

3.3 Focusgroep met VMC leden – Evaluatie van impact

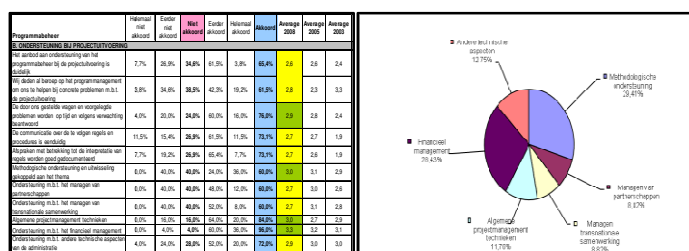
Met het doel de resultaten die naar voor kwamen op basis van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek in een breder perspectief te plaatsen werd een focusgroep bijeenkomst georganiseerd. Op woensdag 17 oktober 2008 vond de activiteit plaats. Er werden 17 personen uitgenodigd om deel te nemen aan de focusgroep. De geïnviteerden vormden een groep van zowel beleidsmakers, mensen van op het terrein als programmabeheerders. De verscheidenheid van deze groep was van belang om een totaalbeeld te kunnen creëren en de representativiteit van de geformuleerde stellingen te verhogen. Van deze groep namen vijf personen deel aan de activiteit, drie personen zegden op het laatste moment af. Hieronder worden de deelnemers opgelijst. De spreiding van achtergronden van de deelnemers bleef voldoende verscheiden om een nuttig debat te voeren.

Naam	Organisatie
Hubert Driesen	VDAB
Marc Jans	Vlaamse overheid - Departement Werk en Sociale Economie
Bert Boone	ESF - Agentschap
Tijl Rommelaere	SLN
Sara Depelsemaeker	ESF - Agentschap

Vervolgens kan ingegaan worden op de methodiek van de focusgroep. De middag werd onderverdeeld in 8 thema's:

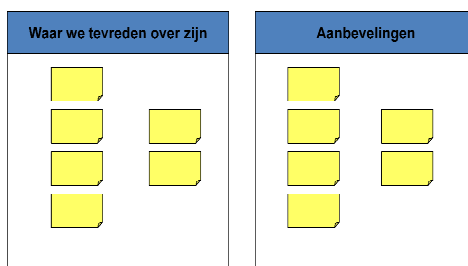
- algemeen beheer
- ontwikkelingspartnerschappen
- transnationale partnerschappen
- mainstreaming
- disseminatie
- themawerking
- innovatie
- empowerment

Het onderwerp themawerking wordt niet verder in dit gedeelte opgenomen. Per thema werd aan de deelnemers een infofiche bezorgd. Op deze fiches stonden gegevens van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek, doch zonder verdere interpretatie noch resultaatverklaring, zoals geïllustreerd hieronder. De fiches dienden als referentiepunt om het debat op gang te brengen. Naast de datagegevens werd bij sommige thema's eveneens wat achtergrondinfo of een aantal gespreksthema's aangegeven. Er werd aan de deelnemers ook gemeld dat ze zelf een onderwerp binnen een van de thema's konden aanbrengen. Van deze optie werd slechts beperkt gebruik gemaakt.



Voorbeeld infofiche

Aan de deelnemers werd gevraagd per thema onderwerpen te benoemen waarvan men vond dat deze zaken positief beoordeeld konden worden. Daarnaast bepaalden ze ook aanbevelingen of opmerkingen. Deze werden op post-its genoteerd en vervolgens op een flipchart aangebracht waarna de verschillende onderwerpen in een groepsessie werden besproken met de bedoeling tot een algemeen besluit te komen per onderwerp, binnen elk thema.



Illustratie flipchart – methodiek focusgroep

Indien men niet tot een algemeen besluit kwam werden dergelijke opmerkingen ook apart meegenomen. In dit rapport wordt echter niet weergegeven wie welke opmerkingen formuleerde aangezien dit niet relevant is in het kader van deze evaluatieopdracht. De verzamelde informatie wordt hieronder verder gerapporteerd. Eerst worden de uitgekozen thema's weergegeven waarna meteen de bespreking volgt.

