

Bijlage 4: Uitvoering van de evaluatie, geïnterviewden

Het evaluatieonderzoek bestond uit vier onderdelen: een reconstructie en analyse van het VMP-beleid; een analyse van de programma's van CNV Internationaal en FNV Mondiaal; een dossierstudie naar de projectenportefeuilles van CNV Internationaal en FNV Mondiaal en; vier veldonderzoeken. Daarnaast is apart aandacht besteed aan de ontwikkeling en invoering van de CNV-PME methode en de LFA-methoden door FNV Mondiaal.

1. Reconstructie van het VMP-beleid

De beleidsreconstructie had tot doel inzicht te geven in: de context waarbinnen het internationale vakbondswerk plaatsvindt en bijbehorende vraagstukken; het beleid van betrokken internationale organisaties (met name de ILO); het beleid van het ministerie ten aanzien van brede arbeids- en vakbondsissues; de VMP-beleidskaders 2001-2004 en 2005-2008.

Voor het schetsen van de internationale context en het internationale beleid is gebruik gemaakt van interviews en dossierstudie. Gebruikte informatiebronnen zijn: beleidsdocumenten (merendeels van de ILO) en academische literatuur (zie de bibliografie in bijlage 2 bij het rapport). Voor de reconstructie van het Nederlandse OS-beleid ten aanzien van vakbonds- en arbeidsissues is eveneens gebruik gemaakt van interviews en dossierstudie (gespreksverslagen en correspondentie tussen het ministerie en de beide vakcentrales). De analyse van het VMP-beleid is gebaseerd op doorlichting van de beide VMP-beleidskaders en verschillende interviews.

2. Analyse programma's CNV Internationaal en FNV Mondiaal

De analyse van de programma's van CNV internationaal en FNV mondiaal is uitgevoerd met het doel een uitspraak te doen over de vraag of deze programma's gezien hun ontwerp en inrichting de voorwaarden scheppen voor realisatie van het VMP-beleidskader.

Om deze brede vraag te kunnen behandelen, is in eerste instantie teruggegrepen naar de lijst met toetsingscriteria uit het VMP-beleidskader 2005-2008. Deze lijst bleek als zodanig niet bruikbaar. Dit heeft er toe geleid dat uiteindelijk vier criteria zijn gedistilleerd die van betekenis zijn om de onderzoeksvraag voor dit hoofdstuk te beantwoorden. Deze criteria zijn vervolgens nader uitgewerkt aan de hand van indicatoren waarbij gebruik is gemaakt van de begripsbepalingen zoals die door de OESO/DAC worden gehanteerd.¹

Toetsingscriteria

Gerichtheid op relevantie

Een programma is gericht op relevantie als:

- doelgroepen zijn benoemd;
- programmadoelen herleidbaar zijn tot problemen van de doelgroep en de oorzaken die deze problemen in stand houden;
- de programmadoelen consistent zijn met de doelen van het VMP;
- de gekozen strategieën en projecten samen de problemen aanpakken;
- de keuze voor partners logisch voortkomt uit de visie en analyse van de context;

¹ OECD/DAC, Glossary of key terms in evaluation and results based management

- systematisch beoordeeld wordt dat de organisatie, de partners en de uiteindelijke doelgroep de doelen kunnen realiseren;
- ingeschat wordt dat de bijdragen aan het programma (projecten) van andere actoren voldoende is om deze doelen te realiseren.

Resultaatgerichtheid

Een programma is resultaatgericht indien:

- middelen zijn toebedeeld aan doelstellingen;
- doelstellingen zijn uitgewerkt in resultaten aan de hand van (outcome) indicatoren die maatschappelijke of institutionele veranderingen aangeven;
- aannames tussen de verschillende resultaatniveaus en bijbehorende risico's zijn verwoord;
- indicatoren valide zijn, dat wil zeggen dat zij representatief zijn voor de beoogde institutionele of maatschappelijke verandering;
- de indicatoren waarneembaar/meetbaar en precies zijn;
- de monitoring van de indicatoren tegen redelijke kosten kan plaatsvinden.

