

ADVIESRAPPORT

MONITORING EN EVALUATIE HUMAN CAPITAL AGENDA

3 juli 2023



MONITORING EN EVALUATIE HUMAN CAPITAL AGENDA

ADVIESRAPPORT

Auteurs:

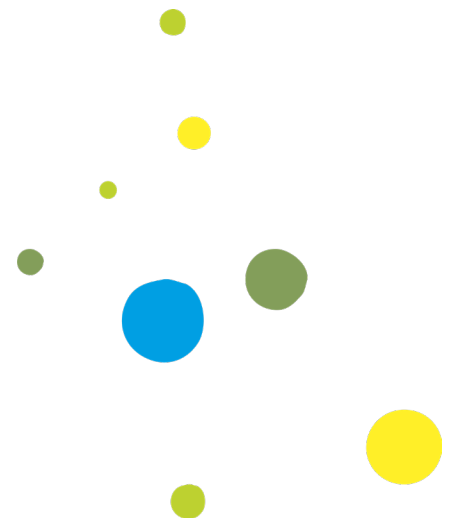
Sanne van der Hoef

Drs. Noen Lambers-Jukema

Prof. dr. ir. Henk Kievit

Christelijke Hogeschool Ede, Lectoraat Dienstbaar Organiseren

Ede, juli 2023



INHOUD

Inhoud	3
1. Inleiding	4
1.1. Aanleiding	4
1.2. Probleemstelling	4
1.3. Doelstelling	5
1.4. Vraagstelling	5
1.5. Leeswijzer	5
2. Uitgangspunten monitoring en evaluatie Human Capital Agenda	6
2.1. Ambities, doelen en leidende principes	6
2.2. Samenwerkingsstructuur	6
2.3. Prioriteiten	7
2.4. Budgetten	7
2.5. Planning	7
2.6. Richtlijnen monitoring en evaluatie Human Capital Agenda	8
3. Behoeften stakeholders	9
4. Selectie- en uitvoeringsproces	10
5. Achtergronden monitoring en evaluatie	12
5.1. Begrippen monitoring en evaluatie	12
5.2. Stromingen binnen monitoring en evaluatie	12
5.3. Onderdelen van monitoring en evaluatie	13
6. Keuzewijzer monitoring en evaluatie	15
7. Conclusies en aanbevelingen	18
Literatuur	19
Bijlage 1 Stoplichtrapportages	20
Bijlage 2 Toetsingscriteria nieuwe projecten	22
Bijlage 3 Monitoring en evaluatie in format projectplan	23
Bijlage 4 Eindrapportage project	24

1. INLEIDING

1.1. AANLEIDING

Regio Foodvalley is een dynamische en ambitieuze regio die bruist van activiteiten en initiatieven in alle sectoren. In 2020 is de Strategische Agenda Regio Foodvalley ontwikkeld voor de periode 2020-2025. De agenda geeft de doelen, ambities, activiteiten en middelen weer die worden ingezet om verder te ontwikkelen als toekomstbestendige regionale economie. De Strategische Agenda 2020-2025 van Regio Foodvalley onderscheidt zeven kernthema's, waarbij *Human Capital* het hart vormt.¹

In 2021 mocht de CHE als penvoerder, samen met collega's in de regio, de contoureneditie van de *meerjaren Human Capital Agenda* tot 2025 uitwerken. De Human Capital Agenda is bedoeld om activiteiten zo in te richten, dat ze bijdragen aan de doelstellingen van de grote variëteit aan organisaties en de gezamenlijke regionale ambitie. Met deze agenda wordt focus aangebracht. Na een concretiseringsfase is in de vergadering van de Stuurgroep Human Capital d.d. 16 december 2022 de Human Capital Agenda voor de periode van 2022 tot en met 2025 officieel vastgesteld.

Figuur 1.1. Achtergrond van de Human Capital Agenda Regio Foodvalley



De Human Capital Agenda richt zich op drie grote arbeidsmarktopgaven: de energietransitie, de landbouwtransitie en de grote zorgvraag. De uitvoering van de agenda start in 2023 met de eerst benoemde arbeidsmarktopgave, namelijk de energietransitie. Gedurende de uitvoering van de Human Capital Agenda is het belangrijk om grip te houden op de voortgang van de agenda en betrokken partijen hiervan op de hoogte te brengen.

Op dit moment werkt Regio Foodvalley niet met een methode voor het monitoren en evalueren van de voortgang en effectiviteit van de Human Capital Agenda, maar daar is wel behoefte aan. Daarom heeft Regio Foodvalley de CHE gevraagd om dit onderzoek uit te voeren en te adviseren in monitoring en evaluatie van de Human Capital Agenda. Doordat de uitvoering van de Human Capital Agenda zich in de startfase bevindt, is dit het geschikte moment om een methode te ontwikkelen voor monitoring en evaluatie van de voortgang en effectiviteit van de agenda.

1.2. PROBLEEMSTELLING

Regio Foodvalley staat voor de grote uitdaging om met een zeer krappe arbeidsmarkt aan economische doelstellingen én grote maatschappelijke vraagstukken, zoals de diverse transitie, te werken. Dat maakt het vraagstuk Human Capital tot één van de urgentste uitdagingen. Gezien de urgente aard van dit vraagstuk, is het van cruciaal belang dat de activiteiten en projecten binnen de Human Capital Agenda effectief zijn. Om de effectiviteit van de agenda te waarborgen, is het van groot belang om grip te krijgen op de voortgang van de projecten en interventies.

¹ Regio Foodvalley (2020). *Strategische Agenda Regio Foodvalley 2020-2025*. Geraadpleegd via: <https://www.regiofoodvalley.nl/projecten/strategische-agenda/>
4 | Monitoring en evaluatie Human Capital Agenda | 3 juli 2023

Tot nu toe ontbrak grip op de voortgang, omdat er geen methode voor het monitoren en evalueren van de Human Capital Agenda was ingericht. Hierdoor kan niet tijdig worden bijgestuurd en wordt niet duidelijk wat wel en niet goed werkt, met als risico dat de doelen van de agenda niet worden behaald. Daarnaast ontstaan er op dit moment misverstanden tussen projectleiders en de programmamanager Human Capital over de inhoud en frequentie van monitoring en evaluatie. Dit leidt tot inefficiëntie en extra werk voor zowel de programmamanager als de projectleiders. Door vooraf duidelijke richtlijnen af te spreken, kunnen deze misverstanden worden voorkomen.

1.3. DOELSTELLING

Het doel van dit project is om een methode te ontwikkelen voor het monitoren en evalueren van de voortgang en effectiviteit van de Human Capital Agenda Regio Foodvalley. In dit rapport wordt advies gegeven over het inrichten en implementeren van een effectieve monitoringsmethode voor de Human Capital Agenda, die ook als blauwdruk dient voor een toekomstige Human Capital Agenda. Daarnaast wordt een praktisch ontwerp voorgesteld voor een monitoringsmethode, die zich richt op:

1. **Monitoring:** het monitoren van de voortgang van de uitvoering van de Human Capital Agenda en het identificeren van eventuele knelpunten of afwijkingen.
2. **Bijsturing:** het waar nodig bijsturen van de activiteiten die uitgevoerd worden onder de Human Capital Agenda om ervoor te zorgen dat de doelstellingen worden behaald.
3. **Evaluatie:** het evalueren van de activiteiten en interventies om te bepalen welke wel en niet goed werken en welke kunnen worden geoptimaliseerd.
4. **Communicatie:** het op de hoogte brengen van betrokken stakeholders over de voortgang van de Human Capital Agenda en het delen van informatie en kennis om de samenwerking en afstemming te bevorderen.

1.4. VRAAGSTELLING

In dit rapport worden de volgende onderzoeksvragen behandeld:

1. Wat zijn de huidige uitgangspunten voor het monitoren en evalueren van de Human Capital Agenda Regio Foodvalley?
2. Hoe ziet het overzicht van activiteiten en projecten die worden uitgevoerd onder de Human Capital Agenda Regio Foodvalley eruit en hoe verhouden ze zich tot de doelstellingen van de agenda?
3. Wie zijn de belangrijkste stakeholders en wat zijn hun behoeften en verwachtingen met betrekking tot het monitoren en evalueren van de Human Capital Agenda Regio Foodvalley?
4. Welke inzichten biedt de literatuur over monitoring en evaluatie van projecten en programma's? En welke aspecten hiervan zijn het meest relevant en toepasbaar voor de Human Capital Agenda Regio Foodvalley?
5. Wat is een praktisch ontwerp voor het monitoren en evalueren van de Human Capital Agenda Regio Foodvalley en welke stappen zijn nodig om dit ontwerp te implementeren?