3.3.1 Algemeen

Binnen het thema algemeen beheer werden onderstaande thema's uitgekozen om meer gedetailleerd te bespreken:

- **Motivering projectindiening:** Vanuit EQUAL blijkt een stimulans te komen om aan productontwikkeling te doen. Zonder deze steun zouden dergelijke experimentele initiatieven veelal niet de kans krijgen om uitgevoerd te worden. Vanuit deze initiatieven krijgen promotoren en de deelnemende partners de kans om initiatieven uit te proberen.
- **Ondersteuning bij projectuitvoering:** De focusgroep volgt de perceptie van de promotoren rond de resultaten die voortkomen uit het kwantitatieve onderzoek rond ondersteuning bij de projectuitvoering.
- **Zelfevaluatie en externe evaluatie van projecten / kwaliteitscontrole:** De focusgroep waardeert het hoge cijfer rond de zelfevaluatie van de promotoren maar suggereert dat externe evaluatie dient gestimuleerd te worden alsook de aandacht voor kwaliteitscontrole. De focusgroep schenkt hierbij meteen aandacht aan de kost die met dergelijke initiatieven gepaard kan gaan.
- **Beleidsrelevantie van projecten en producten:** Uit discussie van de focusgroep wordt besloten dat de beleidsrelevantie van de projecten dient te worden meegenomen zowel bij het uittekenen, de aanvang en het uitvoeren van het project, en dit rekening houdende met de veranderende context van de omgeving gedurende de looptijd van het project.

3.3.2 Ontwikkelingspartnerschappen

- **Diversiteit van deelname aan projecten door zowel kleine als grote organisaties:** De focusgroep bevestigt dat de deelname van kleinere organisaties aan EQUAL-projecten van belang is en dat dergelijke deelname geen wezenlijke invloed heeft op de kwaliteit van producten – eerder zelfs een positief innovatief karakter heeft. Wat betreft de zwaardere last op financieel vlak voor kleine organisaties, bevestigt de focusgroep dat aan dergelijke nood reeds wordt tegemoet gekomen in het kader van nieuwe projecten.
- **Projectmanagementinspanningen:** De focusgroep bevestigt dat EQUAL-projecten grote projectmanagementinspanningen vragen. Het gebruik van collectieve infosessies waarbij gewerkt wordt rond bepaalde aspecten van projectmanagement, kan dergelijke vraag naar meer ondersteuning deels opvangen.
- **Rol van onderwijs –en onderzoeksinstellingen in EQUAL:** De focusgroep meent dat er goed moet worden toegezien dat in de ontwikkelingsprojecten een goede mix van partners wordt gemaakt. Hierbij dient men aandacht te schenken aan de vraag welke partners best

welke rol opnemen. Hierbij komt de vraag naar voor of dergelijke onderwijs –en onderzoeksinstellingen de best geplaatste partner vormen om de functie van promotor op te nemen. Er wordt geponereerd om voldoende aandacht te schenken aan promotoren uit de werkgelegenheidssector zelf voor projecten in het kader van EQUAL.

3.3.3 Empowerment

- **Opname van thema empowerment in EQUAL:** De focusgroep wijst op het belang van een empowerment insteek in EQUAL–projecten. Hierbij suggereert men dat hier in de toekomst verder aandacht aan besteed dient te worden omdat het gegeven van zelfsturing een feit is waar je in de toekomst niet omheen kan en binnen het kader van werkgelegenheid dus zeker van belang is.

3.3.4 Transnationale partnerschappen

- **Rol van Vlaamse organisaties binnen EQUAL–projecten:** De focusgroep geeft de belangrijke rol van de Vlaamse promotoren aan voor transnationale samenwerking. Hierbij bevestigt men dat Vlaamse organisaties dikwijls als partner worden gevraagd door buitenlandse promotoren. Daarbovenop bevestigen ESF–deelnemers dat het ESF–Agentschap heel veel verzoeken van buitenlandse collega’s aankrijgt tot het delen van best practices.
- **Afstemming van start en eindtijdstippen van de projecten tussen de verschillende transnationale partners:** De focusgroep bevestigt de opmerking van de promotoren dat bepaalde transnationale samenwerkingen werden bemoeilijkt doordat men kampte met verschillende start- en afsluitingstijdstippen tussen de partners. In de toekomst kan hier op gelet worden en men geeft eveneens aan dat de Europese Commissie in het kader van nieuwe oproepingsaanbodes aan de net gestelde opmerking tegemoet komt.
- **Het ontdekken van andere interessante projecten na opstart transnationale samenwerking:** De focusgroep kwam tot de suggestie om proactiever aan informatieverspreiding te doen over mogelijke partners of gelijkaardige projecten. Er was sprake van een databank, maar ook andere tools moeten mogelijk zijn. Op deze manier kunnen de partnerschappen ook een grotere inhoudelijke toegevoegde waarde met zich meebrengen.