Gerichtheid op doelmatigheid

Een programma is gericht op doelmatigheid als:

- bij de opzet en uitvoering van het programma wordt rekening gehouden met doelmatig beheer;
- het aannemelijk is dat resultaten niet meer kosten dan nodig is;
- de aannames over doelmatigheid tijdens de uitvoering worden geverifieerd;
- sturing op doelmatigheid plaatsvindt op basis van gerealiseerde resultaten.

Gerichtheid op duurzaamheid

Een programma is gericht op duurzaamheid als:

- bij de inrichting en uitvoering van het programma doelmatigheidsoverwegingen en rol spelen;
- de organisatie een exit strategie heeft. Dat wil zeggen dat het beleid er op is gericht dat partnerorganisaties de bereikte versterking van capaciteit zelfstandig kunnen behouden en eventueel verder uitbouwen;
- resultaten op het terrein van verbetering van arbeidsomstandigheden zonder externe hulp kunnen blijven voortbestaan.

Voor de analyse is gebruik gemaakt van interviews en dossiers. Gebruikte informatiebronnen betreffen: bedrijfsplannen, beleidsnotities, projectdossiers, jaarverslagen, missieverslagen, evaluatierapporten, financiële administratie, notulen van bestuurs- en commissievergaderingen van CNV Internationaal en FNV Mondiaal en correspondentie met het ministerie.

3. Dossierstudie doelmatigheid doeltreffendheid projecten

De dossierstudie heeft tot doel om vast te stellen wat de doelmatigheid en doeltreffendheid is van de door CNV Internationaal en FNV Mondiaal gefinancierde projecten. Als bronnen voor dit onderdeel van het evaluatieonderzoek zijn de dossiers van de betreffende projecten gebruikt, de bevindingen zijn dus uitsluitend gebaseerd op de gegevens uit die dossiers.

Het bureauonderzoek is uitgevoerd in twee fasen; de eerste in de periode maart - april 2006 en de tweede in het eerste kwartaal van 2007, waarbij een aantal dossiers is onderzocht waarvan de rapportage in de loop van 2006 beschikbaar kwam.

Voor het bureauonderzoek is in overleg met de beide vakcentrales een (deels overlappende) selectie van landen gemaakt (zie ToR, bijlage 1). Voor CNV Internationaal waren deze landen: Colombia, Honduras, India, Pakistan, Sri Lanka, Togo en Zuid-Afrika. Voor FNV Mondiaal waren deze landen: Brazilië, Colombia, Ghana, India, Pakistan, Sri Lanka en Zuid Afrika. Voor deze landen is een beredeneerde selectie van projecten gemaakt. In totaal zijn 103 projecten onderzocht (46 projecten voor CNV Internationaal, 57 voor FNV Mondiaal).

De projectselectie is onderzocht aan de hand van een gestandaardiseerd vragenformulier (toegevoegd aan deze bijlage). Het vragenformulier voorziet in een indeling van resultaten op vier niveaus, overeenkomstig de evaluatiematrix in de ToR: output, capaciteitsversterking (outcome intern), verbetering van vakbonds- en arbeidsrechten (outcome extern) en op armoedebestrijding (impact). Armoedevermindering is het uiteindelijke doel van het VMP beleidskader.

Het vragenformulier is per project ingevuld aan de hand van informatie uit de projectdossiers van CNV Internationaal en FNV Mondiaal. Per project is geïnventariseerd voor welke resultaatsoorten resultaten zijn gepland en gerealiseerd. De uitkomsten van de vragenlijsten zijn vervolgens gekwantificeerd in een matrix. Bij een positieve score zijn de vakken ingekleurd (zie hoofdrapport, figuur 5.1). De gearceerde vlakken laten per project zien wat het meest ambitieuze niveau is waarop resultaten zijn gepland, we noemen dit het ambitieniveau.

