalde leeftijdsklasse, een bepaalde culturele achtergrond, gaat het vooral om mannen of vrouwen.

Vervolgens wordt nagegaan wat de belangen zijn die deze groepen verdedigen.

Wat betreft organisaties kan een eerste zicht hierop verkregen worden door bijvoorbeeld op een website, in jaarrapporten, artikels in de pers, na te gaan wat de officiële doelstellingen van die groepen zijn. Ook de officiële bevoegdheden en middelen (personeel, kennis, netwerken, infrastructuur,...) die ter beschikking staat van het toekomstig innovatieproject worden hier geïdentificeerd.

II.6. PARTNERSCHAP

Let op! Projecten die geen partnerschap vooropstellen komen niet in aanmerking voor subsidiëring.

Vraag 6:

Geef aan wie u van bovenstaande oplijsting in het project zal betrekken als partner en motiveer uw keuze.

Gelieve ons ook aan te geven welke organisaties niet tot het partnerschap zullen behoren, maar wel deel zullen uitmaken van de stuurgroep, werkgroepen of andere.

Beoordeling 6:

HAALBAARHEID

Hebben de partners toegevoegde waarde? Is het beoogde partnerschap voldoende breed samengesteld?

Is er goed nagedacht over wie men op andere wijze gaat betrekken en hoe?

Sommige van de opgesomde organisaties zullen het project uitvoeren als promotor of partner. Voor een innovatieproject is het verplicht om met partners samen te werken. Een deel van die partners moet be-

staan uit organisaties die zo representatief mogelijk zijn voor het type dienstverlenende organisatie waar het instrument voor ontwikkeld wordt.

U moet verklaren waarom u voor bepaalde officiële partners kiest en wat hun inbreng zal zijn. Naast officiële partners kan u eveneens organisaties op meer officieuze wijze betrekken. Ook voor hen is het de bedoeling dat u weergeeft wie u betreft en op welke wijze.

II.7. EXPERTISE

Vraag 7:

Welke expertise moeten jullie extern verwerven?

Beoordeling 7:

HAALBAARHEID

Hebben de onderaannemers toegevoegde waarde? Is er goed nagedacht over wie men moet betrekken?

Welke expertise wordt via onderaanneming ingehuurd? Geef een beschrijving van de lacunes die niet met het partnerschap kunnen ingevuld worden.

II.8. DOELGROEPEN (INCL GENDER)

Vraag 8:

Hoe hou je rekening met diversiteit en gender bij de ontwikkeling van het instrument en de dienstverlening?

Dit zijn bijvoorbeeld leeftijd, anciënniteit, scholingsniveau, nationaliteit of andere kenmerken aanwezig bij de werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen die in contact zullen komen met uw project of de uitrol van uw project. Plus de aanwezigheid van mannen en vrouwen.

Beoordeling 8:

RELEVANTIE

Wordt er met deze doelgroepen rekening gehouden in de uitvoering van het project?

Wordt er rekening gehouden met de genderaspecten (respectieve rollen/posities van mannen en vrouwen)?

U moet weergeven hoe uw project inspeelt op diversiteit en gender.

Aangezien er vaak subgroepen geïdentificeerd worden door de specifieke kenmerken die deze hebben, moet het project inspelen op deze kenmerken. De acties en instrumenten moeten aangepast zijn aan deze subdoelgroepen.

U moet goed weergeven wat de verschillen in dienstverlening en in de instrumenten zijn voor de subdoelgroepen.

Wat betreft diversiteit en gender moet elk project dus vooreerst nagaan of er voor bepaalde groepen binnen de doelgroep hindernissen bestaan betreffende hun deelname aan het project.

Indien zo, kan nagedacht worden of de dienstverlening specifiek moet opgezet worden en/of er specifieke activiteiten in het werkprogramma opgenomen moeten worden:

- Is de noodzakelijke sociale, psychologische en /of materiële ondersteuning door familie, vrienden, buurt of andere aanwezig?
- Zijn de nodige voorzieningen beschikbaar? Bijvoorbeeld transport, kinderopvang of andere.
- Is het project aangepast aan de normen en cultuur van de (sub-)doelgroep?
- Houdt het project rekening met het (gebrek) aan mentale bereidheid van de (sub-)doelgroep om deel te nemen?
- Houdt het project rekening met (het gebrek aan) fysieke capaciteit van de (sub)doelgroep om deel te nemen (bijvoorbeeld handicap)?

