

CONCLUSIES VAN HET STRATEGIEVORMINGSPROCES
BINNEN EVA

Marleen Heysse
14 juni 1999

Inleiding

Dit document en het proces dat eraan voorafgegaan is, zijn een antwoord op de knelpunten die naar voor kwamen in de doorlichting die begin 1998 werd gedaan.

Samengevat was de conclusie van die doorlichting dat EVA nood heeft aan nieuwe integrerende en sturende instantie die:

- Een duidelijke en hechte identiteit geeft aan EVA als geheel.
- Richtinggevend en legitimerend is voor de beslissingen en activiteiten binnen EVA en tot op zekere hoogte ook binnen haar dochterorganisaties.
- Een normering inhoudt voor de realisatie van de sociale waarden die EVA tracht te realiseren.
- De inspanningen op verschillende managementsniveaus binnen EVA beter op elkaar afstemt.
- De (beleids)verhoudingen tussen de dochterprojecten en EVA duidelijk stelt.
- EVA een duidelijkere positie in de samenleving geeft zodat ze haar signaalfunctie kan concretiseren en makkelijker aansluiting kan vinden bij relevante netwerken.

De tekst die volgt dient begrepen te worden als een coherent geheel van de elementen op basis waarvan toekomstige keuzes gelegitimeerd moeten worden. Het is een instrument op basis waarvan EVA haar werking kan sturen, beheersen en de interne samenhang kan garanderen. Dit betekent niet dat de nota als een rigide 'wettekst' dient begrepen te worden, maar als een referentiekader om keuzes en beslissingen een plaats te geven binnen de missie en strategische doelstellingen van EVA .

Dit document bestaat uit twee delen.

In deel 1 wordt het strategisch kader geschetst waarbinnen EVA haar werking wil op- en uitbouwen. Alle items kwamen tot stand op basis van consensus na discussie in het strategievormingsteam.

In deel 2 worden suggesties gedaan i.v.m. de operationalisering van dit kader. Uit deel 1 kunnen immers duidelijke procedures worden afgeleid die het kader tot een effectieve en efficiënte integrerende en sturende instantie maken.

Deel 1

Het strategisch kader van EVA

In dit deel wordt het kader geschetst waarbinnen EVA haar werking wil open uitbouwen. Alle items kwamen tot stand op basis van consensus na discussie in het strategievormingsteam. Dat team bestond uit de coördinatrice van EVA, de nieuwe voorzitter, een lid van de Raad van Beheer en drie projectleiders. Er werd op regelmatige tijdstippen teruggekoppeld naar de leden van de Raad van Beheer. Op basis van hun feedback werden, na consensus in het strategievormingsteam, sommige items genuanceerd of gewijzigd.

1. Missie van EVA

EVA bevordert de socio-economische integratie van maatschappelijk achtergestelde groepen, door het creëren van aangepaste duurzame tewerkstelling.

2. Strategische doelstellingen

- EVA creëert blijvende arbeidsplaatsen voor langdurig werklozen, hetzij door zelf tewerkstellingsprojecten te creëren, hetzij door zich met partners te associëren die dezelfde doelstellingen nastreven.
EVA zal slechts bij uitzondering (nl. indien dit nodig blijkt om de eerste doelstelling te realiseren) opleiding en arbeidsbemiddeling organiseren.
- De doelgroepwerknemers leggen een traject af waardoor hun professionele en sociale competenties aantoonbaar toenemen, zodat ze voor hun tewerkstelling minder afhankelijk zijn van EVA.
- In principe verzelfstandigen alle tewerkstellingsprojecten die EVA opzet.
- De tewerkstellingsprojecten kaderen binnen het gedachtegoed van de solidaire economie¹.
- EVA richt zich op regio Brussel.
Zowel wat vestigingsplaatsen, als wat de woonplaats van de doelgroepwerknemers betreft zal de voorkeur gegeven worden aan deze regio.
- EVA is een Nederlandstalige organisatie. De taal op de werkvloer is Nederlands. Anderstaligen zijn welkom, als er stevige engagementen zijn wat betreft het beheersen van het Nederlands in de toekomst.

¹ Concretisering zie verder punt 5.

- EVA zal de lessen die ze trekt uit haar ervaringen doorspelen aan relevante partners.

3. Strategische doelgroep

EVA richt zich op laaggeschoolden, die reeds meer dan één jaar geen werk hebben.

