Uitbestedingsbeleid van de VDAB – Efficiëntie en effectiviteit

Onderzoek op verzoek van het Vlaams Parlement

Commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie, Wetenschap en Innovatie - 15 juli 2021



1

1

Inhoud

1. Aanleiding tot audit en voorafgaande opmerking
2. Aansturing uitbestedingsbeleid door de Vlaamse Regering
3. Uitbestedingsbeleid VDAB
4. Beslissingskader 'make or buy'
5. Keuze samenwerkingsvorm
6. Organisatie en beheer dienstverlening
7. Activiteiten en samenwerkingsvormen
8. Resultaten bij werkzoekenden

2

2

Aanleiding tot de audit

Motie van 05/02/2020 over de effectiviteit van de uitgaven in het kader van het tenderbeleid van de VDAB, met 5 vragen aan het Rekenhof.

- De keuze 'make or buy' en de drijfveren achter de uitbesteding van de begeleiding door de VDAB.
- De impact van het tenderbeleid naar profit- en non-profitpartners en van een dergelijke dienstverlening door de VDAB in eigen beheer op de arbeidsmarktregie, de kwaliteit van de dienstverlening en de rolverdeling tussen de VDAB en de marktspelers.
- De evaluatie van de tenders, in het bijzonder met betrekking tot de uitstroom naar werk (rekening houdend met de bemiddelingskans van de doelgroep), competentieversterking, kwaliteit van begeleiding en de mogelijkheden om flexibel in te spelen op arbeidsmarktuitdagingen.
- De controle vanuit de VDAB op de uitbestede middelen en de resultaten van de tenders in vergelijking met de resultaten en kostprijs van de eigen VDAB-dienstverlening voor gelijkaardige projecten.
- De impact op het personeelsbestand en de aanwezige competenties van zowel de VDAB als de private partners.

3

Structuur auditrapport

(Hoofdstuk 2)

- Hoe stuurt de Vlaamse Regering het uitbestedingsbeleid van de VDAB aan?
- Uitbestedingsbeleid VDAB?
- Keuze samenwerkingsvorm?

(Hoofdstuk 3)

- Heeft de VDAB de dienstverlening in eigen beheer en langs partners doelmatig en kwaliteitsvol georganiseerd?
- Slaagt de VDAB erin de eigen prestaties en die van de partners op te volgen en bij te sturen?

(Hoofdstuk 4)

- Slagen de VDAB en de partners erin de vooropgestelde doelgroepen te bereiken met hun dienstverlening, de competenties van de klanten te versterken en ze te doen uitstromen naar duurzaam werk?

4

Voorafgaande opmerkingen

- De informatieverzameling kende ernstige moeilijkheden:
  - De VDAB kon elementaire basisinformatie niet (bv. geen overzicht eigen activiteiten) of enkel onvolledig (bv. overzicht van activiteiten door partners) of enkel laattijdig (bv. dataset individuele activiteiten) verstrekken.
  - Informatie vaak achterhaald, tegenstrijdig, incorrect, van onbekende datum en status onbekend.
  - Terminologie niet éénduidig (bv. bemiddelaars).

Gevolgen

- Een aantal vragen van het Vlaams Parlement konden niet of slechts onvolledig beantwoord worden.

- Nota VDAB: op sommige punten niet in overeenstemming met aanpassingen in definitief verslag + andere argumenten niet weerhouden.
- Actieplan: zal strikt moeten opgevolgd worden.

5

Aansturing uitbestedingsbeleid door de Vlaamse Regering (1)

- Eind jaren '90: internationale trend waarbij dienstverlening aan werkzoekenden meer en meer wordt uitbesteed aan private sector.
- Vlaanderen: idem => actor- en regierol voor VDAB.
- Doorheen opeenvolgende regeerakkoorden: wisselende visies (wie is complementair: VDAB of partners?).
- Huidige legislatuur: sterkere nadruk op regisseursrol (data-, activerings-, en loopbaanregisseur): nog verder uit te werken.
- Geen volledige keuzevrijheid voor VDAB: VR regelt soms samenwerking met partners en bepaalt daarbij soms ook de modaliteiten.

6

Aansturing uitbestedingsbeleid door de Vlaamse Regering (2)

- Begroting: afz. posten voor samenwerking met partners.
- Algemene begrotingspost: eigen werking + werking met partners. Geen opdeling => VDAB kan zelf invullen. Via begroting dus geen 'visie' doorvertaald.
- Verband tussen middelen en prestaties bijna niet gelegd => vraag of middelen 'gepast' zijn niet te beantwoorden.