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

- Kijk naar vertegenwoordiging: hoeveel vrouwen en mannen zitten in de doelgroep? Kijk ook naar de samenstelling van vrouwen en mannen betreffende de besluitvoering van organisaties betrokken bij de problemen die het project wil aanpakken. Bijvoorbeeld: heeft het feit dat in een bedrijf de ondernemingsraad enkel uit mannen bestaat, een gevolg voor de kansen van vrouwen om ten volle deel te kunnen nemen aan een project dat door deze ondernemingsraad opgestart zal worden?
- Kijk naar verschillen tussen mannen en vrouwen betreffende toegang tot middelen bijvoorbeeld tijd. Vrouwen moeten hun tijd soms aan andere dingen besteden dan mannen bijvoorbeeld aan zorgtaken.
- Kijk naar rechten, sociale normen en waarden en hoe deze de rollen, arbeidsverdeling en attitudes betreffende mannen en vrouwen beïnvloeden.

- Kijk naar externe invloeden die een positief of negatief effect kunnen hebben: bvb: een goed economisch klimaat kan het veranderen van de rolverdeling tussen mannen en vrouwen ondersteunen omdat er bijvoorbeeld meer nood is aan arbeidskrachten.
- Bij het onderzoeken van bovenstaande vragen wordt verwezen naar bestaande studies en gesaggregeerde data, evenals naar de input van gelijke kansen groepen/organisaties.
- Denk na hoe bevindingen verband houden met de problemen die het project wil aanpakken en beslis of het nodig is om:
 - de verschillen tussen mannen en vrouwen te vertalen naar de doelen van het project en/of de indicatoren?
 - extra activiteiten toe te voegen aan het werkprogramma, met voldoende menselijke en financiële middelen? management en coördinatiemechanismen aan te passen (bijvoorbeeld deelname van mannen en vrouwen in stuurgroepen en werkgroepen van het project)?
- Denk tenslotte na of specifieke aandacht moet gaan naar gender binnen de evaluatie van het project?

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

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

- Maak en gebruik analyses van de leeftijdsstructuur van de dienstverleners en de werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen). Tracht daarbij ook gebruik te maken van prognoses voor binnen vijf en tien jaar. Kijk daarbij naar de leeftijdssamenstelling van zowel jongere als oudere werknemers. Bijvoorbeeld Heeft het feit dat de werknemerspopulatie voornamelijk uit oudere werknemers bestaat een invloed op de kansen die jongeren krijgen? Heeft het feit dat de organisatie voornamelijk jongere werknemers tewerkstelt een invloed op de kansen die ouderen krijgen om door te groeien?
- Maak een activiteitenanalyse met leeftijdsdiversiteit in het achterhoofd.
- Hou rekening met het belang van aspecten waar ouderen sterker in scoren zoals een bredere ervaring, een groot netwerk, ...
- Kijk naar hoe u verschillende leeftijdsgroepen kan aantrekken. Zo is bijvoorbeeld internet geen taboe meer voor 50-plussers. Betrek eventueel ook Jobkanaal, zij hebben een specifiek aanbod voor werknemers die bereid zijn personen uit de kansengroepen aan te trekken.
- Denk na hoe bevindingen verband houden met de problemen die het project wil aanpakken en beslis daarbij of het nodig is om:
 - de verschillen te vertalen in de uitwerking van de dienstverlening of
 - extra activiteiten toe te voegen aan het werkprogramma.

De aanwezigheid van doelgroepen moet dus op een aantal niveaus nagegaan worden.

- Vergeet niet te peilen naar eventuele specifieke problemen voor doelgroepen en resultaten hiervan.
- Vergeet niet na te gaan of er geen verschillen qua aard van de dienstverlening moeten zijn naargelang doelgroepen bij de klant.
- Vergeet niet na te gaan of er geen verschillen zijn in de voordelen en kosten naargelang doelgroepen bij de werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen) én de betrokken organisaties.

II.9. VOORDELEN EN KOSTEN VLAAMSE ARBEIDSMARKT EN WERKENDEN

Vraag 9:

Welk voordeel levert de nieuwe of vernieuwde dienstverlening op voor de Vlaamse arbeidsmarkt en voor werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen?