1.5. LEESWIJZER

In dit rapport worden eerst de huidige uitgangspunten van de Human Capital Agenda in kaart gebracht die relevant zijn voor monitoring en evaluatie (hoofdstuk 2). Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de behoeften van stakeholders beschreven. Er zijn twee processen te onderscheiden die van belang zijn voor het monitoren en evalueren van de projecten die onder de Human Capital Agenda worden uitgevoerd, namelijk het selectieproces en het uitvoeringsproces. Deze worden in hoofdstuk 4 beschreven. Hoofdstuk 5 geeft een weergave van de belangrijkste begrippen, definities en doelen van monitoring en evaluatie. In hoofdstuk 6 wordt een praktisch ontwerp gepresenteerd voor het monitoren en evalueren van de Human Capital Agenda, namelijk een keuzewijzer met stappen die helpen bij het bepalen van de optimale inrichting van het monitoring- en evaluatieproces. Tenslotte wordt in hoofdstuk 7 'small wins' geadviseerd om monitoring en evaluatie te implementeren binnen de Human Capital Agenda. In de bijlagen is aanvullende informatie opgenomen.

2. UITGANGSPUNTEN MONITORING EN EVALUATIE HUMAN CAPITAL AGENDA

In de Human Capital Agenda zijn een aantal belangrijke uitgangspunten opgenomen die als basis dienen voor de inrichting van het monitoring- en evaluatieproces van de agenda.

2.1. AMBITIES, DOELEN EN LEIDENDE PRINCIPES

De Human Capital Agenda komt voort uit de *Strategische Agenda 2020-2025* van Regio Foodvalley. De Strategische Agenda bevat zeven thema's, waarbij *Human Capital* het hart vormt.² In de Strategische Agenda wordt de ambitie voor Human Capital als volgt omschreven: **“Regio Foodvalley streeft naar de realisatie van een toekomstbestendige arbeidsmarkt.”**

Deze ambitie is onderverdeeld in drie doelen: (1) een leven lang ontwikkelen, (2) elk talent telt, en (3) toptalent kiest voor de regio.

In de Human Capital Agenda is de regionale ambitie voor Human Capital vertaald naar³:

“In Regio Foodvalley zijn in 2030 voldoende vakmensen aanwezig die praktisch vormgeven aan de verschillende transitieën en met de modernste technieken baanbrekende innovaties en economische groei realiseren. Op alle niveaus en in alle sectoren, waarbij we de eerste prioriteit leggen bij de grote uitdagingen op het gebied van de energietransitie, landbouwtransitie en in de zorg. We weten ondernemers, (technische) vakmensen en kenniswerkers te vinden, aan te trekken, te boeien, een leven lang te ontwikkelen en te behouden. In onze regio realiseren we samen een toekomstbestendige arbeidsmarkt.”

Bij het realiseren van activiteiten binnen de Human Capital Agenda, wordt uitgegaan van vijf leidende principes:

1. Partnerschap aan de basis
2. Verhogen productiviteit, aandacht voor Brede Welvaart
3. De Human Capital Agenda heeft een aanjaagrol
4. Verbinding met andere programma's in de Strategische Agenda
5. Verbinding met de Arbeidsmarktregio

2.2. SAMENWERKINGSSTRUCTUUR

De aansturing van de Human Capital Agenda gebeurt door de Stuurgroep, het Kernteam en de programmamanager Human Capital.

- De **Stuurgroep Human Capital** stelt de strategische lijn van het programma Human Capital vast en legt verantwoording af aan het *Algemeen Bestuur Regio Foodvalley* en de *Economic Board Regio Foodvalley*. In de Stuurgroep hebben bestuurders uit de triple helix zitting.
- Het **Kernteam Human Capital** stuurt de uitvoering van de Human Capital Agenda aan en legt verantwoording af aan de Stuurgroep Human Capital. In het Kernteam worden op ambtelijk niveau stukken en besluiten voor de Stuurgroep voorbereid.
- De **programmamanager Human Capital** zorgt voor verbinding en samenhang tussen de verschillende projecten binnen de Human Capital Agenda, de betrokken gremia en de andere programma's binnen de Strategische Agenda.

² Regio Foodvalley (2020). *Verdieping Strategische Agenda 2020-2025*. Geraadpleegd via: <https://www.regiofoodvalley.nl/projecten/strategische-agenda>

³ Regio Foodvalley (2022). *Human Capital Agenda 2022-2025*. Geraadpleegd via: <https://www.regiofoodvalley.nl/projecten/ontwikkeling-meerjaren-human-capital-agenda>

2.3. PRIORITEITEN

2.3.1. Hoofdinterventies Human Capital Agenda

Gedurende de looptijd van de Human Capital Agenda tot en met 2025 ligt de focus op drie grote arbeidsmarktopgaven: de energietransitie, de landbouwtransitie en de grote zorgvraag. De agenda bestaat uit een kern van drie hoofdinterventies, die toegepast worden bij de drie benoemde arbeidsmarktopgaven. De volgende drie soorten interventies vormen de **kern** van de agenda:

1. **Oriëntatiecarroussels** om kennis te maken met mogelijke baankansen en de mogelijkheden voor scholing.
2. **HR-ondersteuning aan MKB**, onder meer door het beschikbaar stellen van HR-vouchers waarmee bedrijven maatwerkondersteuning kunnen inkopen, met als doel innovaties te stimuleren om het werk aantrekkelijker te maken voor een bredere doelgroep.
3. Het versterken van een **flexibel en regionaal scholingsaanbod in 'Academies'**, met als doel het mogelijk maken van snellere scholing van personeel.

2.3.2. Flexibel deel

Naast de kern van de agenda, bestaande uit de drie hoofdinterventies, is er ook ruimte om andere initiatieven binnen de doelen van de agenda te ondersteunen. Dit is het **flexibele deel** van de agenda. Daarmee is er ruimte om extra accenten te leggen en om in te spelen op kansrijke en veelbelovende initiatieven vanuit de triple helix. Jaarlijks wordt in de voorbereiding op het volgende jaarplan geïnventariseerd welke initiatieven een plek in het flexibele deel van de agenda krijgen.

2.4. BUDGETTEN

De beschikbare financiële ondersteuning van de Human Capital Agenda voor projecten is afhankelijk van de gereserveerde middelen in de meerjarenbegroting van Regio Foodvalley voor het programma Human Capital.⁴ Hieronder is een overzicht opgenomen van de beschikbare budgetten voor projectgelden in de komende jaren:

2023: € 205.000
2024: € 213.000
2025: € 221.000
2026: € 229.000
2027: € 237.000

Daarnaast is er tot en met juni 2024 een extra budget van €435.000 beschikbaar voor de activiteiten en projecten die vanuit het Gelrepact worden uitgevoerd, bovenop het budget uit de begroting.

2.5. PLANNING

In de planning van de uitvoering van de Human Capital Agenda zijn specifieke momenten opgenomen voor bijsturing, zodat gereageerd kan worden op veranderende omstandigheden en actuele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De agenda heeft een dynamische opzet, waarbij regelmatig evaluaties plaatsvinden om te beoordelen of de genomen maatregelen en interventies nog aansluiten bij de urgenties op de arbeidsmarkt en wat er geleerd is van lopende projecten. Op basis van deze evaluaties worden lopende projecten bijgesteld en nieuwe initiatieven beoordeeld.

De uitvoering van de agenda start in 2023 met de energietransitie. Gedurende 2023 wordt bepaald welke arbeidsmarktopgave (landbouwtransitie of zorg) voor 2024 zal worden opgepakt. Ook wordt dan op basis van de eerste ervaringen met de interventies bij de energietransitie bepaald of en op welke wijze deze moeten worden aangepast. Deze route wordt in 2024 opnieuw gevolgd voor de derde arbeidsmarktopgave, die in 2025 wordt opgepakt. Voor de planning van de uitvoering van de agenda zijn de volgende ijkmomenten van belang:

⁴ Regio Foodvalley (2022). *Kaderbrief Regio Foodvalley 2024-2027*
7 | Monitoring en evaluatie Human Capital Agenda | 3 juli 2023

- De Human Capital Agenda heeft een looptijd tot en met 2025 en loopt daarmee gelijk op met de Strategische Agenda van de Regio Foodvalley. Jaarlijks in het najaar wordt het jaarplan voor het daaropvolgende jaar vastgesteld.
- Het *Gelrepact*, waarmee een deel van de interventies, projecten en prioriteiten uit deze agenda wordt gefinancierd, loopt van januari 2023 tot en met juni 2024.⁵

2.6. RICHTLIJNEN MONITORING EN EVALUATIE

De Human Capital Agenda bevat een aantal richtlijnen voor het monitoren en (tussentijds) evalueren van de interventies en activiteiten die binnen de agenda worden uitgevoerd. Op dit moment worden deze monitoring- en evaluatievormen nog niet in de praktijk uitgevoerd. De beschreven richtlijnen worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van de monitorings- en evaluatiemethode voor de Human Capital Agenda.