Er kan overwogen worden mensen met een diploma secundair onderwijs of mensen die minder dan een jaar werkloos zijn tot de doelgroep te rekenen, wanneer er specifieke sociaal economische factoren zijn die hun integratie op de arbeidsmarkt bemoeilijken. Voorbeelden hiervan zijn mensen met weinig (arbeidsmarktgerichte) werkervaring, personen van niet-Belgische oorsprong, alleenstaande vrouwen (met kinderen), personen met een precair (inkomens)statuut en oudere werkzoekenden. (Zie OOTB: "Risicofactoren m.b.t. werkloosheid en (her)tewerkstelling")

4. De aard van de tewerkstellingsprojecten die worden opgestart

- De beslissing tot het starten van een nieuw tewerkstellingsproject wordt genomen door de Raad van Beheer op basis van een uitgewerkt projectvoorstel.
- In het projectvoorstel toont men aan dat het gericht is op de strategische doelgroep.
- Daarnaast wordt ieder voorstel getoetst aan 3 evenwaardige criteria:
 - a Hun financiële haalbaarheid.
 - b De duurzaamheid van de tewerkstelling.
 - c Het beantwoorden aan de eigen invulling van solidaire economie.

5. EVA's invulling van solidaire economie

EVA wil tewerkstelling creëren binnen een beweging voor meer solidaire economie. Het gedachtengoed van de solidaire economie heeft ze voor de eigen werking geconcretiseerd in drie aspecten: de productie of de dienstverlening, de bedrijfsorganisatie en de plaats van de consument. Bij elk van deze aspecten worden een aantal criteria geformuleerd waarmee rekening moet gehouden worden bij het opstarten en uitwerken van een project. De indieners van een projectvoorstel argumenteren aan de hand van deze criteria waarom het voorstel past in de missie en de strategische doelstellingen van EVA.

5.1. De productie of dienstverlening

- De producten of diensten zijn toegankelijk voor de doelgroep. De toegankelijkheid voor de doelgroep moet op voorhand aangetoond worden d.m.v. onderzoek.
- De producten of diensten zijn duurzaam. Diensten moeten gedurende een langere termijn aangeboden worden en producten moeten lang genoeg meegaan.
- De producten of diensten zijn kwaliteitsvol. Per product of dienst worden hiertoe normen bepaald. Op basis hiervan moeten er op regelmatige tijdstippen kwaliteitscontroles gedaan en ter controle voorgelegd worden.
- De projecten geven blijk van respect voor het milieu. Per jaar moet men hieromtrent minstens één werkpunt formuleren en realiseren.

5.2. Personeel en bedrijfsorganisatie

- De personeelsleden krijgen duurzame contracten. Het moet aantoonbaar zijn dat het personeel binnen een tijdspanne van 3 tot 5 jaar een contract van onbepaalde duur kan aangeboden krijgen.
- De personeelsleden krijgen een degelijk loon. De Raad van Beheer geeft hieraan een concrete definitie. Ze beslist of dit loon wordt bepaald volgens de sectoriële overeenkomsten of door Paritair Comité 329.
- De gecreëerde jobs hebben een zinvolle inhoud, zodat ze de personeelsleden persoonlijk versterken en jobfierheid geven.
- Bij de operationele organisatie van het werk wordt rekening gehouden met mogelijkheden voor het combineren van een gezinsleven en betaalde arbeid.
- Bij de operationele organisatie van het werk wordt (inzoverre dat dit het voortbestaan van het project niet hypothekeert) rekening gehouden met mogelijkheden voor de ontwikkeling van het kennen en kunnen van de personeelsleden.
- De inspraakmogelijkheden van de personeelsleden worden vanaf het begin geformaliseerd. Inspraakmogelijkheden zijn bijv. wekelijks overleg, halfjaarlijkse evaluaties van de werkorganisatie, functioneringsgesprekken met de verantwoordelijke voor het project, ...
- Vanaf het begin van het project is er een minimaal overleg waarin de personeelsleden hun advies kunnen geven. De verantwoordelijke, die (op basis van zijn/haar deskundigheid op vlak van overlevingskansen van het project) een beslissing neemt tegen het advies in moet dit motiveren.
- Naarmate het project meer vorm krijgt, worden er aan de personeelsleden meer verantwoordelijkheid en participatiekansen gegeven. Bij het voorstel tot opstarten van het project moeten aanwijzingen zitten over hoe men dat zal organiseren.
- Het bedrijf of de dienst heeft een heldere structuur: het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en er zijn formele structuren voor info-doorstroming.