=> **Aanbeveling 10**: prestatiebegroting bepaalt middelen i.f.v kerntaken en uitbestedingsbeleid.

7

7

Uitbestedingsbeleid VDAB (1)

➢ ***2011: Kadernota Uitbestedingsbeleid***

- Legt beleidslijnen vast die VDAB vanaf 2012 zou hanteren bij uitbestedingsbeslissingen.
- VDAB als regisseur: markt stimuleren, marktspelers aansturen en instaan voor kwaliteitsborging aanbod.
- VDAB als actor = hoofdzakelijk complementair met (sluitstuk van) de markt + expertise kernopdrachten (screening, bemiddeling, begeleiding en opleiding) behouden.
- Nota concretiseert uitbestedingscriteria onvoldoende (zie ook infra).

8

8

Uitbestedingsbeleid VDAB (2)

➢ ***2015: VLAM = nieuwe interne beleidsvisie periode 2015-2020***

- inhoudelijke invulling? – vormgeving?

➢ ***2018 : nieuwe denkoefening over samenwerking met partners***

- Nota wijst op nood aan helder strategisch M or B – beleid + vermeldt intentie tot duidelijkere rolverdeling en duurzame keuzes in rol van regisseur en actor.
- Maar: geen verdere concretisering.

Uitbestedingsbeleid VDAB (3)

➢ ***VIBE 2.0 (managementplan 2020 – 2025)***

- Basis voor duidelijkere definiëring actor- en regierol.
- Als actor meer en meer terugtrekken uit intensifiërende dienstverlening – focus als actor op begeleiding werkzoekende eerste drie maanden.
- Interne nota: nu 31% via partner – optrekken naar 33%, 40 % en 50%.
- Verder te concretiseren en operationaliseren.

Uitbestedingsbeleid VDAB (4)

➢ ***2020-2021: nota's Raad van Bestuur 25 november 2020 en TWG 22 maart 2021***

- RvB 25/11/20: uitbestedingsbeleid vereist verdere strategische bespreking in RvB.
- Nota TWG 22 maart 2021: kerntakendebat: veelheid aan taken, rollen en de te bedienen doelgroepen dwingt VDAB in eerste instantie kerntaken af te bakenen.

Conclusie:

Ontoereikend, niet langer actueel en weinig transparant uitbestedingsbeleid

=> **Aanbeveling 1**: behoorlijk onderbouwd en transparant uitbestedingsbeleid steunend op weloverwogen en onderbouwde afbakening van de taken die hij zelf zal uitvoeren en die waarvoor hij een beroep kan of zal doen op derden.

11

11

Beslissingskader Make or Buy in praktijk

➢ ***Geen duidelijk beslissingskader, – criteria of –bevoegdheden***

- Uitgewerkte procedures en standaardformulieren zijn soms (gedeeltelijk) achterhaald en soms niet gebruikt.
- Beslissingscriteria zijn niet eenduidig, niet duidelijk of onvoldoende concreet en vinden weinig toepassing in praktijk.

➢ ***Uitbestedingsbeslissing in praktijk: veeleer "ad hoc" of "situationeel"***

- Vaak op basis van capaciteitsoverwegingen (soms nood expertise).
- Weinig of niet onderbouwd – vooral in provinciale dossiers.

➢ ***VDAB bevestigt vaststellingen en erkent dat beslissingskader in praktijk weinig of geen invulling krijgt***

=> **Aanbeveling 2**: alle fasen en stappen in het beslissingsproces onderbouwen en documenteren - bevoegdheden bepalen.

12

12

Keuze samenwerkingsvorm - kader

➢ ***Diverse samenwerkingsvormen***

- Overheidsopdracht, subsidie, samenwerkingsovereenkomst, erkenning of erkenningsovereenkomst.
- Elk met eigen specifieke reglementaire, juridische of constitutieve kenmerken!

➢ **Twee nota's (2012) + beslissingsboom (2015)**

- Aanbeveling interne audit 2017 om strategisch kader op te maken voor de diverse samenwerkingsvormen – voorlopig zonder concreet gevolg.

=> **Aanbeveling 3**: strategisch beslissingskader ontwikkelen voor de keuze van de toe te passen samenwerkingsvormen.