3.3.5 Innovatie

- **ESF–projecten als stimulans voor innovatie:** Het ESF–Agentschap wordt erkend om haar vernieuwende rol vanuit het ESF–programma, die het speelt voor bepaalde initiatieven in Vlaanderen. Door innovatie te integreren binnen dergelijke structuur garandeert men de mogelijkheid voor vernieuwing. EQUAL projecten stimuleren innovatie aangezien de barrière om aan innovatie te doen dankzij EQUAL wordt weggenomen.
- **Definitie van innovatie binnen EQUAL:** Men dient men er voor te waken dat er een grens getrokken wordt bij waar innovatie eindigt, en waar pure verbeteringsactiviteiten starten. Het is de rol van het ESF–Agentschap om ervoor te waken dat ESF–projecten geen middel worden om bepaalde activiteiten te continueren omdat ze nog niet in het reguliere beleid van de betrokken organisatie(s) zijn opgenomen.

3.3.6 Disseminatie

- **Belang van disseminatiestrategie:** Disseminatie is uiterst belangrijk in het kader van EQUAL projecten. Hiertoe dienen actiegerichte impulsen gegeven te worden, zowel door het ESF–Agentschap, maar eveneens door de promotoren en hun partners. Disseminatie mag geen passief verhaal zijn, niet enkel beperkt tot communicatie–activiteiten. Disseminatie

vormt immers het startpunt voor mainstreaming. Promotoren doen voldoende inspanningen om hun producten te dissemineren.

3.3.7 Mainstreaming

- **Mainstreaming naar het beleid toe:** Mainstreaming is heel belangrijk voor het duurzame effect van producten en projecten. Voor beleidsmakers is het echter moeilijk om te weten te komen wat er allemaal aanwezig is en hoe het in het reguliere beleid kan opgenomen worden. Hierbij komt een suggestie om het ESF – Agenschap een rol te laten spelen in het mainstreamingproces, hetzij via de opzet van een databanksysteem, hetzij via adviesverlening.

3.4 Impactevaluatie

3.4.1 Impact

Om tot een eenduidig besluit te komen, wordt teruggegrepen naar het eerder weergegeven meetmodel. In volgend onderdeel worden de belangrijkste elementen die werden weergegeven in de bouwstenen van het meetmodel in deel 3.2. opnieuw weergegeven en in het model geplaatst. Zo kan de impact bepaald worden. In een aansluitend slotstuk worden een aantal aanbevelingen geformuleerd.. Ze kunnen meegenomen worden als reflectie op de voorbije EQUAL rondes, maar dienen vooral als stimulans voor komende ESF–projecten.

In het meetmodel worden eerst de bouwstenen ontwikkelingspartnerschappen, empowerment en transnationale partnerschappen weergegeven. Hieronder evalueren we vooreerst de impact van deze eerste drie bouwstenen.

Ontwikkelings - partnerschappen

Uit EQUAL 1 zijn heel wat verbeterpunten naar voor gekomen, waar het ESF-Agentschap duidelijk werk van heeft gemaakt. Zo is in ronde 2 van het EQUAL programma het concept ontwikkelingspartnerschappen van enkele kinderziekten verlost. Het concept is nu tot in het veld doorgedrongen, en wordt er breed geaccepteerd. Verder blijkt dit systeem van werken een duurzame impact te hebben en blijven de ontstane netwerken ook na de projecten bestaan. Dit is een belangrijke verworvenheid van het EQUAL 2 programma. Bovendien blijken de promotoren heel wat maturiteit opgebouwd te hebben in het beheren van projecten. Noch uit het kwalitatief onderzoek, noch uit het kwantitatief onderzoek of de opmerkingen van de focusgroep blijkt er een probleem te zijn met het projectmanagement, ondanks het feit dat men stelt dat dit toch een heel zwaar gegeven is van de EQUAL – projecten. Ook het participeren van kleine organisaties in de projecten wordt eerder positief beoordeeld. Verder kan men een grote stabiliteit van de partnerschappen waarnemen. Slechts zelden viel er een partner weg. Belangrijke factoren die het succes van de partnerschappen mede beïnvloeden zijn:

- Het samenstellen van partnerschappen waarbij men een brede waaier aan relevante expertise samenbrengt om het innovatieve karakter van de producten te maximaliseren.
- Het duidelijk aflijnen van de rollen en verantwoordelijkheden binnen de partnerschappen, met duidelijk gedefinieerde overlegstructuren, werkgroepen en werkplanning waar de coördinerende organisatie waakt over de eigen verantwoordelijkheden alsook deze van de partners.
- Een gezonde relatie met het ESF-Agentschap waarbij men ondersteuning vraagt wanneer deze nodig is om problemen in een later stadium te vermijden.
- De partnerschappen moeten reeds van bij het begin alle bouwstenen zoals ook verwerkt in dit meetmodel meenemen in hun projectplan. Voor elk onderdeel dient men een duidelijk zicht te hebben op hoe men deze zaken wil realiseren en welke methoden of kanalen hiervoor dienen aangewend te worden.

Empowerment

Empowerment werd voornamelijk gerealiseerd via het versterken van samenwerkingsverbanden en het professionaliseren van projectmanagementstructuren bij de promotoren. Zoals reeds blijkt uit de evaluatie van de partnerschappen, staat EQUAL 2 heel ver in het versterken van de samenwerkingsverbanden tussen de partners en gaven de promotoren ook een positieve beoordeling van de eigen projectmanagementstructuren. In een groot aantal van de projecten werd ook effectief gewerkt aan de empowerment van de definitieve en ook intermediaire doelgroep. Hierbij wordt tevens de suggestie van de focusgroep gevoegd dat empowerment een constant gegeven moet blijven in het kader van EQUAL – projecten. Empowerment vormt immers een sterk gegeven voor de mainstreaming van projecten en draagt bij aan het creëren van een draagvlak om de projecten en gerealiseerde producten te ondersteunen. Een sterke empowerment impuls fungeert immers als stimulans om toekomstgericht te blijven werken en moedigt de betrokkenen aan hier proactief op in te spelen. De opname van dit concept binnen EQUAL of andere gerelateerde programma's is noodzakelijk om een duurzame impact te verkrijgen van de gesteunde projecten. Succesfactoren voor een sterke empowerment vormen volgende elementen:

- Goed functionerende overlegstructuren waarin alle partners ten volle worden betrokken opdat men allen op dezelfde lijn staan op het vlak van de doelstellingen van het project en de achterliggende visie van het project.
- Het betrekken van de meest gepaste doelgroep (finale of intermediaire) die het concept rond empowerment het breedst kunnen laten insijpelen in de betrokken organisaties. Dit kan verschillende vormen aannemen: rol van waakhond, rol van testgroep, rol van directe partner etc.
- Reeds van in het begin nadenken van hoe in het betrokken project het concept empowerment het beste kan worden meegenomen. Dit is essentieel omdat men op die manier bijdraagt aan het kiezen van de juiste partners en de juiste definiëring van de doelgroepen.

Transnationale partnerschappen

De transnationale partnerschappen bleven gedurende de looptijd van EQUAL 2 stabiel. Er waren frequente contacten voor alle projecten en de activiteiten bleven vooral geconcentreerd rond kennisdeling en het voorstellen van elkaars producten, maar er werd in vele gevallen ook aan productontwikkeling gewerkt. Uit het onderzoek blijkt dat bijna alle promotoren een meerwaarde zien in het uitvoeren van transnationale partnerschappen maar komt een sterke oproep tot een hertekening van de verhouding kost (op vlak van inspanning en financies), en kwaliteit van de partnerschapsresultaten. De meerwaarde van de projecten ligt veelal in de lijn van het visieverbreedende denken in de Europese context en het zien van andere aanpakken in verschillende landen. In die zin blijft het transnationale aspect van EQUAL belangrijk en zinvol. In de aanbevelingen worden enkele suggesties opgelijst om deze bouwsteen te optimaliseren.