Welke kost brengt de dienstverlening met zich mee voor de Vlaamse arbeidsmarkt en voor werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen in verhouding met het huidige alternatief?

Vul het rooster aan.

Concludeer hieruit wanneer dit project succesvol is voor jullie.

Beoordeling 9:

HAALBAARHEID

Worden de voordelen goed beschreven in vergelijking met het huidige alternatief?

Worden de kosten volledig weergegeven?

Worden de voordelen en kosten voor de werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen ook opgenomen?

Is het duidelijk wanneer het project succesvol is voor hen?

Dit is een analyse van enerzijds de voordelen voor de Vlaamse arbeidsmarkt en de werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen) en anderzijds de kosten.

Indien een innovatief instrument door een dienstverlener gebruikt moet worden, dan is het essentieel dat in kaart gebracht wordt of de **balans tussen kosten en baten, bijvoorbeeld in termen van lagere werkingskosten of hogere opbrengst naar de doelgroep toe uit maatschappelijk oogpunt** wel billijk is.

Verder zullen we beoordelen of het de moeite waard is om de nieuwe dienstverlening in te voeren.

De kosten en baten moeten in kaart gebracht worden tussen de verbeterde/nieuwe dienstverlening en het oude alternatief.

De kosten zijn uiteraard niet de kosten verbonden aan het innovatieproject zelf.

Overige dienstverleners op de Vlaamse arbeidsmarkt, noch de werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen) hebben er immers boodschap aan wat het aan een promotor gekost heeft om een instrument te ontwikkelen, testen en op punt te stellen.

Wat zulke organisaties wel interesseert, is wat het kost om een instrument over te nemen en hoeveel het kost om de verbeterde/nieuwe dienstverlening te installeren.

We denken dan zowel aan eenmalige kosten zoals het opleiden van de medewerkers als aan terugkerende kosten zoals de loonkosten voor de begeleiding van de deelnemers.

Wat betreft de voordelen moet nagegaan worden wat waardevol is voor de Vlaamse arbeidsmarkt en voor de werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen).

In de eerste plaats kan het gaan om het uitsparen van middelen (efficiëntie).

Daarnaast kan het ook gaan om betere output, betere resultaten (effectiviteit).

Voordelen

Directe voordelen reflecteren het onmiddellijke nut dat voortvloeit uit het gebruik maken van de dienstverlening.

Bij een training kan het gaan om nieuwe kennis en/of een verbeterde attitude.

Bij een nieuw HR-beleid kan het gaan om verbeterde praktijken, zoals geen discriminatie meer van vrouwen bij het toekennen van promoties.

Voordelen zijn vaak een weerspiegeling van een fundamentele menselijke behoefte.

Kosten

- In hoeverre wordt van de gebruiker verwacht dat deze eerst zelf nieuwe competenties materialen/faciliteiten/attitudes zal verwerven vooraleer gebruik te kunnen maken van de diensten?
- Is er ondersteuning voorzien voor de gebruiker (bijvoorbeeld begeleiding, opleiding, handleidingen...)? In hoeverre moet deze tijd investeren in het zich eigen maken van de dienstverlening, al dan niet met ondersteuning?
- In hoeverre kost het tijd om fysieke toegang te krijgen tot de dienstverlening (bijvoorbeeld fysieke afstand die afgelegd moet worden naar de plek van de dienstverlening)?
- In hoeverre kost het tijd om van de dienst zelf gebruik te maken?

- In hoeverre wordt verwacht dat de klant zelf de kosten voor materialen/faciliteiten/tijd draagt?

Concludeer wanneer het project voor jullie succesvol is.

II.10. METEN EFFECTEN/RESULTATEN

Vraag 10:

Hoe zal u de effecten/resultaten meten en opvolgen?

Beoordeling 10:

HAALBAARHEID

Is het duidelijk hoe men de resultaten/effecten zal meten en opvolgen?

Het is van belang dat u op voorhand weet hoe u de effecten/resultaten van het project zal meten en opvolgen. Dit zowel naar nulmeting, bij testing als na afloop van het project.

Eerst bepaalt u wat u zal meten en opvolgen. Dit zijn niet enkel kwalitatieve verwachtingen, maar ook kwantitatieve verwachtingen.