2.6.1. Monitoring van economie en arbeidsmarkt

Jaarlijks wordt een scan van de regionale economie en arbeidsmarkt uitgevoerd, met speciale aandacht voor de arbeidsmarktopgaven die in de agenda benoemd zijn. De scan geeft input voor bijsturing in huidige en nieuwe projecten, maar reikt ook handvatten aan bij het bepalen van de arbeidsmarktopgaven waar de Human Capital Agenda zich op richt. Deze scan geeft input voor de opzet van de jaarplannen voor 2024 en 2025. Ook geven de scans informatie voor de agenda voor 2026 en verder.

2.6.2. Monitoring lopende projecten

De voortgang en opbrengsten van de lopende projecten worden twee keer per jaar gepeild. Dat heeft als doel om de besteding van de middelen voor de Human Capital Agenda te kunnen verantwoorden naar (co-)financiers, de projecten te kunnen bijsturen indien nodig en om (tussen)resultaten ter inspiratie te kunnen delen met stakeholders en geïnteresseerden binnen en buiten de regio.

De monitoring gebeurt op het niveau van projecten en kijkt naar de realisatie van geplande activiteiten en het bereiken van projectdoelen. Daarvoor wordt elk project gevraagd om bij de start van het project te benoemen welke concrete producten worden opgeleverd en welk aantal deelnemers er bereikt zal worden. Aansluitend op de reguliere verantwoordingsmomenten van deze agenda (twee maal per jaar) geven projecten inzicht in de actuele stand van zaken. Ook wordt gevraagd om een reflectie te geven op de voortgang en mogelijkheid om indien nodig bij te sturen.

2.6.3. Monitoring Gelrepact projecten

Het Gelrepact heeft een looptijd van januari 2023 tot en met juni 2024. Gedurende deze periode worden er een aantal tussenevaluaties gehouden om een beeld te krijgen van de activiteiten die zijn opgenomen in de actieplannen. Na afloop van de projectsubsidieperiode vindt de eindevaluatie plaats op 1 juli 2024. Deze evaluaties worden uitgevoerd met behulp van een *evaluatietool*. Het doel van deze tool is om eenduidig en uniform informatie op te halen over de actieplannen van het Gelrepact.

⁵ Provincie Gelderland (2022). *Tweejarig programma 2022-2023 Gelrepact*.
8 | Monitoring en evaluatie Human Capital Agenda | 3 juli 2023



3. BEHOEFTE STAKEHOLDERS

Om de behoeften van de betrokken stakeholders op het gebied van monitoring en evaluatie op te halen, zijn zeven interviews afgenomen met de programmamanager Human Capital en vertegenwoordigers uit het Kernteam Human Capital, de Stuurgroep Human Capital en de Economic Board Regio Foodvalley. Uit de interviews zijn de volgende behoeften naar voren gekomen:

1. Monitoring op projectniveau is belangrijk om de **voortgang** en **resultaten** van projecten binnen de Human Capital Agenda te beoordelen. De programmamanager ervaart op dit moment dat uitkomsten van projecten kunnen afwijken van de verwachtingen. Er is behoefte aan een methode voor monitoring en evaluatie als ondersteuning bij het realiseren van doelstellingen van projecten en het afleggen van verantwoording over de behaalde resultaten.
2. Het monitoren van projecten kan efficiënter worden uitgevoerd, wanneer vooraf is nagedacht over welke informatie, waar en wanneer verzameld moet worden. Op dit moment wordt er achteraf veel tijd gestoken in het verzamelen van gegevens die niet tussentijds zijn vastgelegd. De programmamanager heeft daarom behoefte aan concrete, specifieke en tijdgebonden doelstellingen van projecten. Door vooraf **doelstellingen SMART** te formuleren, wordt het gemakkelijker om tijdens het project de voortgang te vergelijken met de beoogde doelen.
3. Ook is er behoefte om via evaluatie betekenis te geven aan **leerervaringen** uit werkprocessen en de samenwerking tijdens de uitvoering van het project. Leerpunten uit afgeronde projecten kunnen verwerkt worden in de aanvraagcriteria voor nieuwe projecten, gedeeld worden met aanvragers van nieuwe projecten en gebruikt worden bij het opstellen van nieuw beleid.
4. Monitoring en evaluatie moet **simpel** worden gehouden en klein mee gestart worden voor de projecten waar de Human Capital Agenda nu actief voor aan zet is. Het moet niet teveel extra administratieve rompslomp voor projectleiders en opdrachtgevers opleveren en zoveel mogelijk aansluiten bij de verantwoording die de provincie vraagt voor de projecten van het Gelrepack.
5. Voortgang, resultaten, kwaliteit, rendement, duurzaamheid, output en budgetafwijkingen zijn relevante **indicatoren** voor het monitoren van projecten op projectniveau binnen de agenda.
6. Monitoring op programmaniveau is belangrijk, met aandacht voor de algehele voortgang, effectiviteit van interventies en het behalen van de gestelde doelen. Het behouden van de **'stip op de horizon'** wordt eveneens als belangrijk ervaren.
7. Er is momenteel geen duidelijke verbinding tussen de **Stuurgroep Human Capital** en de **Economic Board Regio Foodvalley**. Om deze verbinding te versterken, wordt aanbevolen dat een lid van het driemanschap Human Capital aansluit bij de Stuurgroep om de communicatie en verbinding met de achterban te bevorderen.
8. Het is belangrijk dat de Stuurgroep een **terugkoppeling** ontvangt over hetgeen dat besproken is over de Human Capital Agenda in de vergaderingen van de Economic Board Regio Foodvalley.
9. Het is belangrijk om de **leidende principes** van de Human Capital Agenda als kader te hanteren bij het selectieproces van projecten.
10. Het **flexibele deel** van de Human Capital Agenda moet nader gedefinieerd worden. Momenteel lijkt het flexibele deel als bijzaak te worden behandeld, maar het verdient een duidelijke positie.
11. Het wordt aanbevolen om **twee keer per jaar** een rapportage te verstrekken van de voortgang van de projecten, waarbij de resultaten van de jaarlijkse scan worden gekoppeld aan de projecten om verbindingen en mogelijke bijsturing te identificeren. Deze rapportagemomenten zouden in het **voorjaar** en in het **najaar** plaats kunnen vinden.
12. Er zijn verschillende voorkeuren voor de gewenste vorm van rapportage. Er is vraag naar **beknopte rapportages**, zoals factsheets, stoplichtmodellen of infographics, waarin de stand van zaken van een project in één oogopslag te zien is.

4. SELECTIE- EN UITVOERINGSPROCES

Er zijn twee processen te onderscheiden die van belang zijn voor het monitoren en evalueren van de projecten en activiteiten die onder de Human Capital Agenda worden uitgevoerd: het selectieproces en het uitvoeringsproces.

4.1. SELECTIEPROCES

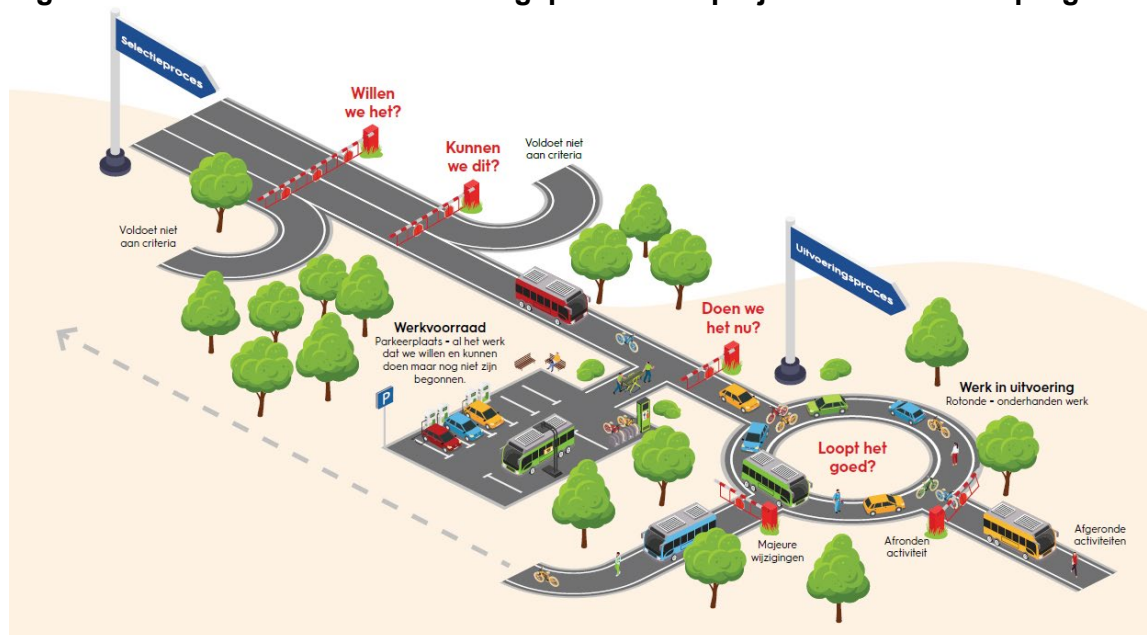
Nu de Human Capital Agenda Regio Foodvalley officieel van start is gegaan, neemt het aantal projecten binnen het programma Human Capital toe. Naarmate het aantal opgaven, projecten, programma's en andere activiteiten toeneemt, wordt het steeds belangrijker om keuzes te maken over welke activiteiten nu, later of niet (meer) worden uitgevoerd en hoe de schaarse mensen en middelen worden ingezet. Het selectieproces omvat het beoordelen, selecteren en prioriteren van nieuwe projecten en programma's die bijdragen aan de strategische organisatiedoelen.