5.3. De plaats van de consument.

- De projecten of diensten zijn kwaliteitsvol. Er moet dialoog mogelijk zijn met de consument ifv.. de kwaliteit.
- De projecten of diensten zijn tegen een eerlijke prijs toegankelijk. Er moet bovendien overwogen worden of er sociale clausules moeten ingevoerd worden voor mensen met minder financiële armslag.
- Er moet een eerlijke en correcte relatie bestaan tussen producent en consument.

6. De verhouding tussen EVA en haar dochterorganisaties

6.1. Algemene principes

- De projecten die in de schoot van EVA ontwikkeld worden verzelfstandigen in principe allemaal. Per project zal hiervoor een timing worden voorzien. Aan de hand van regelmatige evaluaties kan de timing wel worden aangepast aan de realiteit, maar het strategische doel blijft de verzelfstanding van de projecten.
- We onderscheiden 3 fases:
 - a. De ontwikkelingsfase of de voorwaarde scheppende fase: dit is wat de kernstructuur doet als omkaderend en voorwaardescheppend voor alle projecten.
 - b. De opstartfase: deze houdt in het concipiëren, het voorbereiden en het uitbouwen tot het als een zelfstandig project levensvatbaar is (bijv. werken aan financiële erkenning).
 - c. De beheersfase: verdere uitbouw na verzelfstanding.
- De verhouding tussen EVA en haar dochters wijzigt dus naargelang de tijd vordert. Bij het opstarten van een nieuw project worden hierover concrete afspraken gemaakt op basis van een aantal basisprincipes:
 - EVA ondersteunt startende projecten ifv. hun verzelfstanding.
 - EVA zal meezoeken naar hoe het verzelfstandigingsproces het beste gebeurt. Ze zal hierbij ondersteuning bieden en mee zoeken naar oplossingen voor mogelijke problemen die zich gedurende het proces aandienen.
 - EVA wil ook na de verzelfstanding blijven stimuleren en bewaken dat de dochter blijft werken binnen het kader van (haar invulling van) solidaire economie en de oorspronkelijke doelstellingen. Daartoe zal EVA garanties eisen van de dochterorganisatie.

- Nieuwe projecten moeten kunnen profiteren van de opgedane expertise en ervaring van EVA's oudere dochters. Hiertoe moet informatiedoorstroming mogelijk blijven en georganiseerd worden.
- EVA wil, wanneer zij aan belangenbehartiging doet, kunnen rekenen op de solidariteit van haar dochters. Belangenbehartiging gebeurt in principe door het OOTB. Wanneer het OOTB dit niet of onvoldoende opneemt, dan zal EVA dit opnemen en dit met steun van alle dochters om zo als één blok naar buiten te komen.
- De voorbereiding en het opstarten van een project wordt bij voorkeur gedaan door dezelfde persoon.

6.2.. EVA scheidt de voorwaarden voor het ontwikkelen van de nieuwe projecten

- a. EVA zorgt op twee manieren voor het ontstaan van nieuwe projecten:
 - EVA gaat actief op zoek naar mensen (mogelijke projectleiders) met ideeën.
Om mensen te vinden en aan te trekken creëert EVA netwerken.
 - EVA gaat actief op zoek naar opportuniteiten: naar 'niches' waarbinnen een project kan ontwikkeld worden. EVA verkent en onderzoekt die niche, bakent de grote lijnen van het project af en zoekt een projectleider die het project uitwerkt. Bij het zoeken naar niches zoekt EVA aansluiting bij de ervaring en knowhow die ze heeft opgedaan met andere projecten.
- b. EVA zoekt niet constant naar nieuwe projectleiders of opportuniteiten

De inspanningen (mensen en middelen) dienen evenwichtig verdeeld te worden tussen het zoeken naar nieuwe mogelijkheden en de kwalitatieve begeleiding van opgestarte projecten.