Eens deze kwalitatieve en kwantitatieve verwachtingen bepaald zijn, moet u eveneens nadenken en weergeven hoe u deze zal meten en opvolgen.

II.11. OPSTART DIENSTVERLENING

Vraag 11:

Hoe zal u aan de hand van het instrument de dienstverlening opstarten? Welke activiteiten voorziet u hiertoe?

Beoordeling 11:

Hoe wordt de dienstverlening bij de in het project betrokken dienstverleners opgestart? Worden specifieke activiteiten beschreven zoals coaching, hulplijn, opleiding, ...?

Zijn er juiste activiteiten om van instrument naar dienstverlening te gaan? Zijn er voldoende activiteiten?

De ontwikkeling van een instrument staat nog niet garant voor het succesvol opzetten van de dienstverlening.

Denk dus goed na over de bijkomende activiteiten die de opstart van de dienstverlening mogelijk zullen maken op basis van de beschikbare instrumenten.

Een project is in eerste instantie verplicht tot actieve inbedding bij de dienstverleners in het partnerschap. De ondersteuning die in het project geboden wordt voor het opstarten van de dienstverlening moet dan ook geduid worden.

Daarnaast is een ESF-project onder de oproep innovatie ook verplicht de instrumenten naar een breder publiek te verspreiden en installatie aan te bieden.

Gelieve ons ook aan te geven welke ondersteuning zal geboden worden aan anderen buiten het project om de dienstverlening te installeren op basis van het instrument.

II.12. DISSEMINATIE

Vraag 12:

Hoe zal u het instrument en de dienstverlening bekend maken en verspreiden, zowel in het werkveld als bij beleidsinstanties? Beschrijf de disseminatie-activiteiten (bekendmaking en verspreiding) die u voorziet in dit project.

Beoordeling 12:

HAALBAARHEID

Zijn de disseminatie-activiteiten die men vooropstelt voldoende om duurzame resultaten te bereiken voor het instrument en de dienstverlening?

Zijn de frequentie van communicatie, de communicatiedoelen, keuze qua communicatiestijl, -focus, -dragere en -kanalen aangepast aan de verschillende belanghebbenden bij disseminatie?

Disseminatie is het bekend maken en verspreiden van de eindproducten en/of de resultaten, dus instrumenten plus dienstverlening, van projecten in het werkveld en bij de beleidsinstanties.

Het gaat om het werken aan de kansen tot het overbrengen of transfereren van innovaties en ontwikkelingen, gerealiseerd in het kader van individuele projecten, maar mogelijk bruikbaar in een bredere context.

Het betreft bekendmaking tot buiten het eigen werkingsgebied van het ontwikkelende partnerschap door informatie-uitwisseling (opleidingsmethodieken/trainingsmodules).

Het vertrekt vanuit het gegeven dat de ontvanger van de informatie naar eigen verworven inzicht met de informatie vrij aan de slag kan (op projectniveau, lokaal, regionaal,...).

Gelieve ons aan te geven welke verspreiding u vooropstelt voor uw instrument en de nieuwe/vernieuwde dienstverlening.

II.13. PLANNING

Vraag 13:

Vul het onderstaande sjabloon in met de fasering, de activiteiten en mijlpalen (inclusief ontwikkelen, testen, op punt stellen instrument, opstart dienstverlening, evaluatie en validering).

Geef ook de verantwoordelijke organisaties aan.

Beoordeling 13:

GOED PROJECTBEHEER

Is de planning opvolgbaar? Bevat de planning voldoende mijlpalen om de voortgang van het project op eender welk moment af te kunnen toetsen?

Zijn de verantwoordelijkheden per activiteit duidelijk? Is de taakverdeling helder?

Veranderingen in de dienstverlening van organisaties worden uiteraard niet zo maar bereikt. Het is pas op basis van wat projecten uitvoeren dat dit het geval is.

Een eerste stap om te bedenken wat een project nu exact zal uitvoeren, is na te denken over wat de **mijlpalen** van een project zullen zijn.

Wat zal beschikbaar zijn?

Mijlpalen zijn gebeurtenissen die een belangrijke stap afbakenen binnen een project en gebruikt worden voor opvolging.

Een mijlpaal bestaat altijd uit iets tastbaars dat opgeleverd wordt, bijvoorbeeld een training met x aantal deelnemers, een website, een instrument.

Mijlpalen hebben een datum waartoe de promotor zich richt.