Een **afwegingskader** met afwegingscriteria kan helpen bij het beantwoorden van kernvragen die centraal staan in het selectieproces, zoals: **Willen we dit? Kunnen we dit? Doen we dit nu?** Deze stap is onmisbaar, omdat projecten soms ten koste moeten gaan van andere projecten vanwege de prioritering en beperkte middelen. Op dit moment worden de projecten binnen de Human Capital Agenda nog niet specifiek geselecteerd en geprioriteerd op basis van specifieke selectiecriteria, zoals de ambitie, doelen en leidende principes van de Human Capital Agenda. Het ontbreken van duidelijke selectiecriteria kan leiden tot projecten die niet specifiek gericht zijn op de ambitie, doelen en leidende principes van de agenda. Figuur 4.1 laat zien dat een afwegingskader helpt om **witte vlekken** op te vullen en een betere afstemming tussen de projecten en de agenda bevordert.

4.2. UITVOERINGSPROCES

Nadat de projecten en programma's zijn geselecteerd, kan de uitvoering beginnen. Tijdens het uitvoeringsproces is de belangrijkste vraag: **Loopt het goed?** Om deze vraag te beantwoorden, is het nodig om de voortgang en effectiviteit van de projecten te monitoren en evalueren. Dit is de scope van het huidige onderzoek. Om de projecten binnen de Human Capital Agenda adequaat te kunnen monitoren en evalueren, is het van cruciaal belang dat de juiste afwegingen, selecties en prioriteringen al zijn gemaakt tijdens het selectieproces.⁶

Figuur 4.2. Het selectie- en uitvoeringsproces van projecten binnen een programma



⁶ TwynstraGudde (2022). *Tien succesfactoren van Portfoliomanagement*. Geraadpleegd via: <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/tien-succesfactoren-van-portfoliomanagement>

Overzicht projecten

Witte vlekken

Figuur 4.1. Concept projectportfolio Human Capital Agenda Regio Foodvalley, Bron: Tabita Houtman (Regio Foodvalley)

Lopende projecten		Doelen Human Capital			Leidende principes				
		Leven Lang Ontwikkelen	Elk talent telt	Toptalent kiest voor de regio	Partnerschap aan de basis	Aandacht voor Brede Welvaart	De HCA heeft een aanjaagrol	Verbinding met programma's in de Strategische Agenda	Verbinding met de Arbeidsmarktregio
	Kerninterventies HCA								
1	Klimaatacademie	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-
2	HR ondersteuning MKB	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-
	Gelrepect								
3	Oriëntatiecarroussel Energietransitie	✓		✓	✓	-	✓	-	✓
4	LLO Festival	✓		✓	✓	✓	✓	-	✓
5	Scholingsvouchers werkenden	✓	-		✓	✓	✓	-	✓
6	LLO FAN	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	-
7	FV Bouwt aan Werk Campagne			✓	✓	-	✓	-	-
	Flexibele gedeelte								
8	The Boardroom 2023	-	-	✓	✓	-	-	-	-
9	Digital Days 2023	-	-	✓	✓	-	-	-	-
10	Techniekdag 2023	-	-	✓	✓	-	✓	-	-
11	Lesmodules BTO energietransitie	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-
	Ondersteuning HCA								
12	Monitoring HCA	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Communicatieplan HCA	-	-	-	-	-	-	-	-

Projectideeën		Doelen Human Capital			Leidende principes				
		Leven Lang Ontwikkelen	Elk talent telt	Toptalent kiest voor de regio	Partnerschap aan de basis	Aandacht voor Brede Welvaart	De HCA heeft een aanjaagrol	Verbinding met programma's in de Strategische Agenda	Verbinding met de Arbeidsmarktregio
	Flexibele gedeelte								
1	Ontwikkeling (intercompany/ publieke) traineeships / aanjagen company branding	✓		✓	✓	✓	✓		
2	Company Branding			✓	✓		✓		
3	Aanpak onbenut arbeidspotentieel		✓		✓		✓		✓

5. ACHTERGRONDEN MONITORING EN EVALUATIE

5.1. BEGRIPPEN MONITORING EN EVALUATIE

Monitoring en evaluatie verwijzen samen naar het geheel van waarnemingsactiviteiten, reflectiemomenten en feedbackmechanismen die ervoor zorgen dat betrokkenen meer inzicht krijgen in de voortgang, processen, resultaten, relevantie en efficiëntie van hun interventies. Hoewel monitoring en evaluatie direct in elkaars verlengde liggen, wordt het volgende onderscheid gemaakt⁷:

Monitoring

Monitoring is een continu proces van bijhouden en bekijken van interventies, de voortgang van het project en geplande en ongeplande effecten. Vragen die horen bij het monitoringproces zijn: Doen we wat we afgesproken hebben? Doen we deze dingen goed? Zien we al (directe) resultaten ontstaan van onze interventies? Wat kunnen we leren van wat we waarnemen? Idealiter is monitoring een vast onderdeel van het management van projecten en programma's, waarbij reserveringen worden gemaakt voor budget en personele inzet. Lessen die voortkomen uit monitoring worden gebruikt om de planning van activiteiten aan te passen of om nieuwe activiteiten te ontwikkelen.

Evaluatie

Evaluatie is een periodieke beoordeling van de relevantie, effectiviteit, duurzaamheid en/of efficiëntie van een interventie, project of programma. Vragen die horen bij het evaluatieproces zijn: Doen we de goede dingen, en zijn ze relevant? Zien we resultaten van de interventies? Realiseren we impact? Zijn de resultaten duurzaam? Lessen uit evaluaties worden veelal gebruikt voor het aanpassen van de strategie of voor een externe verantwoording.

Bij het monitoren en evalueren staan twee invalshoeken centraal: Wat zijn de resultaten van de interventie, het project of het programma, en hoe heeft de interventie bijgedragen aan deze resultaten (het proces). Afhankelijk van het specifieke doel, kan het accent van monitoring en evaluatie (M&E) meer liggen op het proces, de resultaten of op een combinatie van beide invalshoeken.

5.2. STROMINGEN BINNEN MONITORING EN EVALUATIE

Er worden in dit onderzoek vier hoofdstromingen⁸ binnen monitoring en evaluatie besproken: resultaatgerichte, constructivistische en reflexieve monitoring en evaluatie en public value management. Deze stromingen hebben verschillende uitgangspunten, maar zijn alle vier op eigen wijze van toegevoegde waarde voor projecten die bijdragen aan innovatie en transitie.

5.2.1. Resultaatgerichte monitoring en evaluatie

Bij resultaatgerichte monitoring en evaluatie ligt de nadruk op **doelgerichtheid** en op het monitoren en evalueren van het behalen van doelstellingen. Vaak wordt er met vooraf bepaalde indicatoren gewerkt om **voortgang** en **resultaten** te meten in het licht van de doelen van het project of programma. Men kan kijken naar verschillende soorten resultaten:

- Output (wat is gerealiseerd?)
- Outcome (wat is het effect van de output)
- Impact (wat zijn de uiteindelijke resultaten; wat voegt de interventie toe).

⁷ Arkesteijn, M., Van Mierlo, B. & Potters, J. (2007). *Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten*. Lelystad: WUR-PPO.