Om tot een uitspraak te komen over doelmatigheid, doeltreffendheid en relevantie, is van de 103 projecten de projectplanning vergeleken met de rapportage over gerealiseerde resultaten.

4. Veldonderzoek

Het veldonderzoek heeft tot doel om de bevindingen van de dossierstudie te toetsen aan de praktijk en aan te vullen met meer contextuele en kwalitatieve informatie.

Het veldonderzoek heeft plaatsgevonden in vier landen bij in totaal 14 partnerorganisaties. Het belangrijkste selectiecriteria voor de geselecteerde landen was dat zij samen een redelijke afspiegeling vormen van de portefeuille van CNV Internationaal en FNV Mondiaal. Bovendien was het van belang dat de gekozen landen de verschillende contexten weerspiegelen, waarin het vakbondswerk zich afspeelt. Op basis van de dossierstudie en na overleg met CNV Internationaal en FNV Mondiaal zijn Colombia, India, Pakistan en Zuid-Afrika geselecteerd. Voor India en Zuid-Afrika moest voor FNV Mondiaal een keuze uit het totale partnerbestand gemaakt worden. Hierbij is rekening gehouden met: representativiteit; focus van het project, gericht op het betreffende land (regionale projecten van FNV Mondiaal uitgevoerd door partners in Zuid-Afrika vallen af) en; pragmatische afwegingen wat betreft logistiek.

De landenstudies zijn uitgevoerd door:

Colombia: L. Pegler (ISS), J. Pineda (CIDER, Universidad de los Andes), M.C. Temmink (CIDER, Universidad de los Andes), F. Toll (IOB)

India: A. Chhachhi (ISS), E.A. Ramaswamy (ISS), D. Puma (Berenschot)

Pakistan: E.A. Ramaswamy (ISS), A. Sayeed (Collective for Social Science Research, Karachi)

Zuid-Afrika: Freek Schiphorst (ISS), Glenn Farred (independent consultant, South Africa), Tim van de Rijken (Berenschot)

Het bleek niet mogelijk in het veldonderzoek voor de multilaterale projecten van FNV Mondiaal voldoende partners te spreken om tot nadere uitspraken te komen ten aanzien van deze projecten.

Hetgeen ook geldt voor de regionale projecten van CNV Internationaal. Hierbij speelt dat aan deze projecten organisaties deelnemen uit een groot aantal landen en dat dit vaak weer andere partners zijn dan de bilaterale partners. Het gevolg is dat de evaluatie beperkt is gebleven tot een beleidsdoorlichting van de multilaterale projecten van FNV Mondiaal betreffende de steun aan de *Global Unions Federations* (GUFs) BWI en PSI en voor CNV Internationaal van het internationale VERBA-project (Versterking Beroepsactie). Deze beleidsdoorlichtingen zijn wel mede gebaseerd op gesprekken met functionarissen op het hoofdkantoor van deze organisaties en enkele interviews met deelnemers uit de vier landen van het veldonderzoek.

5. Onderzoek doorwerking PME methoden

Om de doorwerking van de methoden bij de partners van FNV-M en CNV-I te beoordelen, is de relatie geanalyseerd tussen de input voor resultaatgericht werken bij de partners (financiële middelen, training, deskundige ondersteuning) en de actuele PM&E-praktijk. Deze analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van drie criteria: (1) de acceptatie van de methode door de partner; (2) de verandering binnen de organisatie gericht op verbeterde PM&E en; (3) de kwaliteit van de meest recente planning. Ten slotte wordt op basis van deze drie elementen een eindoordeel uitgesproken aan de hand van het begrip doorwerking.