Daarnaast is er een positieve tendens waar te nemen in het gebruik van de EQUAL databank om transnationale partners te vinden. Er blijkt echter wel nood te zijn aan meer informatie over de transnationale partners zodat men van bij het begin een partnerschap kan samenstellen dat het meest aansluit bij het project dat uitgevoerd wordt in Vlaanderen.

Tenslotte wordt hier ook gewezen op de trekkende rol die de meeste Vlaamse promotoren opnamen binnen hun eigen transnationaal partnerschap.

Uit de voorbije rondes kunnen ook een aantal succesfactoren meegenomen worden voor volgende projectrondes.

- › Goede prospectie van de transnationale partners waarmee men wil werken: controle van de probleemstelling die de transnationale partner definieert voor het eigen project, hoe men dit in het project plaatst en welke producten men wil ontwikkelen in dit kader.
- › Duidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden binnen de transnationale partnerschappen.
- › Het bepalen van een doelstelling voor het partnerschap. Met vlotte communicatie en ontmoetingen die kan men een vlotte definiëring van een gemeenschappelijk doel sneller bewerkstelligen waarna aan de werkelijke transnationale productontwikkeling kan gezorgd worden.
- › Het doorgeven van kennis en ervaring aan de hand van goede praktijkvoorbeelden en gepaste materialen die deze voorbeelden illustreren.

Met de evaluatie van de eerste drie bouwstenen kan nu verder gewerkt worden naar een impactbesluit toe, beginnende met de invloed die deze eerste drie bouwstenen uitoefenen op het innovatieve karakter van het EQUAL programma.

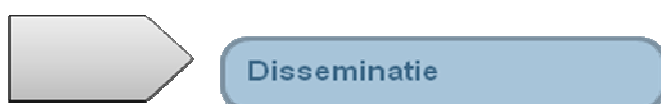


Uit de bouwsteen innovatie bleek eerder reeds het sterke innovatieve karakter van de EQUAL projecten. EQUAL speelt een heel belangrijke rol in het faciliteren van innovatieve initiatieven die zonder dergelijk kader niet de kans zouden krijgen om uitgevoerd te worden. Wanneer men vervolgens rekening gaat houden met de drie eerste bouwstenen, dan leert men dat door de sterkte van de operationele partnerschappen en het sterke empowermentgegeven, innovatie versterkt wordt op het Vlaamse niveau. Op transnationaal niveau ligt dit anders omdat de Vlaamse promotoren vooral aan kennisoverdracht deden naar hun transnationale partners toe. De invloed van de transnationale werking op het innovatieve karakter van de eigen projecten op Vlaams niveau is dan minder sterk, maar vermindert niet de invloed van de twee andere bouwstenen

Absolute voorwaarden om succesvol aan innovatie te kunnen doen, vormen dus de operationele partnerschappen alsook het empowerment concept. De succesfactoren van deze twee bouwstenen zullen dus op hun beurt opnieuw ook het succes van innovatie bepalen. Hierbij zijn vooral de samenstelling van de partnerschappen en de betrokkenheid van de doelgroepen van groot belang.

Innovatie is een element dat absoluut dient meegenomen te worden in initiatieven die werken rond de thematiek van EQUAL. Op deze manier verzekert men het kritisch in vraag stellen van bestaande systemen en methoden en kan men verder werken aan innovatieve experimenten.

Met deze informatie kan vervolgens gekeken worden naar de invloed van voorgaande bouwstenen op disseminatie en mainstreaming.



De uitvoering van de disseminatie – activiteiten hing grotendeels af van de interne werking van de betrokken organisatie. De disseminatieplannen waarvan sprake waren veelal eerder zwak, maar het ontbreken van een sterk disseminatieplan sloot niet uit dat er wel heel wat disseminatie – activiteiten werden georganiseerd. Deze situeren zich vooral op vlak van communicatie waarbij men de

innovatieve producten vooral binnen het eigen partnerschap verspreidde en eveneens van de netwerken van de partners gebruik maakte om de producten te dissemineren. De elementen die succesvolle disseminatie verzekeren zijn de volgende:

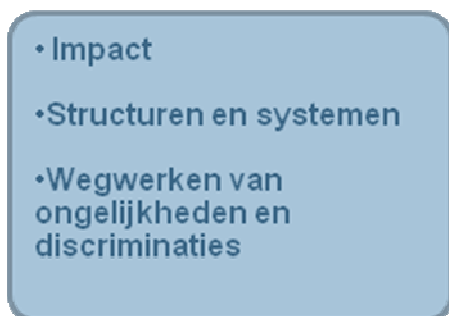
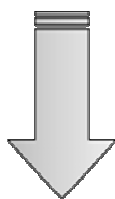
- › Een verscheiden partnerschap waarin verschillende partners worden samengebracht die op deze manier een eerder niet bestaand netwerk ter beschikking stellen voor de disseminatie van producten en informatieverlening rond de projecten.
- › Focus op het verspreiden van de inhoudelijke sterktes van de projecten, namelijk de producten en niet de pure profilering van de betrokken organisaties.
- › Het opstellen van een breed disseminatieplan in een vroeg projectstadium. Hierbij schenkt men aandacht aan het juist inschatten van het lees- en opneemgehalte van de voorgestelde disseminatiekanalen.



Men kan besluiten dat de mainstreaming op horizontaal niveau sterk is en dat de projecten op dit niveau een brede impact genereren. Veelal organiseerden de promotoren workshops om hun producten aan anderen voor te stellen. Daarnaast werden ook door meerdere projectpromotoren deelnames aan seminars voorgesteld waarbij men de projecten en producten voorstelde. Wat de mainstreaming op verticaal niveau betreft is het moeilijker om de impact te bepalen, deels omdat deze stroom minder op expliciete wijze in de disseminatieplanning werd opgenomen, deels omdat men niet altijd over de kanalen beschikt die nodig zijn om het beleid te bereiken. De impact op verticaal niveau kan dus niet eenduidig worden aangetoond, maar wel op projectniveau zoals weergegeven in de projectfiches in hoofdstuk 2. Zowat de helft van de projecten bereikte wel het verticale beleidsniveau en hebben dus zeker wel een impact op het reguliere beleid. Hieronder worden weerom enkele succesfactoren belicht:

- › Opname van een luik mainstreaming in het projectplan om te verzekeren dat de partnerschappen nadenken over hoe ze de ontwikkelde producten kunnen integreren in de eigen reguliere werking maar ook in organisaties binnen hetzelfde werkveld. Daarnaast gaat men ook na hoe men het verticale beleidsniveau kan bereiken.
- › Samenstelling van de ontwikkelingspartnerschappen waarbij men een ruim en verscheiden netwerk genereert.
- › Opmaak van beleidsnota's.
- › Organiseren van workshops en deelname aan seminars om de producten aan geïnteresseerden uit te leggen en over te dragen.

Nu alle bouwstenen zijn weergegeven, kan een finaal impactbesluit worden weergegeven.



De voorbije EQUAL rondes in Vlaanderen staan vooral sterk op de bouwstenen operationele partnerschappen, empowerment en innovatie. Het zwakkere impactresultaat van de transnationale partnerschappen heeft echter geen wezenlijke invloed op de impact van de projecten. Hieruit besluiten we dat de transnationale samenwerking geen noodzakelijke voorwaarde vormde voor het welslagen van een EQUAL project, in tegenstelling tot de andere bouwstenen. Hierop wordt verder ingegaan in de aanbevelingen.

De brede horizontale verspreiding van de producten via de besproken disseminatietechnieken, zorgt voor een sterke impact op het horizontale niveau waarbinnen de betrokken partnerschappen werken en heeft dus het belang van de EQUAL projecten bewezen. Hierdoor bereikt men op dit niveau een brede mainstreamingimpact. Op verticaal niveau kan deze impact niet eenduidig worden aangegeven voor alle projecten maar een groot deel van de projecten hebben echter ook een sterke verticale beleidsinvloed.

Deze bevindingen liggen in lijn met wat in het tweede tussentijdse evaluatierapport van januari 2006 toen het volgende werd gerapporteerd:

“Samenvattend kan gesteld worden dat wat de organisatie en de programmaprocessen betreft, het beheer zich verder geprofessionaliseerd heeft en dat de beheersprocessen kwalitatief zijn verbeterd. In een transformerende overheid waarbij netwerkorganisaties een toenemende rol zullen spelen, heeft een ESF-Agentschap zeker toegevoegde waarde, voor zover het haar taak als stimulator van innovatie en tussenschakel tussen beleid en actoren kan versterken.