13

13

Keuze samenwerkingsvorm - praktijk

- Keuze samenwerkingsvorm vaak weinig transparant, niet onderbouwd.
- Meermaals juridisch betwistbaar
  - Subsidies of samenwerkingsovereenkomsten beantwoorden niet altijd aan substantieve kenmerken.
  - Niet altijd mededinging of overheidsopdracht.
  - In het bijzonder bij samenwerking met of via sectorfondsen of sectorale vormingsfondsen of operationalisering daarvan: historisch gegroeid – totstandkoming niet transparant.
    - Mededinging? Regelgeving staatsteun?
    - Interne nota's wijzen al jaren op voormelde problematiek.
    - Momenteel globaal in herziening - remediëring vooropgesteld.

=> **Aanbeveling 4** :wettelijk en reglementaire bepalingen en substantieve kenmerken en **Aanbeveling 5**: sectorfondsen

14

14

Organisatie en beheer dienstverlening (1)

➢ ***Meerjaren- en jaarlijkse projectprogrammatie/personeelsplan***

- Ontbreken van een meerjarige planning (aanbeveling uit 2009 - 2019).
- Ondernemingsplannen, PSOP en VSOP: onvoldoende proactieve projectplanning.
- Niet gekoppeld aan financiële en personele middelen.

  => **Aanbeveling 6**: via progr. aanpak personeel en financiën plannen.
- Uitgangspunt is personeelsplan – Beter: beleid is basis voor personeelsplanning.

  => **Aanbeveling 8**: personeelsplan steunt op beleidskeuzes inzake actor/regie.
- Grote onduidelijkheid over aantal bemiddelaars.
- Wisselende omgevingsfactoren => wisselende personeelsnoden: vraag wie meest geschikt is om risico te dragen: VDAB of partners?

  => **Aanbeveling 9**: onderzoek hoe risico best beheersen

15

15

Organisatie en beheer dienstverlening (2)

➢ ***Beheer partnerschappen***

- Geen exhaustief overzicht van de lopende uitbestedingen, subsidies, samenwerkingen of partnerschappen en hun financiële impact.
- Registratiesystemen
  - Partnerplatform: onvolledig, niet actueel en soms foutief. Onvoldoende om projecten op te volgen en te beheren.
  - Diverse *tools* en informaticatoepassingen om projecten en hun resultaten op te volgen: soms verouderd, soms lokaal en niet compatibel => afstemming tussen systemen is moeilijk .
  - Archivering: onvoldoende, voldoet niet aan wettelijke verplichtingen.
- Gevolg: rapporteringen weinig consistent.

=> **Aanbevelingen 12** (partnerplatform), **13** (registratiesystemen), **14** (bewaking door centrale dienst), **15** (dossierbeheer) en **16** (uniformiteit afdwingen).

16

16

Organisatie en beheer dienstverlening (3)

➢ ***Kwaliteit***

- Geen uniforme aanpak eigen activiteiten <-> partners.
- Kwaliteitshandboek: enkel voor projecten met partners.
- Kwalimon: belangrijkste instrument voor partnerprojecten
  - Doel = coaching.
  - In praktijk: administratieve en organisatorische aspecten.
  - Onvoldoende en niet uniform gebruikt.
- Geen algemene kwaliteitsindicatoren.
- Bevragingen klanten na opleiding, tevredenheidsmetingen, cursistenraad: verbetertrajecten niet aangetoond.

=> **Aanbeveling 11**: geïntegreerd kwaliteitssysteem – gemeenschappelijke indicatoren.

17

17

Organisatie en beheer dienstverlening (4)

➢ ***Betalingsmechanismen***

- Inspanningsvergoedingen, resultaatsvergoedingen, stagevergoedingen en beheerskosten.
- Inspanningsvergoeding = basisvergoeding voor de geleverde inspanningen, ongeacht het uiteindelijke resultaat.
- Resultaatsvergoeding: stimuleert, maar ook risico's.
- Geen richtlijnen om de prijsbepaling te sturen => niet éénvormig toegepast - keuze onvoldoende onderbouwd.
- Geen evaluatie van het effect van de financieringsmechanismes op de resultaten.

=> **Aanbeveling 7**: evaluatie financieringsmechanismen i.f.v. na te streven efficiëntie en effectiviteit.