- c. Een nieuw project komt als volgt tot stand:
 - EVA verkent en onderzoekt de niche of het idee van de potentiële ondernemer.
 - EVA bakent de grote lijnen van het project af in een schriftelijk projectvoorstel dat het project situeert binnen haar missie, strategische doelgroep en -doelstellingen en haar invulling van solidaire economie. De Raad van Beheer beslist op basis hiervan of het nieuwe project wordt opgestart of niet.
 - Bij het concipiëren van het project formuleert EVA ook de voorwaarden waaraan de projectleider moet voldoen. EVA vertrekt hierbij vanuit haar eigen verwachtingen en ervaringen.
- d. Het profiel van de projectleiders

- De projectleider voelt zich aangetrokken tot solidair ondernemen met bijzondere aandacht voor langdurig werklozen.
- De projectleider accepteert de wijze waarop de projecten binnen EVA tot stand komen en professioneel ondersteund worden en onderschrijft de verantwoordelijkheidsverdeling zoals ze verder in deze nota (6.3) bepaald is.
- De projectleider beschikt over de nodige leiderskwaliteiten om participatie van de doelgroep mogelijk te maken.
- De projectleider beschikt over de nodige vaardigheden en -knowhow (of kan aantonen dat hij in staat is zich deze binnen een beperkte tijd eigen te maken) om de dochterorganisatie na de opstartfase zelfstandig te leiden.
- De projectleider is in staat om goede relaties aan te gaan en te onderhouden met de doelgroep en met beleidsinstanties ivv. netwerkvorming.
- De projectleider kent de sector waarbinnen het project zal worden ontwikkeld zeer goed of beschikt over voldoende ervaring, waardoor hij zich snel in die sector kan inwerken.

6.3. Tijdens de opstartfase ondersteunt EVA de projectleiders bij het opstarten en verzelfstandigen van hun project.

a. De rol van EVA tijdens de opstartfase

- Alle projecten die in de schoot van EVA ontwikkeld worden, verzelfstandigen. Bij de start van het project wordt een opstartcharter gemaakt, dat ondertekend wordt door beide partijen. Hierin worden opgenomen:
 - Een paragraaf over EVA's invulling van solidaire economie.
 - Een globaal plan met timing voor de verzelfstandiging van het project. Dit plan stelt EVA samen met de projectleider op en wordt gehanteerd als richtsnoer. Aan de hand van de jaarplanningen, werkplanningen en regelmatige evaluaties kan die timing evenwel worden aangepast aan de realiteit en de dynamiek van het project.
 - Een omschrijving van de verantwoordelijkheidsverdeling tussen EVA en de projectleider.
 - Een omschrijving van wat de immateriële en de eventuele materiële return van de dochterorganisatie zal zijn na haar verzelfstandiging.
- EVA zorgt voor het kader waarbinnen de projectleider het project kan opstarten. Dit kader is zowel materieel (een plaats en materiaal om te

werken) als immaterieel (de cultuur binnen EVA, de opname in het team, plaats voor uitwisseling van knowhow, ervaring en gedachten).

- EVA ondersteunt de projectleider bij het zoeken naar een goed juridisch, moreel en organisationeel kader waarbinnen het project ontwikkeld kan worden.
 - EVA ondersteunt de projectleider bij het zoeken naar subsidiemogelijkheden en bij het opstellen van het subsidiedossier.
 - EVA ondersteunt de projectleider bij het zoeken naar de juiste schaal en inbedding voor de dochterorganisatie ifv. zelfstandigheid en leefbaarheid.
 - EVA adviseert de projectleider bij het zoeken naar een geschikte ruimte voor de activiteiten van de dochterorganisatie.
 - EVA waakt erover dat er voor ieder project i.s.m. Hefboom (of een andere gespecialiseerde organisatie) een degelijk haalbaarheidsonderzoek gebeurt en dat er een bedrijfsplan wordt opgesteld.
 - Het financieel beheer, de boekhouding en de personeelsadministratie worden bij het begin van het project door EVA en de projectleider samen gedaan. Geleidelijk aan vermindert de inbreng van EVA zodat de nieuwe organisatie na de opstartfase ook administratief volledig zelfstandig kan functioneren.
 - EVA toetst het project op de criteria van de eigen invulling van solidaire economie, volgt de engagementen die de projectleider aangaat op en functioneert als 'knipperlicht' wanneer de haalbaarheid van het project en de principes van EVA in het gedrang dreigen te komen.
 - EVA geeft aan welke mogelijkheden ze kent op het vlak van opleiding en vorming.
- b. Verantwoordelijkheidsverdeling in de opstartfase.
- De projectleiders hebben de inhoudelijke en beheersmatige verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheden worden bij het concipiëren van het project duidelijk benoemd en in de afsprakennota opgenomen.
 - De projectleiders zijn gedurende de ontwikkelingsfase en de opstartfase werknemer van EVA. Ze staan dus onder de eindverantwoordelijkheid van de coördinator van EVA. Ze rapporteren op basis van hun jaarplanning en

worden verondersteld mee te werken aan functioneringsgesprekken, zoals alle andere werknemers.