Door het bepalen van de mijlpalen bekom je een **fasering**.

Mijlpalen worden bereikt door het realiseren van **activiteiten**.

Hierin kan je een opbouw weergeven met het gebruik van hoofd- en subactiviteiten.

De activiteiten worden in een tijdsplanning gevraagd. (zie bijlage aan de oproep in de ESF-applicatie).

Dit sjabloon wordt aangevuld opgeladen in de ESF-applicatie.

Welke zijn de tussenstappen om het instrument te ontwikkelen, te testen en op punt te stellen?

Hoe zal u de effecten/resultaten meten en opvolgen tijdens de testing?

Hoe zal u aan de hand van het instrument de dienstverlening opstarten?

Hoe zal u het instrument en de dienstverlening bekend maken en verspreiden, zowel in het werkveld als bij beleidsinstanties?

Bijkomend worden een aantal verplichte activiteiten aangevuld:

- Evaluatie
- Validering

Onderstaande tabellen tonen hoe een overzicht gegeven wordt van de activiteiten van een project in de tijd.

De grijze inkleuring toont gedurende welke maanden de activiteit uitgevoerd wordt.

De letters (A, B, C ...) verwijzen naar mijlpalen, die toegelicht worden in een aparte tabel.

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

Mijlpalen	Waarop kan getoets worden?
A	
B	
C	
D	
E	

Bepaal in de planning ook de verantwoordelijke organisatie per hoofdactiviteit. De coördinatie tussen de verschillende organisaties, is namelijk belangrijk.

Dit duidt ons de afgesproken werking binnen het partnerschap.

Verplicht op te nemen activiteiten:

Evaluatie

Elk project moet een eindevaluatie opmaken. Er wordt hierbij nagedacht over de uiteindelijke balans van het project.

Hou bij het opstellen van de plannen en de begroting dus rekening met de verwachte evaluatie.

Volgende vragen zullen moeten beantwoord worden:

- Relevantie:
 - Was het project relevant voor de dienstverleners?
- Efficiëntie:
 - Werd alles volgens plan uitgevoerd? Waarom wel? Waarom niet?
 - Is de inzet van middelen in verhouding met de bereikte output?
- Effectiviteit:
 - In welke mate werd het ontwikkelde instrument effectief overgenomen door de dienstverleners?
 - Welke nieuwe of vernieuwde dienstverlening wordt aangeboden?
- Duurzaamheid van het project
 - Zal deze dienstverlening verder uitgerold worden?

U ontvangt hierover tijdens uw projectuitvoering verdere informatie.

Validering

Validering is een gestructureerde methodiek om via een groepsdynamisch proces een kritische analyse en reflectie over een instrument uit te voeren. Met een instrument bedoelen we het in een zichtbare output geplaatste product dat is ontwikkeld in het kader van een project.

De validering gebeurt door peers en experts, die niet betrokken zijn bij het project of de productontwikkeling. Het doel is meervoudig. De promotor krijgt enerzijds van experts en van peers feedback die toelaat de kwaliteit van het instrument te verbeteren. Daarnaast worden, dank zij validering, aan het beleid (in de meest ruime betekenis) en de beoogde groep dienstverleners kwalitatieve instrumenten aangeboden.

Alle instrumenten in deze oproep moeten een valideringsessie doorlopen.

De producten worden tijdig ter validering voorgelegd. Dit tenminste 3 maanden vóór het einde van het project. Indien later, kan geen garantie gegeven worden over de aansluiting van het ontwikkeling- en het disseminatieproject.

Deze gehanteerde criteria zijn (zie ook II.3.6 Criteria voor validering):

- o Bruikbaarheid
- o Toegankelijkheid
- o Overdraagbaarheid (behalve voor decretaal verankerde thema's en organisaties)
- o Innovatie (van de realisatie)

Een promotor van wie het product niet gevalideerd wordt, kan bij het ESF- Agentschap een herkansing aanvragen.

Indien de producten niet gevalideerd worden, kan er geen disseminatieproject uitgevoerd worden.

Een positieve validering leidt tot de goedkeuring van een disseminatieproject.

Daarnaast stelt een positieve validering de promotor in de mogelijkheid om mee te dingen naar het ESF-ambassadeurschap.