De mate van acceptatie is vastgesteld aan de hand van de volgende indicatoren:

- mate van bereidheid om na introductie van de methodiek hieraan in de organisatie opvolging te geven;
- mate waarin belemmeringen die bij invoering zijn opgetreden zijn overwonnen;
- mate waarin invloed en inspraak van organisatie bij introductie heeft geleid tot aanpassingen in methodiek;
- manier waarop ondersteuning bij implementatie methodiek gebruikt wordt;
- mate van gebruik van methodiek voor eigen doeleinden;
- waardering voor de methode op verschillende niveaus van de organisatie.

De verandering binnen de organisatie gericht op verbeterde PM&E is getoetst aan de hand van de volgende indicatoren:

- verhoogde participatie en democratie binnen de organisatie;
- verbetering van beheersing processen;
- verbetering van plannen en bijsturen plannen;
- gericht toewerken naar externe outcomes en effecten;
- versoepeling samenwerking tussen nationale vakcentrales en sectorale federaties.

De kwaliteit van de meest recente planning is getoetst aan de hand van de volgende indicatoren:

- beschrijving doelstelling;
- beschrijving beoogde outcomes;
- beschrijving beoogde outputs (kwantitatief/kwalitatief/streefwaarden);
- relatie tussen outcomes en outputs ;
- beschrijving activiteiten en middeleninzet;
- begroting geeft inzicht in middeleninzet per output;
- aanduiding tijdshorizon van realisatie;
- beschrijving contextanalyse;
- aandacht voor genderspecifieke aspecten.

De indicatoren van het criterium 'kwaliteit meest recente planning' kunnen op de volgende wijze worden beoordeeld:

+ = de planning laat overtuigend zien dat aan deze indicator wordt voldaan

+/- = de planning laat zien dat aan deze indicator wordt voldaan, maar de beschrijving is onduidelijk

- = de planning laat niet of onvoldoende zien dat aan deze indicator wordt voldaan

Wij onderscheiden zes niveaus van doorwerking:

- *Bekendheid*: Partners zijn bekend met de inhoud van PM&E/LFA-methode. Gedetailleerde kennis over de strekking of achtergrond is geen vereiste. Minimale voorwaarde om van doorwerking te spreken is dat de partner een min of meer juist beeld heeft van de inhoud van de boodschap.
- *Overweging*: Partner neemt PM&E LFA-methode in overweging. Dit kan verschillende vormen aannemen: PM&E/LFA-methode kan door de partner worden overwogen in de besluitvorming over de inrichting van de planning, monitoring en evaluatie of er naar verwijzen als uitgangspunt.
- *Instemming*: De partner stemt in met de PM&E/LFA-methode. De partner hanteert een vergelijkbare probleemdefinitie, visie en waarden of oplossingsrichting
- *Formele conformiteit*: Partners plannen, monitoren/rapporteren en evalueren volgens de PM&E/LFA-methode.
- *Gedragsconformiteit*: Partners functioneren integraal overeenkomstig de PM&E/LFA-methode.
- *Finale conformiteit*: De oorspronkelijke intenties en doelstelling zijn door de partner volledig gerealiseerd.

Tijdens het veldonderzoek hebben de evaluatoren te maken gekregen met situaties waarin respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven. Dit betrof met name de introductie van de nieuwe PME-methoden. Om deze reden is er voor gekozen het bureauonderzoek naar de kwaliteit van de meest recente planning, uitgevoerd in begin 2007, te richten op de partners die deel uitmaken van het veldonderzoek. De bevindingen van het onderzoek naar de kwaliteit van de recente planning is per partner opgenomen in hoofdstuk zes.