- Bij de aanwerving van een projectleider wordt dit alles duidelijk gemaakt en besproken. Hierbij wordt benadrukt dat hij/zij zal werken in het perspectief van verzelfstandiging en dus met het oog op het dragen van de eindverantwoordelijkheid voor de nieuwe (dochter-)organisatie. De bereidheid om in dit systeem te stappen is een belangrijk selectie criterium.

6.4. De band tussen EVA en haar dochterorganisaties na de verzelfstandiging (beheersfase).

De inhoudelijke en structurele band tussen EVA en de dochterorganisatie wordt geformaliseerd d.m.v. een charter dat aan het einde van de opstartfase wordt opgemaakt. Hierin worden de volgende items opgenomen:

- De projecten worden volledig zelfstandig: ze handelen autonoom op alle niveau's.
- Alle dochterorganisaties worden verondersteld aan de onderlinge info- en expertise uitwisseling te participeren; per jaar stelt de dochterorganisatie hiervoor een aantal dagen ter beschikking van EVA .
- In de statuten van de dochterorganisatie is er een verwijzing naar de opvattingen van EVA i.v.m. soldaire economie.
- Indien een dochterorganisatie winst maakt, wordt deze geïnvesteerd in de tewerkstelling van doelgroepwerknemers hetzij in de eigen organisatie hetzij via EVA in nieuwe initiatieven.
- Via netwerkvorming wordt de wederzijdse beïnvloeding gestimuleerd. Per project wordt onderzocht hoe dit structureel georganiseerd kan worden.
Dit kan bijvoorbeeld door middel van een vertegenwoordiging van EVA in de nieuwe organisatie of omgekeerd.

Deel 2

Suggesties i.v.m. de operationalisering van het kader.

In dit deel worden suggesties gedaan i.v.m. de operationalisering van het kader dat in deel 1 beschreven wordt. Het is de bedoeling om van het kader een concreet bruikbaar instrument te maken om EVA als geheel meer samenhang te geven en gemakkelijker bestuur- en beheersbaar te maken.

1. Nuancering en goedkeuring door de Raad van Beheer

Het is belangrijk het strategisch kader formeel te erkennen zodat het een legitiem instrument kan worden. Daarom moet het bekrachtigd worden door de Raad van Beheer.

Nuanceren houdt hier in :

- dat men hier en daar wat andere accenten legt of bijstellingen doorvoert zonder de ganse tekst in vraag te stellen.

Goedkeuren houdt hier in :

- dat men zich akkoord verklaart dat voor alle nieuwe projecten de goedgekeurde werkwijze zal gevolgd worden.
- dat nieuwe projecten er slechts komen als ze aan de hand van alle in de nota opgesomde criteria gelegitimeerd worden.
- dat men de coördinator en het personeel van de kernstructuur de middelen en instrumenten en de legitieme bevoegdheden geeft om deze werkwijze toe te passen voor nieuwe projecten.
- dat men afspraken maakt over hoe en in hoeverre men de bestaande projecten zal bijsturen ifv. de inpassing in het (geëxpliciteerde) strategisch kader.

2. Operationalisering van het kader ifv. toekomstige projecten

Uit het strategisch kader kunnen ifv. toekomstige projecten onderstaande procedures en instrumenten afgeleid en vastgelegd worden.

2.1. Het onderzoeksvoorstel

___ Dit is het document op basis waarvan de Raad van Beheer beslist of men tijd en energie zal investeren in een onderzoek naar een nieuw project .

Een onderzoeksvoorstel kan worden ingediend door EVA of door een derde.

De items waarop men een onderzoeksvoorstel moet legitimeren zijn voor alle voorstellen dezelfde. Men kan telkens eenzelfde structuur hanteren en kan hiervoor dus een standaardformule ontwikkelen.