De toegevoegde waarde van het EQUAL programma in Vlaanderen is onmiskenbaar:

- In de meerderheid van de projecten worden hoogwaardige producten en beleidsimpact gerealiseerd
- Equal speelt zeker een belangrijke rol in het stimuleren van innovatieve tendensen binnen het werkveld
- Stimulering van de reflectie over nieuwe concepten inzake opleiding en loopbaan
- Stimulering van een kennisnetwerkmodel binnen de sector
- Stimulering van Europese reflex

Dit betekent niet dat alle projecten even effectief zijn en dat de impact van het programma eenduidig en van een gelijk niveau is, maar globaal kan vastgesteld worden dat het programma een bijdrage levert aan de beleidsvernieuwing.”

Met deze besluiten in het achterhoofd wordt het EQUAL programma als een bijzonder nuttig programma beschouwd waar promotoren in staat worden gesteld om innovatieve producten te ontwikkelen met het oog op het wegwerken van ongelijkheden en discriminaties binnen de werksfeer en dit op alle aangekaarte niveaus.

3.4.2 Aanbevelingen

Tenslotte worden een aantal aanbevelingen meegegeven met het oog op de toekomst. Indien relevant, worden vroegere aanbevelingen aangehaald en verwerkt aan de hand van de recente bevindingen.

A. Algemeen

- Niet alleen voor kleine organisaties vergt EQUAL een grote inspanning. Zowel promotoren als partners van alle soorten organisaties laten uitschijnen dat er veel werk kruipt in het EQUAL-concept. Hierbij wordt vooral verwezen naar bepaalde aspecten die veel energie vragen maar niet altijd tast- of meetbaar zijn. Vaak heeft men te maken met een te grote planlast, en een te groot aantal regels waar men zich aan moet houden. Zo zorgen onder andere de vele **saldierungsverplichtingen** ervoor dat coördinatoren minder actief op het terrein zelf kunnen deelnemen. Een administratieve vereenvoudiging kan hier soelaas brengen. Dit vraagt een continue verbeteringsaandacht voor vooral de IT-toepassingen die ter beschikking gesteld worden aan de promotoren.
- Bijkomende ondersteuning zou moeten georganiseerd worden met betrekking tot het **financieel management** en voor **algemene projectmanagement technieken**. Hier dient echter de vraag gesteld te worden of het de taak is van het ESF-Agentschap om in te staan voor algemene projectmanagement opleidingen. Aangezien dergelijke technieken niet puur ESF-gebonden zijn, kunnen de promotoren ook elders relevante projectmanagement cursussen volgen.
- Een **nauwere opvolging**, bijvoorbeeld door frequenter het project op het terrein te bezoeken, kan stimulerend werken en versterkt het ondersteuningsproces.
- Wat betreft het opzetten van transnationale partnerschappen, kan het ESF-Agentschap een nog meer sturende rol spelen. Het **opzetten van een databank** waar men nog meer informatie kan vinden over de belangrijke spelers binnen EQUAL op Europees niveau zou hierbij kunnen helpen.

B. Ontwikkelingspartnerschappen

- In vorige rapportering werd gesuggereerd dat door **samenwerking** te **stimuleren** en te creëren met promotoren uit de andere gewesten men het eigen netwerk en de **impact op het beleid – regionaal en nationaal** – kan vergroten. Deze aanbeveling blijft gelden en sommige projecten uit de voorbije EQUAL rondes tonen dit ook aan. Deze bevinding dient absoluut meegenomen te worden naar de toekomst.
- Het ESF – Agentschap zou nog meer ondersteuning kunnen bieden bij het samenstellen van de partnerschappen. Om hieraan tegemoet te komen zou een **databank** met gegevens van relevante actoren, gecombineerd met data over vroegere partnerschappen, projecten evenals indicaties van de samenwerkingsinteresse van deze organisaties soulaas kunnen brengen. Alvorens aan het opzetten van dergelijke databank te beginnen dient goed overlegd te worden met de betrokken beleidsactoren wie de leiding neemt in dergelijk ambitieus project, wie hier allemaal dient betrokken te worden, wat de gewenste toepassingen zijn en wie de gebruikers zullen worden van dergelijke toepassing.