⁸ Vogelesang, J. & Wijnands, F. (2008). *De waarde van monitoring en evaluatie*. Wageningen: WUR-PPO.
12 | Monitoring en evaluatie Human Capital Agenda | 3 juli 2023

5.2.2. Constructivistische monitoring en evaluatie

Deze stroming van monitoring en evaluatie werkt vanuit een constructivistisch perspectief. Dit perspectief gaat ervan uit dat realiteiten ontstaan doordat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenis uitwisselen in interactie en onderhandeling en zo hun eigen realiteit construeren. Constructivistische monitoring en evaluatie richt zich daarom sterk op het **gezamenlijk leren** en **delen van verhalen**, het door interactie en onderhandelen construeren van een (project)realiteit. Deze stroming van monitoring en evaluatie richt zich niet in de eerste plaats op het behalen van doelstellingen. Het gaat erom actoren gezamenlijk de agenda te laten bepalen op basis van uitwisseling, en zich van daaruit te richten op het begrijpen van het **proces** (de hoe-vraag).

5.2.3. Reflexieve monitoring en evaluatie

Deze monitoring en evaluatiestroming werkt vanuit een reflexief paradigma. Het gaat om een vorm van monitoring die teruggrijpt op complexe veranderingsprocessen zelf en daarbij expliciet kwaliteitsvragen aan de orde stelt. Bij een reflexieve methode wordt ervan uitgegaan dat betrokkenen in een innovatieproject elkaar onderling beïnvloeden wanneer ze elkaars beweegredenen en ontwikkelingen in de omgeving onderzoeken en doorgronden. Door deze uitwisseling kunnen een reflexief leerproces en fundamenteel leren plaatsvinden. Dat wil zeggen dat betrokkenen niet alleen kennis ontwikkelen, maar ook hun doelen, waarden en normen bijstellen. Het idee is dat deze nieuwe perspectieven het mogelijk maken om vernieuwende, betere, meer acceptabele of meer haalbare oplossingsrichtingen te ontwikkelen.

5.2.4. Public value management

Monitoring en evaluatie van beleid vinden veelal plaats vanuit resultaatgericht management (*new public management*). Dit type management geeft inzicht in de 'objectieve' prestaties en de effectiviteit van het beleid. Echter, nieuwe inzichten voegen een ander type management toe, namelijk het *public value management*. Bij dit type management is het perspectief om de **maatschappelijke waarde** te vergroten en zichtbaar te maken. De vorm van monitoring en evaluatie die daar meer op aansluit, is reflexieve monitoring en evaluatie. Bij deze methode is niet alleen oog voor de 'objectieve' prestaties en effectiviteit, maar ook nadrukkelijk voor de 'ervaringsgerichte' prestaties. Het belang van continu reflecteren, leren en bijsturen van beleid wordt de laatste jaren steeds meer onderkend. Dat vraagt om doelgerichtheid in combinatie met een bepaalde handelingsvrijheid in de beleidsuitvoering. Daarbij is belangrijk dat de terugkoppeling direct is en vlot verloopt ('kort cyclisch' is). Bij een evaluatie om de vier jaar wordt in de praktijk niet zo veel geleerd.

Belangrijke elementen in lerend beleid zijn:

- Weten waar je naar streeft en meten wat je wilt weten.
- Bepalen van 'hoe te meten' en vervolgens metingen verrichten, liefst in de vorm van registraties en/of herhaalde metingen (monitors), zodat vergelijking mogelijk is (benchmarks).
- Ervaringen opdoen (bijvoorbeeld door te experimenteren) en ervaringen uitwisselen.
- Vanuit regelmatige reflectie op de metingen tijdig bijstellen, leren en verbeteren.

Het beleidsproces bestaat uit een cyclus van beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling (agendavorming), uitvoering en beoordeling (evaluatie).

5.3. ONDERDELEN VAN MONITORING EN EVALUATIE

De monitoring en evaluatie van projecten en programma's vindt plaats op een aantal verschillende onderdelen. Dit betreft de zogenoemde *input*, *throughput*, *output* en *outcome* indicatoren van een project of programma.⁹ Door deze onderdelen te monitoren en evalueren, wordt waardevolle informatie verzameld om de voortgang te volgen, eventuele knelpunten te identificeren en aanbevelingen te doen voor verbetering. Deze onderdelen geven samen een compleet beeld weer van de voortgang en effectiviteit van het specifieke project of programma.

⁹ Hoyng, J. & Hiemstra, A. (2018). *Monitoring & Evaluatiewijzer Sport & Bewegen*. Ede: Kenniscentrum Sport.
13 | Monitoring en evaluatie Human Capital Agenda | 3 juli 2023

5.3.1. Input

De input gaat over de **middelen** die ingezet worden om de project- of programmadoelstellingen te bereiken. Voorbeelden van middelen zijn: het beschikbare project- of programmabudget, materialen, capaciteit van mensen, expertise en partnerschappen en samenwerkingen.

5.3.2. Throughput

Het monitoren en evalueren van throughput heeft betrekking op de **werkprocessen** en de **samenwerking** tijdens de uitvoering van het project of programma. De invloed van 'de samenwerking' op de te behalen resultaten wordt vaak onderschat. Denk bijvoorbeeld aan een samenwerking die niet goed loopt, ontoereikende capaciteiten en verkeerde keuzes op verkeerde momenten. Kortom, de menselijke factor is bepalender dan vaak wordt aangenomen. Voldoende *procesevaluatie-momenten* zijn daarom erg belangrijk.

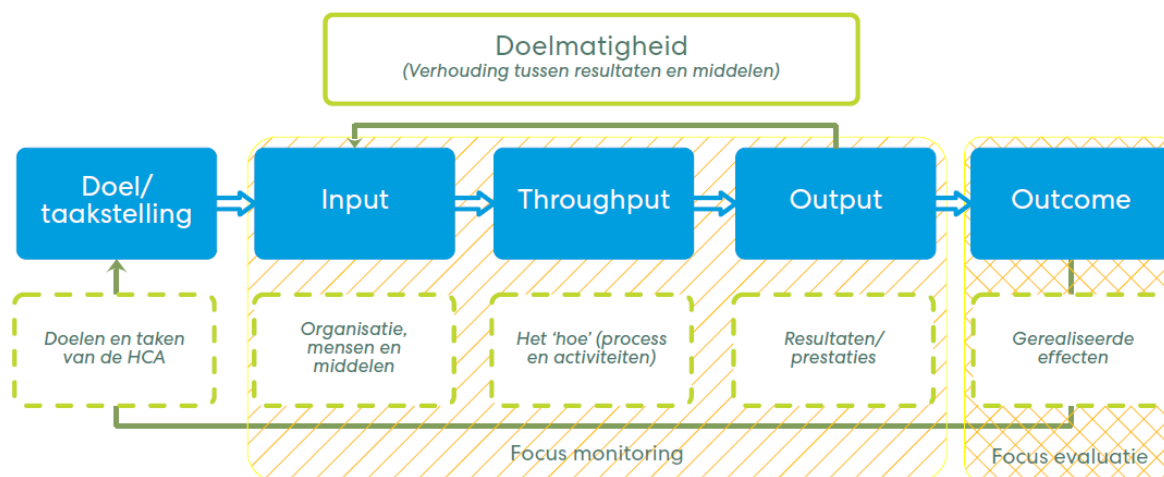
5.3.3. Output

De output gaat over de **prestaties** (producten, diensten of activiteiten) die worden geleverd om de outcome-doelen te verwezenlijken. Output kan beschouwd worden als resultaat van het project of programma. Output wordt meestal uitgedrukt in aantallen.

5.3.4. Outcome

Outcomegegevens gaan over de **maatschappelijke effecten** of **uitkomsten** die met de project- en programmadoelstellingen worden nagestreefd. Op basis van outcome-indicatoren kan worden beoordeeld of de beoogde doelen (bijvoorbeeld gedragsveranderingen bij de doelgroep) zijn bereikt. Hierbij is een onderscheid te maken in korte termijn outcome (houding), middellange termijn outcome (gedrag individuen/deelnemers) en lange termijn outcome (gedrag hele regio).