In ieder onderzoeksvoorstel moet worden opgenomen:

- de link met de strategische doelgroep en -doelstellingen
- een werkhypothese over de duurzaamheid van de tewerkstelling en een beschrijving van hoe men dat zal onderzoeken en aantonen
- een werkhypothese over de financiële haalbaarheid van het project en een beschrijving van hoe men dat zal onderzoeken en aantonen
- een werkhypothese i.v.m. het profiel van de projectleider
- een (voorlopige) beschrijving van het project op basis van alle aspecten van EVA's eigen invulling van solidaire economie (zie alle onder punt 5 van deel 1 opgesomde criteria).
- een planning met timing voor dit onderzoek met als eindresultaat een projectvoorstel met vermelding van de datum waarop het voorstel aan de Raad van Beheer zal worden voorgelegd.

2.2. Het projectvoorstel

Dit is het document op basis waarvan de Raad van Beheer beslist of een nieuw project al dan niet zal worden opgestart en dient bovendien als basis voor het opstartcharter.

De items waarop men een voorstel moet legitimeren zijn voor alle voorstellen dezelfde. Men kan telkens eenzelfde structuur hanteren en kan hiervoor dus een standaardformule ontwikkelen.

In ieder projectvoorstel moet worden opgenomen:

- de link met de strategische doelgroep en -doelstellingen
- aanwijzingen i.v.m. de duurzaamheid van de tewerkstelling
- een bedrijfsplan met haalbaarheidsonderzoek of andere aanwijzingen i.v.m. de financiële haalbaarheid van het project
- het profiel van de projectleider
- een beschrijving van het project op basis van alle aspecten van EVA's eigen invulling van solidaire economie (zie alle onder punt 5 van deel 1 opgesomde criteria).
- een planning met timing ifv. verzelfstandiging

2.3. Het op startcharter (afsprakennota) tussen de projectleider en EVA

Dit is de afsprakennota die de coördinator en de projectleider samen opstellen bij de start van een nieuw project.

De inhoud van de afspraken is gedeeltelijk hetzelfde (a) en gedeeltelijk verschillend (b) voor alle afsprakennota's. De items waarover men

afspraken moet maken zijn voor alle projecten dezelfde. De basisstructuur kan dus wel steeds dezelfde zijn:

- (a) Principiële aspecten, algemeen geldend voor alle projecten:
 - een paragraaf met een omschrijving van EVA's invulling van solidaire economie
 - een paragraaf over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen projectleider en EVA
- (b) Concrete structurele en operationele aspecten verschillend van project tot project:
 - een planning en timing ifv. de (financiële, administratieve, ...) verzelfstandiging van het project
 - de concretisering van de ondersteuning (materiële en immateriële) die EVA zal bieden binnen dit project
 - afspraken i.v.m. evaluatie- en bijsturingsmomenten en de timing ervan.
 - afspraken i.v.m. de materiële en eventueel ook immateriële return van de dochterorganisatie naar EVA na haar verzelfstandiging.

2.4. Charter tussen de (zelfstandige) dochterorganisatie en EVA

Dit is een afsprakennota die EVA en de projectleider samen opstellen wanneer de startfase is afgerond en de activiteiten worden verdergezet door een volledig autonome organisatie.

De inhoud van de afspraken is gedeeltelijk hetzelfde (a) en gedeeltelijk verschillend (b) voor alle charters. De items waarover men afspraken moet maken zijn voor alle projecten dezelfde. De structuur kan wel steeds dezelfde zijn:

- (a) Principiële aspecten:
 - een paragraaf waarin de volledige zelfstandigheid van de dochterorganisatie wordt omschreven
 - een paragraaf waarin wordt aangegeven hoe de opvattingen van EVA i.v.m. solidaire economie in de statuten van de dochterorganisatie zullen worden opgenomen
 - een paragraaf waarin wordt aangegeven hoe de onderlinge info- en expertise uitwisseling zal worden geregeld
- (b) Operationele aspecten:
 - afspraken over de wijze waarop de netwerkvorming tussen de dochterorganisaties en EVA concreet vorm zal krijgen
 - afspraken over de wijze waarop de materiële return van de dochterorganisatie naar EVA geregeld zal worden (indien hierover afspraken werden gemaakt in het opstartcharter)

2.5. Checklist bij het aanwerven of screenen van nieuwe projectleiders

Op basis van wat in deel 1 punt 6.2. d omschreven werd, kan een checklist worden opgesteld die bij iedere sollicitatie als richtsnoer dient.