18

18

Organisatie en beheer dienstverlening (5)

➢ ***Kosten***

- ABC: geen consistente, correcte en betrouwbare cijfers over kosten partners, eigen activiteiten en overhead – VDAB erkent vele tekortkomingen.
- Verschillende cijfers afhankelijk van de medewerker, het systeem, de definities, …
- De VDAB kan geen overkoepelend verband leggen tussen doelstellingen, middelen en activiteiten (en de resultaten ervan).
- Gevolg: geen basis voor auditonderzoek + geen vergelijkingen.

=> **Aanbeveling 10** inzake ABC.

19

Organisatie en beheer dienstverlening (6)

➢ ***Resultaten***

- Doelstellingen van specifieke activiteiten vaak onvoldoende duidelijk, wat het moeilijk maakt de specifieke resultaten ervan te beoordelen.
  => **Aanbeveling 17**: doelstellingen
- Projecten in eigen beheer: geen dossiers ontvangen => opvolging resultaten niet onderzocht.
- Provinciale projecten met partners: 45% van dossiers, niet gestructureerd, bij opleidingen veelal beperkt tot (niet) geslaagd => effectiviteit project?
- Centrale projecten
  - Beter gestructureerd – ook uitstroom – soms op meerdere momenten.
  - Wisselende resultaten partners laten niet toe conclusies te trekken inzake effectiviteit aanpak.
- Globaal
  - Competentieversterking: rapportering, maar vraag hoe opgemaakt?
  - Verschillende bronnen, verschillende gegevens => betrouwbaarheid?
  - Geen vergelijking eigen activiteiten <-> partners.

20

Organisatie en beheer dienstverlening (7)

- **Belangrijke tekortkomingen**
- **Evaluaties**

- Interne audit VDAB: kaartte al verschillende problemen aan, maar aanbevelingen niet altijd gerealiseerd.
- Interne evaluatiecel en andere diensten: allerlei evaluaties, maar onduidelijk of en hoe er gevolg aan gegeven wordt.
- Vele externe evaluaties: onduidelijk of en hoe resultaten meegenomen worden.
- Projectmanagement: zeer vele projecten, maar te weinig geïmplementeerde resultaten.

⇒ **Aanbeveling 18**: verbeterplannen uitvoeren

⇒ **Aanbeveling 19**: projectmanagement.

21

21

Organisatie en beheer dienstverlening (8)

Totale kosten in de werkbegroting van VDAB

	2015	2016	2017	2018	2019	Evolutie 2019/2015	2020	Evolutie 2020/2015
- Personeelskosten	246.484	252.175	274.290	290.104	304.620	23,6%	311.255	26,3%
- Werkingskosten	105.973	108.353	100.167	113.689	144.832	36,7%	140.149	32,2%
- Derden	234.300	253.578	237.287	239.328	207.897	-11,3%	162.617	-30,6%
- Sociale prestaties	213.726	192.526	113.805	109.677	182.028	-14,8%	142.827	-33,2%
- Andere	719	2.279	432	507	642	-10,7%	905	25,9%
Totaal kosten - afschrijvinge	801.202	808.911	725.981	753.305	789.777	-1,4%	757.753	-5,4%

- Middelen voor directe uitgaven voor derden afzonderlijk opgenomen in werkbegrotingen.
- Indirecte uitgaven niet te onderscheiden bv. centrale en provinciale werkingsmiddelen, actor vs regie, sociale prestaties.

=> **Aanbeveling 8**: inzet van personeelsmiddelen en **Aanbeveling 10** ABC.

22

22

Organisatie en beheer dienstverlening (9)

Middelen in de werkbegroting voor samenwerking met derden

Beheerder	2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2015	2020	2020/ 2015
Centraal	26.593	31.257	18.736	21.954	21.187	-20,3%	23.189	-12,8%
Provinciaal	19.415	18.664	20.567	21.357	21.800	12,3%	21.020	8,3%
Personen met een arbeidsbeperking	31.465	33.951	36.523	47.777	49.969	58,8%	54.162	72,1%
Tender (ESF + andere)	30.573	27.498	29.023	27.835	29.785	-2,6%	34.033	11,3%
Totaal	108.046	111.370	104.849	118.923	122.741	13,6%	132.404	22,5%
Middelen staatshervorming (activering leefloners/TWE OCMW + RVA controles)	126.254	142.208	132.438	120.405	85.156	-32,6%	74.767	-40,8%
Totaal derden + middelen staatshervorming	234.300	253.578	237.287	239.328	207.897	-11,3%	162.617	-30,6%

- Vertekening van de kosten voor derden door overheveling van activering van leefloners en RVA-controles i.k.v. de staatshervorming.
- Sterke daling voor activering leefloners en RVA met 32,6%, en stijging met 58,8% van middelen voor personen met een arbeidsbeperking.
- Geleidelijke verschuiving van centraal naar provinciaal beheer => **Aanbeveling 16** provinciale directies.
- Status quo voor tenders (≠ alle activiteiten met partners).