Figuur 5.1. Onderdelen van monitoring en evaluatie binnen de Human Capital Agenda

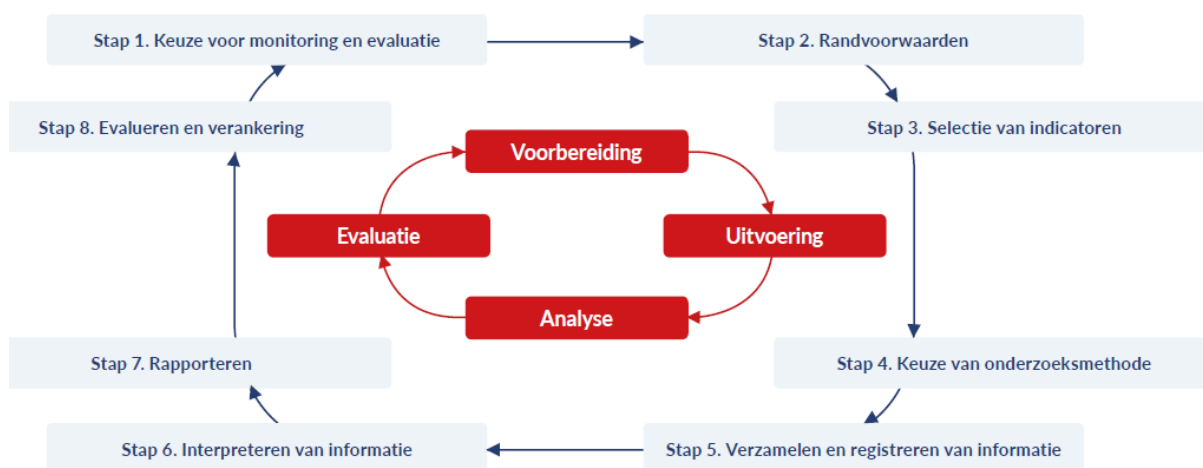


6. KEUZEWIJZER MONITORING EN EVALUATIE

Om een geschikte aanpak te ontwikkelen voor het monitoren en evalueren van de Human Capital Agenda, moeten er een aantal fundamentele keuzes gemaakt in het opzetten en uitvoeren van het monitoring- en evaluatieproces. Dit is een samenspel tussen de **programmamanager** en **projectleiders**. Gezien de complexiteit en diversiteit (omvang, budget, doelstellingen, risico's, strategisch belang, looptijd) van de verschillende projecten binnen de agenda, is het van belang om voor ieder project de meest geschikte vorm van monitoring en evaluatie te bepalen, samen met de benodigde tools.

Hierbij kan de **keuzewijzer** voor monitoring en evaluatie worden gebruikt. Deze keuzewijzer¹⁰ bestaat uit acht stappen die helpen bij het bepalen van de optimale aanpak voor het monitoren en evalueren van elk project binnen de Human Capital Agenda. Dit stappenplan is geen volledig nieuw concept: een aantal van deze stappen worden in de praktijk al toegepast. Het consequent toepassen van deze stappen brengt echter vanaf de initiatiefase tot en met de afronding van een project structuur en duidelijkheid in de verwachtingen omtrent monitoring en evaluatie, zowel voor de programmamanager als voor de projectleiders.

Figuur 6.1. Stappenplan keuzewijzer monitoring en evaluatie Human Capital Agenda



Voorbereiding

Stap 1: Keuze voor monitoring en evaluatie

Als eerste stap in het monitoren en evalueren van projecten binnen de Human Capital Agenda is het van belang om te bepalen waarom er gemonitord en geëvalueerd dient te worden en of het uitvoerbaar is. Deze overwegingen vormen het fundament voor een weloverwogen keuze om te gaan monitoren en evalueren. In de voorbereidingsfase van het project worden de volgende vragen beantwoord om de keuze voor monitoring en evaluatie te bepalen:

- Welke informatiebehoefte is er?
- Waarvoor wordt de informatie gebruikt?
- Welke monitoring- en evaluatie-instrumenten worden al gebruikt binnen het programma Human Capital?
- Zijn de doelstellingen binnen het projectplan zodanig geformuleerd dat ze kunnen worden geëvalueerd?
- Wat meten we wel, en wat niet (welk vraagstuk)?
- Wat voor soort evaluatie is daarbij passend? (kwalitatief/kwantitatief)

¹⁰ Hoyng, J. & Hiemstra, A. (2018). *Monitoring & Evaluatiewijzer Sport & Bewegen*. Ede: Kenniscentrum Sport.
15 | Monitoring en evaluatie Human Capital Agenda | 3 juli 2023

Stap 2: Randvoorwaarden

In de tweede stap worden de randvoorwaarden in kaart gebracht die nodig zijn voor een effectieve monitoring en evaluatie. Belangrijke randvoorwaarden zijn onder andere *middelen*, *hulpbronnen* en *draagvlak*. Gezien de beperkte beschikbaarheid van middelen, is het van belang om de specifieke behoefte op het gebied van monitoring en evaluatie te bepalen en prioriteiten te stellen.

Ook de inzet van *personele hulpbronnen*, zoals de beschikbare menskracht en tijd van de programmamanager en projectleiders, speelt een belangrijke rol. Het draagvlak moet worden gecreëerd bij de Stuurgroep en het Kernteam.

In de voorbereidingsfase van het project worden de volgende vragen beantwoord om de randvoorwaarden voor monitoring en evaluatie te bepalen:

- Welke en hoeveel middelen zijn voor de monitor- en evaluatieactiviteiten nodig?
- Hoe moet de organisatiestructuur eruit zien?
 - Wie is hoofdverantwoordelijk voor de monitor of de evaluatie?
 - Wie voert de monitor of evaluatie uit?
 - Wat is de tijdsplanning? Zijn hierover goede afspraken en zijn deze vastgelegd?
 - Hoe worden de werkzaamheden van monitoring en evaluatie in de personele werkplannen begroot?
- Welke samenwerkingspartners zijn nodig voor de uitvoering van het monitoren en evalueren?
- Hoe betrek je de samenwerkingspartners erbij?

Uitvoering

Stap 3: Definitie en selectie van indicatoren

In de uitvoeringsfase worden als eerste de indicatoren waarop in een bepaald project gemeten gaat worden, opgesteld en geselecteerd. Deze indicatoren worden opgenomen in het projectplan.

Indicatoren zijn uitkomstmaten, iets wat je meet om een verandering waar te kunnen nemen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een *beleids- en beheerscyclus*. Vervolgens wordt bepaald wat een goed meetresultaat zou zijn. Normen en streefcijfers worden vastgesteld, met andere woorden: wanneer zijn we als Regio Foodvalley tevreden met het behaalde resultaat? Om de indicatoren voor monitoring en evaluatie tijdens de uitvoeringsfase van een project te bepalen, worden de volgende vragen behandeld:

- Selecteren en opstellen van indicatoren: wat willen we meten?
- Ontwikkelen van normen: wat is een goed meetresultaat?

Het is belangrijk je af te vragen welk doel je wilt bereiken met monitoring en evaluatie. Wil je monitoring en evaluatie gebruiken om inzicht te krijgen in de processen en mogelijkheden hebben om deze processen te verbeteren? Of is het doel van monitoring en evaluatie juist om verantwoording af te leggen aan financiers of maatschappelijke belanghebbenden over de investering in het project? In het eerste geval zal de monitoring gericht zijn op leer- en innovatieprocessen binnen en rondom het project; in het tweede geval zal de monitoring gericht zijn op het behalen van resultaten in relatie tot de gedane investeringen.

Stap 4: Keuze van tool monitoring en evaluatie

Nadat de indicatoren en normen zijn vastgesteld, is het tijd om de meetmethode te bepalen en de geschikte instrumenten en tools te kiezen voor monitoring en evaluatie. Op ieder niveau van de beleids- en beheerscyclus zijn indicatoren en bijbehorende instrumenten te kiezen. Om de meetinstrumenten te bepalen tijdens de uitvoering van een project, worden de volgende vragen behandeld:

- Hoe willen we meten?
- Op welk niveau van de beleids- en beheerscyclus (input-, throughput-, output- en outcome-niveau) willen we meten?
- Welk type informatie moeten de metingen opleveren?
- Welke tools passen hierbij het beste?

Stap 5: Verzamelen en registreren van informatie

Na het opstellen van de juiste indicatoren en de keuze voor een specifieke tool, gaat de vijfde stap in op het verzamelen en registreren van informatie. Deze stap omvat het daadwerkelijke uitvoeren van het monitoren en evalueren van projecten binnen de Human Capital Agenda. Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de reeds beschikbare databestanden en de gekozen meetmethode.

Een goede documentatie van de indicatoren is essentieel voor de analyse en interpretatie van de gegevens. Bij deze stap spelen de volgende vragen een rol:

- Wat zijn de voor- en nadelen van kwalitatief en kwantitatief onderzoek?
- Wat zijn aandachtspunten op het gebied van databasebeheer?
- Hoe verzamelen we de gegevens?
- Hoe frequent verzamelen we de gegevens?