3. De implementatie van het strategische kader in de bestaande projecten en de kernstructuur

We stellen voor om de afspraken i.v.m. de aanpassing van de bestaande projecten en de kernstructuur niet globaal aan te pakken, maar per werking na te gaan op welke wijze en in welke mate dit het beste kan gebeuren. Het lijkt ons aangewezen dat hiertoe een concreet plan met timing wordt opgesteld op basis van een screening van het bestaande, en in overleg met de projectleiders en de coördinator .

3.1. Fazen van de implementatie in de bestaande projecten

a. De screening van de bestaande projecten.

- Deze screening wordt voorbereid door de projectleider die een beschrijving van het project maakt aan de hand van de items van het projectvoorstel en de afsprakennota (zie dit deel punten 2.1. en 2.2.).
- Deze beschrijving wordt besproken op de staf, waar men zoveel mogelijk onduidelijkheden (die wellicht zullen opduiken bij het maken van de beschrijving) tracht op te helderen.
- Wanneer alle onduidelijkheden opgehelderd zijn, formuleert de projectleider zelf suggesties om zijn/haar project congruent te maken aan het strategisch kader.
- De beschrijving en de suggesties worden door de projectleider samengebond in één document.

b. Het implementatie-overleg.

Het screeningsdocument vormt het uitgangspunt voor een gesprek tussen (studiedag met) projectleiders, coördinator en leden van de Raad van Beheer (in oktober).

Dit overleg moet leiden tot concrete afspraken over de implementatie van het strategisch kader in het project en over de wijze waarop die implementatie opgevolgd en geëvalueerd zal worden.

c. De implementatieplanning.

De projectleider vertaalt de afspraken in een concrete planning met timing (ook voor evaluatiemomenten) voor zijn/haar project en legt die voor aan de Raad van Beheer.

d. De opvolging en de evaluatie.

- De implementatieplanning krijgt bijzondere aandacht op de gebruikelijke evaluatiemomenten (functioneringsgesprekken, jaarverslag, ..).
- Op het moment dat afgesproken werd in de implementatieplanning wordt tijd vrij gemaakt voor een grondige evaluatie.

3.2. Fasen van de implementatie in de kernstructuur

a. De screening van de bestaande werking.

- Deze screening wordt voorbereid door de coördinatrice die een beschrijving van de bestaande werking maakt aan de hand van de items die besproken worden in deel 1 onder de punten 6.2.a, b en c, 6.3.a. en b en 6.4. Ze geeft ook aan wat op basis van de huidige middelen bijgestuurd kan worden.
- Deze beschrijving wordt besproken op de staf, waar men zoveel mogelijk onduidelijkheden tracht op te helderen.
- Wanneer alle onduidelijkheden opgehelderd zijn, formuleert de coördinatrice zelf suggesties om de werking van de kernstructuur congruent te maken aan het strategisch kader. Ze duidt hierbij de prioriteiten aan en vult in wat onder het woord "ondersteunt" in 6.3a. begrepen zal worden.
- De beschrijving en de suggesties worden door de coördinatrice samengebond in een document.

b. Het implementatie-overleg.

Het screeningsdocument vormt het uitgangspunt voor een gesprek tussen (studiedag met) projectleiders, coördinator en leden van de Raad van Beheer (in oktober).

Dit overleg moet leiden tot concrete afspraken over de implementatie van het strategisch kader in de kernstructuur en over de wijze waarop die implementatie opgevolgd en geëvalueerd zal worden.

c. De implementatieplanning.

De coördinatrice vertaalt de afspraken in een concrete planning met timing (ook voor evaluatiemomenten) en legt die voor aan de Raad van Beheer.

d. De opvolging en de evaluatie.

- De implementatieplanning krijgt bijzondere aandacht op de gebruikelijke evaluatiemomenten (functioneringsgesprekken, jaarverslag, ..).

- Op het moment dat afgesproken werd in de implementatieplanning wordt tijd vrij gemaakt voor een grondige evaluatie.
- Jaarlijks wordt er een studiedag georganiseerd waar EVA reflecteert op ‘de grote lijnen’ van haar werking (bijv. strategie, globaal beleid, beleidsbeïnvloeding, functie van de kernstructuur, hoe participatie van de doelgroepwerknemers optimaliseren,...).