23

23

Activiteiten en samenwerkingsvormen (1)

- VDAB kon geen overzicht bezorgen van alle – door VDAB zelf of door een partner uitgevoerde – activiteiten, hun financiering en hun samenwerkingsvormen => **Aanbevelingen 12** (partnerplatform), **13** (3 E's voor alle activiteiten), **14** (uniformiteit terminologie en registratie).
- Databestand van 2014 – feb2020 met 3.240.295 individuele activiteiten, waarvan 2.739.023 van 2015 – feb2020 opgenomen in onderzoek.
- In de audit onderscheiden 'samenwerkingsvormen': actie VDAB, actie eigen beheer VDAB, uitbesteding, subsidie, samenwerking, erkenning, (gebruik platform CVS), onbekend (8%).

- Aantal geregistreerde activiteiten per jaar verminderde met 16,6% ts 2015 en 2019:
- Dalende aantallen voor o.a. persoonlijke dienstverlening (-13,1%), werkplekleren (-11,7%), toekenning recht op maatwerk (-88,3%), TIBB (-55,4%), loopbaanoriëntatie (-19,3%), outplacement (-29,9%), armoedebegeleiding (-30,3%);
- Stijgende aantallen voor GTB (+118,1%), GOB (+91,2%), MMPP (+19,1%), transmissie (+38,5%), trajecten naar ondernemerschap (+44,2%).

24

24

Activiteiten en samenwerkingsvormen (2)

Welke activiteiten langs welke samenwerkingsvormen?

De VDAB voert ruim de helft zelf uit (56,2%) en financiert nog een kwart (24,2%), waarvan 11,0% in eigen beheer, 6,7% aan uitbesteding en 6,5% langs subsidies.

- Eigen acties VDAB en acties van VDAB in eigen beheer (1.840.149): persoonlijke dienstverlening (50,3%), vrijstellingen (18,1%), transmissies (7,8%), opleiding (6,5%), toekenning recht maatwerk (6,0%), werkplekleren (5,4%), MMPP (1,4%).
- Uitbesteding (182.966): TIBB (39,2%), opleiding (12,4%), werkplekleren (11,9%), loopbaanoriëntatie (7,8%), begeleiding (5,5%), TWE (4,6%), TIW (4,5%), TAL (4,3%), SAB (2,9%), zorgbegeleiding (2,2%).
- Subsidies (183.701): GTB (34,0%), werkplekleren (25,9%), opleiding (14,0%), TWE OCMW (9,6%), GOB (8,0%), begeleiding (6,3%).
- Erkenning (139.603): opleiding (50,1%), werkplekleren (49,0%).
- Samenwerking (30.296): opleiding (50,0%), werkplekleren (17,6%), traject naar ondernemerschap (14,0%), armoedebegeleiding (12,1%), loopbaanoriëntatie 5,1%).

25

25

Resultaten bij werkzoekenden (1)

Toeleiding van werkzoekenden

- Verschillende omschrijving van doelgroepen
  - Doelgroepenbeleid (kortgeschoolde -25, PAH, 55+).
  - Specifieke problematieken: langdurig werkzoekend, inactief, anderstalig, leefloon,…
  - Geleidelijke uitbreiding van doelgroepen bv. voor IBO (langdurige ziekte), GOB (jobcoaching), GTB (risico op werkloosheid i.p.v. arbeidshandicap).
- Er is geen overzicht van welke activiteiten, partnerschappen en uitbestedingen lopen voor welke doelgroepen
  - Mogelijk een overaanbod voor sommigen en lacunes voor anderen.
  - Geen garantie dat de werkzoekende naar de meest gepaste actie wordt toegeleid of voldoet aan de vereisten ervoor.

  => **Aanbeveling 17**: doelstellingen en doelgroepen bepalen voor elk project voor een gerichte toeleiding.
- Opmerkingen
  - Tenders vooral voor werkzoekenden met verplichting in te gaan op een aanbod: -55, uitkeringsaanvraag, beroepsinschakelingstijd.
  - 55+ vooral door VDAB zelf, vooral vrijstellingen.