III. BEOORDELING PROJECTVOORSTEL

RELEVANTIE

Vraag projectvoorstel	Beoordeling projectvoorstel	Beoordelingschalen
Welke nieuwe of vernieuwde dienstverlening zal het project doorvoeren op de Vlaamse arbeidsmarkt?	<p>Is het duidelijk welke dienst concreet gebruikt zal kunnen worden na uitvoering van het project? Deze diensten moeten voldoende beschreven zijn.</p> <p>Betreft het nieuwe dienstverlening of een aanpassing van bestaande dienstverlening?</p>	<p>0 = Het is niet duidelijk welke nieuwe of vernieuwde dienstverlening het project zal opleveren.</p> <p>4 = Er is duidelijk omschreven welke nieuwe of vernieuwde dienstverlening het project zal opleveren.</p>
Welke instrumenten zal u ontwikkelen om bovenstaande vernieuwing of verbetering te realiseren?	<p>Is het duidelijk welk instrument concreet gebruikt zal kunnen worden? Is dit instrument voldoende beschreven?</p> <p>Betreft het nieuwe instrumenten of reeds bestaande instrumenten die aangepast worden ?</p> <p>Zijn de te ontwikkelen instrumenten de juiste om de nieuwe dienstverlening te realiseren?</p>	<p>0 = Het is niet duidelijk welk instrument concreet gebruikt zal kunnen worden.</p> <p>4 = Er is duidelijk omschreven welk instrument het project zal opleveren. Het instrument is het juiste om de nieuwe dienstverlening te realiseren.</p>

<p>Geef aan dat er vraag is naar de nieuwe of vernieuwde dienstverlening die jullie wensen aan te bieden. Waarom willen jullie dit project uitvoeren?</p> <p>Hoe weten jullie dat deze nieuwe of vernieuwde dienstverlening nodig is?</p>	<p>Is het duidelijk waarom de nieuwe of vernieuwde dienstverlening dienstverlening zal aangeboden worden?</p> <p>Bestaat de analyse uit feitelijk aantoonbare problemen of uit opinies?</p> <p>Zonder objectivering bestaat het gevaar dat het project op verkeerde fundamenten gebouwd is. Onderbouwing gestoeld enkel op meningen van deelnemers in een workshop of van het projectmanagement is onvoldoende.</p>	<p>0 = Het is geheel niet duidelijk waarom de nieuwe of vernieuwde dienstverlening zal aangeboden worden. De analyse bestaat slechts uit opinies.</p> <p>4 = Het is duidelijk waarom de nieuwe of vernieuwde dienstverlening zal aangeboden worden. De analyse bestaat uit feitelijk aantoonbare problemen.</p>
<p>Is er een huidig aanbod ? Zo ja, beschrijf het huidige aanbod. Zo ja, waarom is het eventueel bestaande aanbod ontoereikend?</p>	<p>Is het reeds aanwezige relevante aanbod nagegaan? Is goed beschreven waarom het eventueel bestaande aanbod ontoereikend is?</p>	<p>0 = Het reeds aanwezige relevante aanbod werd niet grondig nagegaan.</p> <p>4 = Het reeds aanwezige relevante aanbod werd grondig nagegaan. Er is goed beschreven waarom het eventueel bestaande aanbod ontoereikend is.</p>
<p>Som op wie breder betrokken is bij dit project, zowel organisaties als de werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen).</p> <p>Beschrijf hun belang.</p>	<p>Wordt een duidelijk beeld geschetst van de diverse breder betrokkenen, inclusief werkenden (werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen)? Worden de meest relevante betrokkenen opgesomd?</p> <p>Is omschreven waarom deze organisaties van belang zijn?</p>	<p>0 = Er is een onvoldoend beeld geschetst van de meest relevante betrokkenen.</p> <p>4 = Er is een goed beeld geschetst van de meest relevante betrokkenen, inclusief werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen. Er is ook goed omschreven waarom deze organisaties van belang zijn.</p>