6. Geïnterviewden

Staf en bestuur van FNV Mondiaal

Staf van CNV Internationaal

Beleidsmedewerkers en hoofd DSI/MY

Beleidsmedewerkers van de betrokken themadirecties

GUF vertegenwoordigers in Genève en in Colombia, India en Zuid-Afrika (BWI, PSI)

Vershillende internationale vakbondsvertegenwoordigers (ITUC)

Vertegenwoordigers van Belgische vakbondsorganisaties (CVA en Wereldsolidariteit)

Academici

Vragenlijst deskstudie VMP evaluatie

IOB code : CNV-I FNV-M

A. Basisgegevens

- 1) Titel project :
- 2) Projectnummer :
- 3) Aanvragende organisatie :
- 4) Contactpersoon :
- 5) Type aanvrager (1) : NC NB VB NGO/onderzoeksinstituut
 RC RB MC MB
- 6) Landen van uitvoering (%) :
- 7) Projectpartners :
- 8) Looptijd project :
- 9) Status project : Eindrapport ontvangen
- 10) Thematische prioriteit (2) : OV IS G HIV KA VR AR MVO
- 11) Verzoek projectbudget (3) : €
- 12) Verzoek t.l.v. VMP (4) : €
- 13) Goedgekeurd projectbudget (5): €
- 14) Goedgekeurd t.l.v. VMP (6): €
- 15) Uitgaven VMP (7) : €
- 16) Eigen bijdrage aanvrager : €
- 17) Andere donoren (8) : € (Bedrag, naam)
- 18) VMP t.o.v. budget (%) :
- 19) PME geïntroduceerd : Ja Nee Datum:

B. Kenmerken van projectontwerp: doelstellingen, resultaten en interventietheorie (9)

20) Impact-niveau

a) Zijn er *doelstellingen* op impact-niveau geformuleerd

Ja Nee

b) Zijn de doelstellingen op impact-niveau uitgewerkt in *resultaten*?

Ja Nee

21) Zijn de *resultaten* op impact-niveau zodanig geformuleerd dat de realisatie ervan kan worden bepaald: zijn ze specifiek, meetbaar, aanvaard en tijdgebonden?

a) N.v.t.

- | | | | | |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| b) Specifiek | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nee | | |
| c) Meetbaar | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nee | | |
| d) Aanvaard (8) | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nee | <input type="checkbox"/> Onbekend | <input type="checkbox"/> N.v.t. |
| e) Tijdgebonden | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nee | | |

22) **Outcome-extern-niveau**

a) Zijn er *doelstellingen* op outcome-extern-niveau geformuleerd

- Ja Nee

b) Zijn de doelstellingen op outcome-extern-niveau uitgewerkt in *resultaten*?

- Ja Nee

23) Zijn de *resultaten* op outcome-extern-niveau zodanig geformuleerd dat de realisatie ervan kan worden bepaald: zijn ze specifiek, meetbaar, aanvaard en tijdgebonden?

- a) N.v.t.
b) Specifiek Ja Nee
c) Meetbaar Ja Nee
d) Aanvaard (10) Ja Nee Onbekend N.v.t.
e) Tijdgebonden Ja Nee

24) **Outcome-intern-niveau**

a) Zijn er *doelstellingen* op outcome-intern-niveau geformuleerd

- Ja Nee

b) Zijn de doelstellingen op outcome-intern-niveau uitgewerkt in *resultaten*?

- Ja Nee

25) Zijn de *resultaten* op outcome-intern-niveau zodanig geformuleerd dat de realisatie ervan kan worden bepaald: zijn ze specifiek, meetbaar, aanvaard en tijdgebonden?

- a) N.v.t.
b) Specifiek Ja Nee
c) Meetbaar Ja Nee
d) Aanvaard (10) Ja Nee Onbekend N.v.t.
e) Tijdgebonden Ja Nee

26) **Output-niveau**

a) Zijn er *resultaten* op output-niveau geformuleerd (11)

- Ja Nee

27) Zijn de *resultaten* op output-niveau zodanig geformuleerd dat de realisatie ervan kan worden bepaald: zijn ze specifiek, meetbaar, aanvaard en tijdgebonden?