26

26

Resultaten bij werkzoekenden (2)

Doelgroepbereik per samenwerkingsvormen

- Eigen acties van VDAB: gemiddeld publiek (cf. algemene activiteiten).
- Acties VDAB in eigen beheer (vooral opleiding, werkplekleren en outplacement): midden- en hooggeschoolde mannen jonger dan 55 en zonder arbeidshandicap.
- Uitbestedingen: midden- en hooggeschoolden, 25-54 jarigen, weinig personen met een arbeidshandicap en meer met een migratieachtergrond.
- Samenwerkingen en erkenningen: weinig kortgeschoolden (en -jongeren), PAH, 55+.
- Subsidies: langere afstand tot de arbeidsmarkt: kortgeschoolde jongeren, kortgeschoolden, PAH.

27

27

Resultaten bij werkzoekenden (3)

Doelgroepbereik van de activiteiten

- GTB, GOB, MMPP en zorgbegeleiding.
  - Voor een vijfde naar personen zonder AH en grote overlap met doelgroepen maatwerk, armoedebegeleiding, wijkwerken.
- TWE OCMW: meer jongeren, migratieachtergrond en kortgeschoolden dan SIW, TIW en TWE.
- Sterk overlappende deelnemersprofielen van sommige activiteiten, bv. TAL, TWE, TIW, TIBB.

28

28

Resultaten bij werkzoekenden (4)

Uitstroom naar werk (1.037.887 klanten)

- Gemiddeld over een jaar 42,6% werk, 39,1% geen werk, 18,4% onbekend.
- Na acties in beheer van de VDAB (64,1%), samenwerkingen (59,2%), uitbestedingen (51,6%), erkenningen (47,6%) en subsidiëring (28,9%).
- Sommige activiteiten bevinden zich korter bij de arbeidsmarkt: SAB (82,2%), werkplekleren (70,0%), SIW (69,8%), TIW (65,8%) en outplacement (60,0%). Andere bevinden zich verder van de arbeidsmarkt: armoedebegeleiding (21,0%), TWE (28,8%), TWE OCMW (19,8%), detentietrajecten (14,7%), wijk-werken (5,4%), en MMPP (2,8%).

Opgepast voor oversimplificatie!

- Wisselwerkingen tussen de effecten van activiteiten, samenwerkingsvormen en doelgroepkenmerken.
- Deze verklaren (statistisch) maar voor een vierde de uitstroom. Met andere woorden: drie vierde van de bepalende factoren moet elders gezocht worden, bv. in de doelgroepkenmerken (o.a. motivatie, duur werkloosheid, sociale situatie), kenmerken van de begeleiding (o.a. vorm, groep-individueel, intensiteit, kwaliteit van de begeleiding …).

Resultaten bij werkzoekenden (5)

- Minder goede uitstroomresultaten deels te verklaren inzet van instrumenten bij doelgroepen met grotere afstand tot de arbeidsmarkt bv. bij subsidies, TAL en TWE.
- Omgekeerd zijn betere resultaten van acties in beheer VDAB deels het gevolg van gunstige doelgroepkenmerken.
- De uitstroom van sommige activiteiten vergt nader onderzoek (=>**Aanbeveling 20**)
  - Bij MMPP blijft de kans op uitstroom werk quasi onbestaand en dat is niet te wijten aan de arbeidshandicap.
  - Na transmissie blijft er een vijfde minder kans op uitstroom.
  - Vrijstelling voor opleiding kan de kans op uitstroom naar werk vergroten.
  - Tender TWE lijkt o.b.v. gemiddelde uitstroom succesvoller dan TWE OCMW, maar rekening houdend met de sociale problemen van de laatste zou TWE OCMW de kansen meer vergroten.
  - Het netto-effect van werkplekleren is groter dan van opleiding.
  - GTB en GOB dragen niet meer dan gemiddeld bij tot uitstroom naar werk ondanks de intensieve begeleiding.
- Ook rekening houdend met de diverse activiteiten en de samenwerkingsvormen heft de begeleiding de lagere kansen op uitstroom naar werk van sommige doelgroepen niet op. Er blijft achterstand voor 55+, kortgeschoolden, personen met een arbeidshandicap en personen met een migratieachtergrond (=>**Aanbeveling 20**).