HAALBAARHEID

Vraag projectvoorstel	Beoordeling projectvoorstel	Beoordelingschalen
<p>Geef aan wie u van bovenstaande oplistingen in het project zal betrekken als partner en motiveer uw keuze.</p> <p>Gelieve ons ook aan te geven welke organisaties niet tot het partnerschap zullen behoren, maar wel deel zullen uitmaken van de stuurgroep, werkgroepen of andere.</p>	<p>Hebben de partners toegevoegde waarde? Is het beoogde partnerschap voldoende breed samengesteld?</p> <p>Is er goed nagedacht over wie men op andere wijze gaat betrekken en hoe?</p>	<p>0 = Het partnerschap is onvoldoende naar toegevoegde waarde of verwachte samenstelling ten aanzien van de problematiek.</p> <p>4 = Het partnerschap heeft toegevoegde waarde en is voldoende breed samengesteld. Er is ook goed nagedacht over wie men op andere wijze gaat betrekken en hoe.</p>
<p>Welke expertise moeten jullie extern verwerven? Waarom wordt deze expertise niet opgenomen in het partnerschap?</p>	<p>Hebben de onderaannemers toegevoegde waarde? Is er goed nagedacht over wie men moet betrekken? Is het ok dat deze expertise niet opgenomen wordt in het partnerschap?</p>	<p>0 = De noodzakelijke expertise is niet goed ingeschat. De eventueel genoemde onderaannemers zijn niet de juiste. Deze expertise moet in het partnerschap opgenomen worden.</p> <p>4 = De noodzakelijke expertise is goed ingeschat. De eventueel genoemde onderaannemers zijn de juiste. Het is ok dat deze expertise niet in het partnerschap opgenomen wordt.</p>

<p>Hoe hou je rekening met diversiteit en gender bij de ontwikkeling van het instrument en de dienstverlening?</p> <p>Dit zijn bijvoorbeeld leeftijd, anciënniteit, scholingsniveau, nationaliteit of andere kenmerken aanwezig bij de werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen die in contact zullen komen met uw project of de uitrol van uw project. Plus de aanwezigheid van mannen en vrouwen.</p>	<p>Wordt er met deze doelgroepen rekening gehouden in de uitvoering van het project?</p> <p>Wordt er rekening gehouden met de genderspecten (respectieve rollen/posities van mannen en vrouwen)?</p>	<p>0 = Er wordt met de aanwezige doelgroepen en met de genderspecten geen rekening gehouden in de uitvoering van het project.</p> <p>4 = Er is een heldere beschrijving van hoe men met de aanwezige doelgroepen en de genderspecten zal rekening houden in de uitvoering van het project.</p>
<p>Welk voordeel levert de nieuwe of vernieuwde dienstverlening op voor de Vlaamse arbeidsmarkt en voor werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen?</p> <p>Welke kost brengt de dienstverlening met zich mee voor de Vlaamse arbeidsmarkt en voor werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen in verhouding met het huidige alternatief?</p> <p>Vul het rooster aan.</p> <p>Concludeer hieruit wanneer dit project succesvol is voor jullie.</p>	<p>Worden de voordelen goed beschreven in vergelijking met het huidige alternatief?</p> <p>Worden de kosten volledig weergegeven?</p> <p>Worden de voordelen en kosten voor de werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen ook opgenomen?</p> <p>Is het duidelijk wanneer het project succesvol is voor hen?</p>	<p>0 = De voordelen en de kosten worden onvoldoende beschreven. Het is niet duidelijk wanneer het project succesvol is.</p> <p>4 = De voordelen en de kosten worden zowel voor de Vlaamse arbeidsmarkt als voor de werkzoekenden, werknemers of zelfstandigen goed beschreven. Het is duidelijk wanneer het project succesvol is.</p>
<p>Hoe zal u de effecten/resultaten meten en opvolgen?</p>	<p>Is het duidelijk hoe men de resultaten/effecten zal meten en opvolgen?</p>	<p>0 = Er wordt onvoldoende rekening gehouden met het meten en opvolgen van de resultaten/effecten.</p> <p>4 = Het is uit de beschrijving duidelijk hoe men rekening zal houden met het meten en opvolgen van de resultaten/effecten.</p>