Analyse

Stap 6: Interpretieren van informatie

Deze stap geeft aandachtspunten voor het analyseren van de verzamelde gegevens, het trekken van conclusies en het geven van aanbevelingen naar aanleiding van de resultaten. Het is van groot belang om de verkregen informatie uit de monitoring en evaluatie op een juiste manier te analyseren en te interpreteren. Onjuist gebruik van meetinstrumenten en interpretaties kan leiden tot vertekende beelden van de effectiviteit van de projecten, waarbij ze mogelijk als minder of meer effectief worden beoordeeld dan ze werkelijk zijn. Bij het interpreteren van de informatie moet rekening gehouden worden met verschillende aspecten, zoals gevoeligheid, causaliteit, generalisatie en geldigheid. De centrale vraag in deze stap is:

- Hoe analyseren we de gegevens?

Stap 7: Rapporteren en communiceren

In stap 7 staat het rapporteren van de resultaten en de communicatie naar betrokkenen centraal. Een belangrijk doel van monitoring en evaluatie is het tijdig signaleren van problemen en het mogelijk aanpassen van de uitvoering van de Human Capital Agenda. Het is daarom van belang om niet alleen aan het einde van een project te rapporteren, maar ook regelmatig tussentijdse evaluaties uit te voeren en daarover te rapporteren. Bij het communiceren van de evaluatieresultaten is het belangrijk om de doelgroep (en betrokken gremia) te identificeren, welke informatie voor hen relevant is en welke vorm van communicatie het meest effectief is. De centrale vraag in deze stap is:

- Hoe rapporteren we de monitorings- en evaluatieresultaten en hoe communiceren we dit naar de stakeholders?

Evaluatie

Stap 8: Evalueren en verankering

Na het rapporteren van de monitorings- en evaluatieresultaten is het ook zinvol om het proces van monitoren en evalueren zelf onder de loep te nemen. Daarnaast is het raadzaam om ook het meetsysteem te evalueren. Wordt door het ingezette instrument de juiste informatie verkregen? Zijn de gekozen indicatoren goed genoeg om de gewenste doelstellingen te evalueren? Bij deze laatste stap staat de volgende vraag centraal:

- Is alles goed verlopen en zijn er verbeterpunten?



7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Op dit moment ontbreekt grip op de voortgang van de Human Capital Agenda, omdat de monitoring en evaluatie van de Human Capital Agenda niet is ingericht. Hierdoor kan de programmamanager niet tijdig bijsturen en wordt niet duidelijk wat wel en niet goed werkt. Daarnaast ontstaan er op dit moment misverstanden tussen projectleiders en de programmamanager Human Capital over de inhoud en frequentie van monitoring en evaluatie. Het achteraf ophalen van ervaringen, die niet tussentijds zijn vastgelegd, leidt tot inefficiëntie. Door vooraf duidelijke richtlijnen af te spreken, kunnen deze problemen worden voorkomen en kan er veel tijd en moeite worden bespaard.

Om monitoring en evaluatie binnen de Human Capital Agenda te implementeren, wordt geadviseerd om op korte termijn te beginnen met **'small wins'**. Daarmee wordt de aanwezige energie die er nu is optimaal benut. Deze aanpassingen op kleinere schaal kunnen eventueel in een later stadium verder verdiept en verbreed worden. De volgende 'small wins' worden geadviseerd om te implementeren:

1. Starten met stoplichtrapportages

In eerste instantie is er vooral behoefte aan een resultaatgerichte monitoring en evaluatie met behulp van stoplichtrapportages. Via monitoring op Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd (GOKIT) kan inzicht worden gekregen in de status van de projecten. Geadviseerd wordt om op projectniveau te starten met stoplichtrapportages, die worden afgestemd met de programmamanager. Aanbevolen wordt om het Kernteam en de Stuurgroep op programmaniveau te voorzien van stoplichtrapportages. In bijlage 1 is dit verder uitgewerkt.

2. Opstellen toetsingscriteria nieuwe projecten

Een afwegingskader helpt om witte vlekken in het programma Human Capital op te vullen en een betere afstemming tussen de projecten en de agenda te bevorderen. Met behulp van toetsingscriteria kan een nieuw project op een eenduidige manier worden beoordeeld, geselecteerd en geprioriteerd. Geadviseerd wordt om deze toetsingscriteria te linken aan de context en doelen van de Human Capital Agenda. In bijlage 2 zijn adviezen gegeven voor toetsingscriteria, die projectleiders dienen te onderbouwen bij het aanleveren van hun projectidee.

3. Format projectplan, eindrapportage en factsheet output

Om een project goed te kunnen beheersen, moeten de uit te voeren activiteiten en de resultaten in een planning in tijd en geld worden uitgezet. Het is van belang dat er een eenduidig format wordt opgesteld voor een projectplan, waarbij projectleiders onderbouwen hoe monitoring en evaluatie in het project wordt vormgegeven, zie bijlage 3. Als bij de afsluiting van het project een evaluatie door de projectleider wordt uitgevoerd, wordt duidelijk in welke mate het project geslaagd is, wat het effect van een afgerond project is en wat de leerpunten zijn. In bijlage 4 zijn hiervoor adviezen gegeven. De stakeholders hebben, met name bij grote projecten, behoefte aan een visuele weergave van de resultaten van een project na afloop ervan. Dit kan worden gerealiseerd met behulp van een factsheet, waarin relevante output informatie van het project in beeld wordt gebracht.

4. Toepassen keuzewijzer op bestaande projecten

Per project binnen de Human Capital Agenda moeten een aantal fundamentele keuzes gemaakt worden met betrekking tot het opzetten en uitvoeren van het monitoring- en evaluatieproces. De keuzewijzer voor monitoring en evaluatie, die in hoofdstuk 6 is toegelicht, biedt ondersteuning om deze keuzes te maken bij nieuwe projecten. Daarnaast kunnen bestaande projecten op het gebied van monitoring en evaluatie worden aangescherpt met behulp van de keuzewijzer. Geadviseerd wordt om te starten met het doorlopen van de keuzewijzer bij twee grote projecten: de Energie Transitie Academie en HR Ondersteuning MKB. De programmamanager kan in samenspraak met de projectleider beoordelen wat het doorlopen van de keuzewijzer betekent voor de herformulering van de planning, doelen, resultaten en effecten van deze projecten. Daarbij is het ook van belang dat het niet tot veel extra administratieve rompslomp leidt voor de projectleiders en de opdrachtgever.

LITERATUUR

Arkesteijn, M., Van Mierlo, B. & Potters, J. (2007). Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten. Lelystad: WUR-PPO.

Hoyng, J. & Hiemstra, A. (2018). Monitoring & Evaluatiewijzer Sport & Bewegen. Ede: Kenniscentrum Sport.

De Leeuw, T., Lunstroo, P. & Schrijen, H. (2003). Handboek Projectmanagement Fontys. Eindhoven: Fontys

Provincie Gelderland (2022). Tweejarig programma 2022-2023 Gelrepact.

Regio Foodvalley (2020). Strategische Agenda Regio Foodvalley 2020-2025. Geraadpleegd via: <https://www.regiofoodvalley.nl/projecten/strategische-agenda/>

Regio Foodvalley (2020). Verdieping Strategische Agenda 2020-2025. Geraadpleegd via: <https://www.regiofoodvalley.nl/projecten/strategische-agenda>

Regio Foodvalley (2022). Human Capital Agenda 2022-2025. Geraadpleegd via: <https://www.regiofoodvalley.nl/projecten/ontwikkeling-meerjaren-human-capital-agenda>

Regio Foodvalley (2022). Kaderbrief Regio Foodvalley 2024-2027.

TwynstraGudde (2022). Tien succesfactoren van Portfoliomanagement. Geraadpleegd via: <https://www.twynstragudde.nl/inzichten/tien-succesfactoren-van-portfoliomanagement>

Vogelezang, J. & Wijnands, F. (2008). De waarde van monitoring en evaluatie. Wageningen: WUR-PPO.