- a) N.v.t.
b) Specifiek Ja Nee
c) Meetbaar Ja Nee
d) Aanvaard (10) Ja Nee Onbekend N.v.t.
e) Tijdgebonden Ja Nee

28a) Geeft het projectvoorstel/subsidieverzoek van de aanvrager een **interventietheorie** over de verwachte relaties tussen resultaten op het niveau van *outcome – impact*?

- ja,
.....
.....
 nee

b) Is de interventietheorie op het niveau *outcome – impact* logisch geformuleerd, sluiten de resultaten op de verschillende niveaus logisch op elkaar aan?

- Goed Voldoende Onvoldoende Slecht N.v.t.

29a) Geeft het projectvoorstel/subsidieverzoek van de aanvrager een **interventietheorie** over de verwachte relaties tussen resultaten op het niveau van *output – outcome*?

- ja,
-
-
- nee

b) Is de interventietheorie op het niveau *output – outcome* logisch geformuleerd (sluiten de resultaten op de verschillende niveaus op elkaar aan)?

- Goed
- Voldoende
- Onvoldoende
- Slecht
- N.v.t.

C. Verslaglegging: output, outcome en impact

30a) Wordt in het dossier gerapporteerd over realisatie van resultaten op **impact-niveau**?

- Ja
- Nee

b) Wat zijn de resultaten op impact-niveau?

.....

.....

.....

31a) Wordt in het dossier gerapporteerd over realisatie van resultaten op **outcome-extern-niveau**?

- Ja
- Nee

b) Wat zijn de resultaten op outcome-extern-niveau?

.....

.....

.....

32a) Wordt in het dossier gerapporteerd over realisatie van resultaten op **outcome-intern-niveau**?

- Ja
- Nee

b) Wat zijn de resultaten op outcome-intern-niveau?

.....

.....

.....

33a) Wordt in het dossier gerapporteerd over realisatie van resultaten op **output-niveau**?

- Ja
- Nee

b) Wat zijn de resultaten op output-niveau (type en aantal)?

.....

.....

D. Beoordeling van de uitvoering: efficiëntie, effectiviteit en relevantie

34) Zijn de beoogde resultaten op **impact-niveau** gerealiseerd?

- Ja
- Nee
- Deels, toelichting:
-
-
- Kan niet vastgesteld worden omdat *geplande* resultaten op impact-niveau niet waren geformuleerd
- Kan niet vastgesteld worden omdat over *behaalde* resultaten niet zodanig is gerapporteerd dat de realisatie ervan kan worden bepaald

35) Zijn de beoogde resultaten op **outcome-extern-niveau** gerealiseerd?

- Ja
- Nee
- Deels, toelichting:
-
-
- Kan niet vastgesteld worden omdat *geplande* resultaten op outcome-niveau niet waren geformuleerd
- Kan niet vastgesteld worden omdat over *behaalde* resultaten niet zodanig is gerapporteerd dat de realisatie ervan kan worden bepaald

36) Zijn de beoogde resultaten op **outcome-intern-niveau** gerealiseerd?

- Ja
- Nee
- Deels, toelichting:
-
-
- Kan niet vastgesteld worden omdat *geplande* resultaten op outcome-niveau niet waren geformuleerd
- Kan niet vastgesteld worden omdat over *behaalde* resultaten niet zodanig is gerapporteerd dat de realisatie ervan kan worden bepaald

37) Zijn beoogde resultaten op **output-niveau** gerealiseerd volgens aantal, tijdschema en budget?

a) Volgens aantal:

- Ja
- Deels, geplande output is gerealiseerd voor < 50% 50 tot 80% 80 tot 100%
- Kan niet vastgesteld worden omdat *geplande* resultaten op output-niveau niet waren gekwantificeerd
- Kan niet vastgesteld worden omdat over *behaalde* resultaten niet zodanig is gerapporteerd dat de realisatie ervan kan worden bepaald

b) Volgens tijdschema:

- Ja
- Deels. Er is sprake van overschrijding met <10% 10-50% 50-100% > 100%
- Kan niet vastgesteld worden omdat het *geplande* tijdschema niet specifiek was geformuleerd
- Kan niet vastgesteld worden omdat de *werkelijke* projectduur niet is gespecificeerd

Toelichting

- (1) Bilateraal niveau: NC = Nationale Confederatie
NB = Nationale Beroepsfederatie
VB = Vakbond (bedrijfsbond)
NGO/Onderzoeksinstituut
- Multilateraal niveau: RC = Regionale Confederatie (ODSTA/BATU/CLAT, AFRO/APRO/ORIT)
RB = Regionale Beroepsfederatie
MC = Mondiale Confederatie (WCL, ICFTU)
MB = Mondiale Beroepsfederatie (ITF/GUF)

- (2) Conform toedeling door CNV-M en FNV-M

OV = Organisatieversterking
IS = Informele sector
G = Gender
HIV = HIV/AIDS
KA = Kinderarbeid
VR = Vakbondsrechten
AR = Arbeidsrechten
MVO = MVO

- (3) Totale project budget volgens het originele projectvoorstel of subsidieaanvraag

- (4) VMP commitering volgens het originele projectvoorstel of subsidieaanvraag

- (5) Totale budget zoals goedgekeurd door CNV Internationaal of FNV Mondiaal

- (6) VMP commitering zoals goedgekeurd door CNV Internationaal of FNV Mondiaal

- (7) Uitgaven volgens meest recente gegevens

- (8) Namen van andere donoren voor zover bekend uit projectdossier of andere bronnen

(9) Een interventietheorie bestaat uit een aantal veronderstellingen en noties over de verwachte relaties tussen impact, outcome en output. In de projectvoorstel of subsidieaanvraag geeft de aanvrager aan hoe de resultaten van het project (output-niveau) zullen bijdragen aan de hoger gelegen doelen (outcome-niveau, impact-niveau). De theorie kan op een expliciete en beknopte manier beschreven zijn, maar ook op een impliciete en gesegmenteerde wijze (wanneer deze gepresenteerd wordt onder verschillende kopjes: doelstellingen, middelen, activiteiten).

Impact, outcome en output zijn drie verschillende resultaatniveaus:

* Een resultaat op **impact-niveau** heeft betrekking op armoedeverlichting. Gegeven de doelstelling van het VMP is 'Inkomen leden neemt toe' het dominerende doel op impact-niveau, Dit doel gespecificeerd aan de hand van een aantal indicatoren. Andere doelen kunnen bijvoorbeeld zijn: betere gezondheid of betere opleiding. Deze doelen dienen dan op dezelfde wijze gespecificeerd te zijn

*Een resultaat op **outcome-niveau** kan betrekking op organisatieversterking (intern resultaat) of op maatschappelijke verandering (externe resultaten). De evaluatiematrix geeft voorbeelden van resultaten met betrekking tot organisatieversterking en maatschappelijke verandering, met indicatoren

om deze vast te stellen. Indien het projectvoorstel andere resultaten op outcome-niveau vermeldt dienen deze op soortgelijke wijze gespecificeerd te zijn aan de hand van resultaatindicatoren

*Een resultaat op **output-niveau** is tastbaar of zichtbaar, bijvoorbeeld product of een dienstverlening. De evaluatiematrix geeft drie mogelijke resultaten (trainingen en cursussen, campagnes en dienstverlening) en indicatoren om deze resultaten vast te stellen. Indien het projectvoorstel andere resultaten op output-niveau vermeldt dienen deze op soortgelijke wijze gespecificeerd te zijn aan de hand van resultaatindicatoren

(10) Aanvaard wil zeggen dat de projectpartners zich hebben gecommitteerd aan de te behalen resultaten op output-niveau

(11) Op output-niveau komen doelstellingen overeen met outputs, om deze reden wordt niet naar doelstellingen gevraagd maar direct naar resultaten