<p>Hoe zal u aan de hand van het instrument de dienstverlening opstarten? Welke activiteiten voorziet u hiertoe?</p>	<p>Hoe wordt de dienstverlening bij de in het project betrokken dienstverleners opgestart? Worden specifieke activiteiten beschreven zoals coaching, hulplijn, opleiding?</p> <p>Zijn er juiste activiteiten om van instrument naar dienstverlening te gaan? Zijn er voldoende activiteiten?</p>	<p>0 = Er wordt onvoldoende beschreven hoe men van instrument naar dienstverlening zal gaan.</p> <p>4 = Er wordt goed beschreven hoe men van instrument naar dienstverlening zal gaan. Er worden de juiste en voldoende activiteiten toe opgezet.</p>
<p>Hoe zal u het instrument en de dienstverlening bekend maken en verspreiden, zowel in het werkveld als bij beleidsinstanties? Beschrijf de disseminatie-activiteiten (bekendmaking en verspreiding) die u voorziet in dit project.</p>	<p>Zijn de disseminatie-activiteiten die men vooropstelt voldoende om duurzame resultaten te bereiken voor het instrument en de dienstverlening?</p> <p>Zijn de frequentie van communicatie, de communicatiedoelen, keuze qua communicatiestijl, -focus, -dragers en -kanalen aangepast aan de verschillende belanghebbenden bij disseminatie?</p>	<p>0 = Er wordt onvoldoende beschreven hoe men de dienstverlening zal bekendmaken en verspreiden.</p> <p>4 = Er wordt goed beschreven hoe men de dienstverlening zal bekendmaken en verspreiden. Er worden de juiste en voldoende activiteiten toe opgezet.</p>

GOED PROJECTBEHEER

Vraag projectvoorstel	Beoordeling projectvoorstel	Beoordelingschalen
Vul het onderstaande sjabloon in met de fasering, de activiteiten en mijlpalen (inclusief ontwikkelen, testen, op punt stellen instrument, installeren dienstverlening,, evaluatie en validering). Geef ook de verantwoordelijke organisaties aan.	Is de planning opvolgbaar? Bevat de planning voldoende mijlpalen om de voortgang van het project op eender welk moment af te kunnen toetsen? Zijn de verantwoordelijkheden per activiteit duidelijk? Is de taakverdeling helder?	0 = De planning laat niet toe het project op te volgen. Het is niet vermeld welke de verantwoordelijke organisaties zijn. 4 = De planning is goed op te volgen met aanwezigheid van fasering, activiteiten en mijlpalen en bevat de verantwoordelijke organisaties.

IV. HOE INHOUDELIJK RAPPORTEREN?

Een inhoudelijke rapportering is eigenlijk projectmonitoring.

Ze is gebaseerd op de principes van de variantieanalyse. Indien er geen afwijkingen zijn van het voorstel dat door het ESF goedgekeurd werd, is er geen reden om iets te rapporteren.

Inhoudelijk rapporteren is niet hetzelfde als controle. Indien een promotor stelt dat er geen afwijkingen zijn ten opzichte van het projectvoorstel, dan zal het ESF-Agentschap dit niet in vraag stellen. Bij controle zal echter wel de accuraatheid van de inhoudelijke rapportering onderzocht worden.

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

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

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

Er wordt minstens éénmaal gerapporteerd tijdens de looptijd van het project. Er wordt steeds ook bij het einde van het project gerapporteerd.

Het is dus niet de bedoeling van de inhoudelijke rapportering om allerlei verslagen, teksten, foto's en andere op te nemen om te bewijzen dat men actief geweest is.

Wat betreft de financiële rapportering wordt verwezen naar de relevante financiële richtlijnen.

Beoordeling tussentijdse rapportering

Na de analyse van de afwijkingen ten opzichte van het projectvoorstel beantwoordt de projectbeheerder volgende vragen.

- Relevantie: is het nog steeds waarschijnlijk dat het project relevant zal zijn?
- Haalbaarheid: is het nog steeds waarschijnlijk dat het project haalbaar zal zijn?
- Goed projectbeheer: is het nog steeds waarschijnlijk dat het project goed beheerd zal zijn?

Beoordeling eindrapportering

Na de analyse van de afwijkingen ten opzichte van het projectvoorstel, met integratie van wijzigingen sinds de laatste tussentijdse rapportering, worden volgende vragen beantwoord door de projectbeheerder.

- Is het project voldoende relevant gebleken?
- Is het project haalbaar gebleken, m.a.w. is alles uitgevoerd zoals gepland en werden de vooropgestelde doelen gehaald?
- Werd het project goed beheerd zoals voorzien?

Naast de rapportering is ook de eindevaluatie van het project een bron van informatie.

Deze gaat de efficiëntie, de effectiviteit en de duurzaamheid van de projectuitvoering en –resultaten na.