BIJLAGE 1 STOPLICHTRAPPORTAGES

GOKIT

Via monitoring op Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd (GOKIT) kan inzicht worden verkregen in de status van de projecten en kan de programmamanager Human Capital meer grip krijgen op de projecten. Deze aspecten spelen een centrale rol bij het beheersen van de projecten en vormen de basis voor de verslaglegging en verantwoording naar de opdrachtgever. Op hoofdlijnen kunnen de GOKIT-aspecten als volgt worden toegelicht:

- **Geld:** Tijdens het verloop van het project moet steeds duidelijk zijn welke kosten al gemaakt zijn en welke kosten er nog gemaakt gaan worden. Dit hangt sterk samen met de planning (tijdsaspect) van het project.
- **Organisatie:** Een projectleider zal het project moeten organiseren, dat wil zeggen ervoor zorgen dat de betrokkenen bij het project weten welke rol ze spelen en hoe de besluitvormingsprocessen verlopen. Het bewaken van de besluitvormingsprocessen en algemene managementtaken (zoals het motiveren en aansturen projectmedewerkers), alsmede de relatie met de bestaande organisatie, behoren tot de taak van de projectleider.
- **Kwaliteit:** De projectproducten en resultaten moeten voldoen aan vooraf bepaalde kwaliteitsniveaus, bij fysieke producten is dit makkelijker meetbaar, voor overige producten zal men een andere methode moeten definiëren.
- **Informatie:** Zowel projectmedewerkers als de andere betrokkenen (en eventueel de gehele organisatie) moeten op de hoogte zijn van de voor hen op bepaalde momenten van belang zijnde informatie.
- **Tijd:** Een projectleider moet aan het aspect tijd voldoende aandacht geven door een goede planning van de activiteiten te maken en te bewaken.

Stoplichtrapportages

In voortgangsrapportages wordt vaak gewerkt met stoplicht-kleuren Groen, Geel en Rood om de status van een project aan te geven. Bij een groen stoplicht gaat alles precies volgens plan. Bij een geel stoplicht is het belangrijk om de situatie in de gaten te houden. Bij een rood stoplicht gaat het duidelijk niet goed. Daarbij kan het gaan om de algehele status van het project, maar ook over de status van specifieke indicatoren, denk aan geld, tijd, kwaliteit. Het gebruik van kleuren maakt het voor de lezers van de rapportage makkelijk om direct te zien waar hun aandacht vereist is. Uiteindelijk blijft het toekennen van een kleur een subjectieve inschatting van projectleider (en opdrachtgever). Toch is het is goed om een richtlijn op te stellen. Geld (financiën en uren) zijn objectief meetbaar te maken door gebruik te maken van onderstaand schema.¹¹ Het is dan wel belangrijk dat er in het projectplan en de begroting aandacht is voor het inplannen van financiën en uren, zodat de monitoring tijdens het project hierop kan plaatsvinden.

Statuskleur	Groen	Geel	Rood
Indicatoren			
- Algehele Status - Voortgang - Issues, Risico's - Geld - Mijlpalen	Oplevering volgens plan	Oplevering kan nog volgens plan omdat het projectteam zelf actie gaat nemen.	Oplevering kan niet volgens plan; besluit stuurgroep nodig (bijstellen van geld, tijd, scope, kwaliteit)
- Financiën - Uren	Prognose ligt 10% of meer onder budget (plan)	Prognose ligt tussen 0% en 10% onder budget (plan)	Prognose gaat over budget heen

Frequentie rapporteren

De frequentie van het rapporteren van de voortgang van een project is maatwerk en wordt bepaald door de grootte van het project, het strategisch belang en risico's van een project. Met name bij een lange looptijd zal er een behoefte zijn om via periodieke voortgangsrapportages na te gaan of het project nog op koers ligt ten aanzien van de GOKIT-aspecten.

¹¹ <https://projectreports.nl/voortgangsrapportages>

Driedeling in grootte projecten

De behoeften van stakeholders lijken zich vooral te richten op meer grip op de voortgang van projecten. Om projecten beheersbaar te houden en goed te laten verlopen, zijn er richtlijnen nodig met betrekking tot de bepaling van de grootte van het project. Er wordt hierbij geadviseerd om een driedeling te maken in kleine, middelgrote en grote projecten. Op hoofdlijnen is het onderscheid als volgt:

- **Klein:** een project met maximaal één projectleider en één of geen andere medewerkers. De projecten zijn kortdurend, dat wil zeggen niet langer dan 1 jaar en qua kosten niet hoger dan circa € 15.000.
- **Middelgroot:** een project met één projectleider en enkele medewerkers (2-6), duur van tussen 1 en 2 jaar en qua kosten niet meer dan circa € 60.000.
- **Groot:** projecten die een complexe projectorganisatie vereisen, langer lopen dan 2 jaar en qua kosten meer dan circa € 60.000¹²

Voorbeeld stoplichtrapportage op projectniveau

Projectleiders kunnen voor de programmamanager periodiek een stoplichtrapportage aanleveren, hieronder is een voorbeeld weergegeven.

Portfolio	Test 1	Projectnummer	2021-001
Projectnaam	Voorbeeld	Fase	Uitvoering
Opdrachtgever	Anoniem	Startdatum	01-01-0000
Projectleider	Thomas	Einddatum	31-12-9999
Rapportage periode	Q2 2021	Rapportage datum	20 mei 2021

Projectbeschrijving (kort)	Geef een korte toelichting op het project		
----------------------------	---	--	--

	Vorige status		Huidige status
Tijd	○○●	→	○○●
Geld	○●○	↓	●○○
Kwaliteit	○○●	→	○○●
Risico	●○○○	↑	○○○●
Organisatie	○○●	→	○○●

Toelichting op status	Geef een toelichting op de status		
-----------------------	-----------------------------------	--	--

Issues	Beschrijf eventuele issues		
--------	----------------------------	--	--

Besluiten	Gevraagd besluit aan...		
-----------	-------------------------	--	--

Stoplichtrapportage op programmaniveau

Op programmaniveau is het voor het Kernteam en de Stuurgroep ook van belang om meer grip te krijgen op de voortgang. Geadviseerd wordt om de stoplichten per project over te nemen vanuit de voortgangsrapportages van de projectleiders. De programmamanager Human Capital zou deze rapportage kunnen voorzien van een managementsamenvatting (toelichting per onderdeel GOKIT).

¹² De Leeuw, T., Lunstroot, P. & Schrijen, H. (2003). *Handboek Projectmanagement Fontys*. Eindhoven: Fontys.
21 | Monitoring en evaluatie Human Capital Agenda | 3 juli 2023

BIJLAGE 2 TOETSINGSCRITERIA NIEUWE PROJECTEN

Toetsingscriterium	Aanwezig (aankruisen)	Onderbouwing door projectleider
<i>Bijdrage aan doelen en ambities HCA</i>		
1. Een leven lang ontwikkelen		
2. Elk talent telt		
3. Toptalent kiest voor de regio.		
<i>Bijdrage aan leidende principes HCA</i>		
1. Partnerschap aan de basis		
2. Verhogen productiviteit, aandacht voor Brede Welvaart		
3. De Human Capital Agenda heeft een aanjaagrol		
4. Verbinding met andere programma's in de Strategische Agenda		
5. Verbinding met de Arbeidsmarktregio		
<i>Bijdrage aan maatschappelijke meerwaarde Regio Foodvalley</i>		
<i>Beschrijving doelgroep Human Capital Agenda en onderbouwing aansluiten van de aanvraag bij de behoefte van de doelgroep.</i>		



BIJLAGE 3 MONITORING EN EVALUATIE IN FORMAT PROJECTPLAN

De projectleider neemt in het **projectplan** bij het onderdeel monitoring en evaluatie de volgende aspecten op:

1. Een beschrijving van het doel van het project op outcomeniveau (effect voor de doelgroep, wat wordt de doelgroep er beter van).
2. Een beschrijving van het doel van het project op outputniveau (directe resultaat).
3. Een beschrijving van de uit te voeren op throughputniveau (activiteiten om de doelen van het project te behalen)
4. Een beschrijving van de relatie tussen de te behalen doelen op outcome- (effect) en output niveau (resultaat) en de uit te voeren activiteiten.
5. Projectdoelen "SMART" formuleren:
 - Specifiek (wat, wie, waar).
 - Meetbaar (aantallen, percentages, hoeveelheden).
 - Acceptabel (is er draagvlak bij de betrokkenen).
 - Realistisch (haalbaar met de beschikbare middelen, beïnvloedbaar).
 - Tijdgebonden (wanneer is het klaar, wanneer is het doel bereikt).
6. Een overzicht van de planning en looptijd van activiteiten en budget.
7. Een beschrijving van de mijlpalen binnen het project.
8. Wijze van projectmonitoring door de aanvrager/uitvoerder van het project.



BIJLAGE 4 EINDRAPPORTAGE PROJECT

In de eindrapportage van een project moeten de volgende onderdelen door de projectleider worden onderbouwd:

1. Mate waarin het project is geslaagd
2. Wat is het effect van het afgeronde project?
3. Wat zijn de leerpunten die meegenomen kunnen worden door de programmamanager?
 - in de aanvraagcriteria en aanvraagssystematiek voor nieuwe projecten.
 - voor aanvragers van nieuwe soortgelijke projecten.
 - in het opstellen van evaluaties op programma- en organisatieniveau.
 - voor het opstellen van nieuw beleid.

