

ingediend op **1381** (2021-2022) – Nr. 1  
26 juli 2022 (2021-2022)

## **Verslag van de gedachtewisseling**

namens de Commissie voor Economie, Werk,  
Sociale Economie, Wetenschap en Innovatie  
uitgebracht door Tom Ongena en Axel Ronse

over het uitbestedingsbeleid van de Vlaamse Dienst  
voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB)

Documenten in het dossier:

**37-E** (2020-2021) – Nr. 1: Verslag van het Rekenhof

---

*Samenstelling van de Commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie, Wetenschap en Innovatie:*

*Voorzitter:* Robrecht Bothuyne.

*Vaste leden:*

Allessia Claes, Maaïke De Vreese, Andries Gryffroy, Rita Moors, Axel Ronse;

Yves Buysse, Ilse Malfroot, Els Sterckx;

Robrecht Bothuyne, Kurt Vanryckeghem;

Tom Ongena, Maurits Vande Reyde;

Meyrem Almaci, Imade Annouri;

Caroline Gennez.

*Plaatsvervangers:*

Annick De Ridder, Maarten De Veuster, Philippe Muyters, Elke Sleurs, Tine van der Vloet;

Kristof Slagmulder, Klaas Sloomans, Wim Verheyden;

Stijn De Roo, Loes Vandromme;

Steven Coenegrachts, Bart Van Hulle;

Johan Danen, Björn Rzoska;

Els Robeyns.

*Toegevoegde leden:*

Kim De Witte.

## INHOUD

I.	Inleidende uiteenzettingen .....	4
1.	Externe opvolging van het actieplan uitbestedingsbeleid .....	4
1.1.	Rol van de externe consultant .....	4
1.2.	Overzicht van de reeds genomen stappen .....	4
1.3.	Nulmeting .....	5
1.4.	Opvolgingsrapport en stand van zaken .....	5
1.5.	Voornaamste aanbevelingen.....	6
2.	Actieplan uitbestedingsbeleid van VDAB.....	6
2.1.	Doelen en bouwstenen .....	6
2.2.	Strategie.....	7
2.3.	Planning .....	8
2.4.	Kwaliteit .....	8
2.5.	Evaluatie .....	9
2.6.	Beheer van data en informatie.....	10
2.7.	Conclusie .....	10
3.	Reactie van de minister .....	11
II.	Bespreking.....	12
1.	Tussenkomen van de leden .....	12
2.	Antwoorden .....	16
3.	Replieken.....	20
	Gebruikte afkortingen .....	22

Bijlagen: zie de [dossierpagina](#) op [www.vlaamsparlement.be](http://www.vlaamsparlement.be)

De Commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie, Wetenschap en Innovatie hield op 16 juni 2022 een gedachtewisseling over het uitbestedingsbeleid van VDAB met Jo Brouns, Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw, Wim Adriaens, gedelegeerd bestuurder van VDAB, en Bert Celis, senior adviseur TriFinance.

De getoonde presentaties zijn terug te vinden op de [dossierpagina](#) van dit document op [www.vlaamsparlement.be](http://www.vlaamsparlement.be).

## **I. Inleidende uiteenzettingen**

### **1. Externe opvolging van het actieplan uitbestedingsbeleid**

*Bert Celis*, senior adviseur bij TriFinance, herinnert eraan dat het actieplan uitbestedingsbeleid tot stand is gekomen na een audit van het Rekenhof. Die audit ging over de periode tot 2019 en werd opgeleverd in het voorjaar van 2021. VDAB heeft naar aanleiding daarvan een grondig actieplan opgesteld dat op 15 juli 2021 al werd toegelicht in de commissie (*Parl.St.* VI.Parl. 2020-21, nr. 37-E/2).

In dezelfde periode oordeelde men dat het nuttig was om een externe consultant in te schakelen om het actieplan mee op te volgen. Er werd een overheidsopdracht uitgeschreven en op 1 augustus 2021 werd TriFinance aangesteld om die opdracht uit te voeren.

#### 1.1. Rol van de externe consultant

De taak van Bert Celis bestaat erin het actieplan, dat bestaat uit verschillende programma's met onderliggende projecten, mee op te volgen en daarover aan het directiecomité van VDAB, de raad van bestuur van VDAB en de minister te rapporteren. De spreker werkt daartoe samen met een interne beleidsadviseur van VDAB. Wanneer er zich een probleem stelt met een project of programma wordt dat met de verantwoordelijke besproken. Indien dat nodig blijkt, wordt het probleem geëscaleerd tot bij het directiecomité, de raad van bestuur of het kabinet van de minister. Zo ver is het tot nu toe nog niet gekomen.