C. Empowerment

- Reeds van bij het begin van de projecten kan men het concept rond empowerment meenemen in het project. Hierbij dient men goed na te denken over hoe men empowerment

het beste kan realiseren, met andere woorden, met welke technieken en via welke groep (finale of intermediaire doelgroep).

- › Het ESF-Agentschap zou bij het begin van de projecten een **informatiesessie** kunnen organiseren over de net vernoemde kanalen. De impact van dergelijke initiatieven hangt sterk af van hoe men de doelgroep benadert. Er zou ook een groepssessie kunnen worden georganiseerd binnen de themawerkingsgroepen.

D. Transnationale partnerschappen

- › Uit vorige rapportage kwam naar voor dat de transnationale samenwerking geen eenduidige positieve beoordeling kreeg van de promotoren. Vraag was toen of een verplichting tot het zoeken van transnationale partners soms geen contraproductief effect had. Uit de impactevaluatie blijkt nu dat het huidige verloop van de transnationale samenwerking geen wezenlijke impact had op de kwaliteit van de producten die werden ontwikkeld in het kader van de projecten. Daarnaast vonden het merendeel van de promotoren de transnationale samenwerking een waardevol gegeven op vlak van visieontwikkeling en kennisdeling. Daarom zou er kunnen gekeken worden naar **alternatieve samenwerkingsverbanden**. Zo zou men transnationale samenwerking optioneel kunnen maken waarbij extra middelen worden voorzien indien een transnationaal product voor een meerwaarde zorgt binnen het project dat op ontwikkelingspartnerschapsniveau wordt gerealiseerd.
- › In het verleden werd ook aangeraden om een **databank** samen te stellen vanuit de ervaringen met onder andere potentiële transnationale partners, projecten, en expertise. Deze aanbeveling wordt nu aangevuld met de suggestie dat het ESF-Agentschap een grotere begeleidende rol zou kunnen spelen bij het **aanbevelen van potentiële partners**. Weerom is hier de vraag wie dergelijke taak op zich kan nemen, hoe aan gegevensverzameling kan gedaan worden, etc.
- › Het gebrek aan tastbare resultaten kan verbeterd worden door de verwachtingen die men heeft van de transnationale samenwerking duidelijk vast te leggen, bij de projectopstart en nog voor het selecteren van transnationale partners. Aan de hand van deze **nota** kan men met het ESF-Agentschap overleggen welke transnationale partners geschikt zijn om deze verwachtingen mee in te kunnen vullen.

E. Innovatie

Wat het innovatielukkig betreft zijn geen specifieke aanbevelingen. Hier kan wel het belang herhaald worden van de opname van het innovatieconcept bij EQUAL-projecten. Een link met transnationaliteit is hierbij niet noodzakelijk.

F. Disseminatie

- › Om te garanderen dat er een duurzaam effect optreedt wat betreft het gebruik van de ontwikkelde producten, wordt aangeraden om meer aandacht te besteden aan de opmaak en implementatie van een **disseminatieplan** dat verder gaat dan het ontwerp van een communicatieplan. Concrete suggestie hierbij is dat niet enkel de interne communicatiedienst van de betrokken organisaties hierbij betrokken wordt. Overleg tussen de dienst beleid en de dienst verantwoordelijk voor communicatie is heel belangrijk om zeker te zijn dat men de juiste personen via de juiste kanalen benadert. In dergelijk disseminatieplan wordt eveneens aangeraden om ook een **opvolgings- en nazorgluik** te voorzien na afloop van het project.
- › Het ESF-Agentschap zou ter ondersteuning voor het ontwerp van dergelijk disseminatieplan een **informatiesessie of workshop** kunnen organiseren waarin men dieper ingaat op de elementen die een goed plan bepalen, aangepast aan de mogelijkheden van de deelnemende organisaties.

G. Mainstreaming

- Een vroegere aanbeveling rond mainstreaming, was dat het ESF-Agentschap zich nog meer zou kunnen profileren als het kanaal voor mainstreaming. Deze aanbeveling wordt nu aangevuld met de suggestie voor het opstellen van een **datbank** met mogelijke beleidsactoren die men kan contacteren indien men over een interessant product beschikt voor de betrokken beleidsactor.