#### 1.2. Overzicht van de reeds genomen stappen

De spreker toont een schema met de tijdlijn van de stappen die al werden gezet. Na de opstart in september 2021 werd gestart met een-op-eengesprekken met project- en programmamanagers. Er zijn 25 verschillende werven waarvoor er telkens meerdere medewerkers verantwoordelijk zijn. Uit de gesprekken bleek dat het nog niet voor iedereen duidelijk was wat van hen werd verwacht in het kader van het actieplan. Daarom werd beslist om in oktober 2021 een nulmeting uit te voeren om inzicht te krijgen in de onduidelijkheden. Intussen werd ook gestart met het ontwikkelen van een rapporteringstool. Dat is goed verlopen.

Voor het merendeel van de werven kon vanaf januari 2022 een recurrente opvolging gebeuren. Per werf werden mijlpalen geïdentificeerd en met de project- en programmamanagers wordt bekeken of die kunnen worden gehaald.

Voor een beperkt aantal werven heeft de nulmeting vrij lang geduurd. Ze was wel nodig om de scope van de oefening duidelijk te maken, afspraken te maken en aan het management, de raad van bestuur en de minister een verwachtingskader te bieden.

In april 2022 werd de status met het kabinet besproken, in december 2021 en maart en juni 2022 in de raad van bestuur en vandaag in deze commissie.

### 1.3. Nulmeting

Voor de nulmeting werd met een gestandaardiseerde aanpak gewerkt, waarbij voor elk van de werven werd nagegaan wat de scope van de oefening is, welke timing er is, welke resources de project- of programmaleider nog hebben en wie de eindverantwoordelijke is.

Uit de nulmeting zijn geen fundamentele aanpassingen van het actieplan op strategisch niveau voortgevloeid. Wel zijn er verfijningen en aanpassingen aan de timing en de scope geweest. Er waren vragen naar bijkomende resources en verschuiving van verantwoordelijkheden.

Waarom waren de verfijningen en aanpassingen nodig? VDAB had in juni en juli 2021 een grondig actieplan opgesteld en heeft dus zeer snel gehandeld. Dat was ook de vraag van veel stakeholders. Door die snelheid was het niet mogelijk om iedereen te bereiken die in de breedte bij de uitvoering van de werven is betrokken. Door die betrokkenheid in de nulmeting te verhogen, werd ook duidelijk waar er nog aanpassingen nodig waren.

De nulmeting was ook nodig om correcte verwachtingen te scheppen. Het actieplan loopt tot eind 2023 en onder meer voor de beeldvorming is het belangrijk om duidelijk aan te geven wat tegen wanneer kan worden verwacht.

### 1.4. Opgvolgingsrapport en stand van zaken

Er is een rapportage aan zowel het directiecomité als de raad van bestuur. Voor het directiecomité is die uitgebreider dan voor de raad van bestuur. Bert Celis toon een voorbeeld van de rapportering aan de raad van bestuur met een stand van zaken van de verschillende werven. Om de stand van zaken duidelijk te maken, wordt in het rapport met kleurcodes gewerkt.

In navolging van de aanbevelingen in de audit van het Rekenhof werden 25 werven geïdentificeerd. Daarvan zijn er al 6 opgeleverd. De gedelegeerd bestuurder van VDAB zal daar verder op ingaan.

Uit de opvolgingsrapportage blijkt dat 20 van de 25 werven op schema zitten, waaronder de 6 die al zijn opgeleverd.

Voor 2 werven is er een beperkte vertraging van een of twee kwartalen. Voor 1 daarvan moet nog een tool worden aangekocht waarbij de overheidsopdracht voor een kleine vertraging heeft gezorgd. In het andere geval moet erg grondig te werk worden gegaan en ook dat zorgt voor een beperkte vertraging.

Voor 2 andere werven heeft Bert Celis momenteel verhoogde aandacht. De eerste is de werf rond de planningsmethodiek (werf 6), waarop de gedelegeerd bestuurder later zal ingaan. De tweede betreft de actualisering van het beslissingsmodel (werf 12). Dat is een complex programma waaraan een organisatiebreed veranderings-traject en de implementatie van enkele belangrijke softwaretools is gekoppeld.

De werf over het aangekondigde verdiepingsdecreet is nog niet aan de orde. Ook daar komt de gedelegeerd bestuurder nog op terug.

Het pilootproject voor de vervanger van OraFin, het boekhoudsysteem van de Vlaamse overheid, (werf 10) zit niet in de scope. Niet VDAB maar het Departement Financiën en Begroting is daarvan de trekker.

Bert Celis noemt de samenwerking met VDAB positief. Hij heeft als externe consultant de samenwerking en opvolging als transparant en positief ervaren. VDAB

legt op alle niveaus een grote openheid aan de dag. In alle gremia, en in het directiecomité en de raad van bestuur in het bijzonder, is er voldoende aandacht voor de opvolging van het actieplan uitbestedingsbeleid. Er is een sterke inhoudelijke expertise rond de eigen kerntaken aanwezig bij VDAB.

Het actieplan is, zoals de commissieleden weten, niet de enige uitdaging waar VDAB voor staat. Er zijn heel wat externe prikkels die bij VDAB de druk om te veranderen verhogen. Maar ook intern, zowel vanuit het beleid als de organisatie, is er druk om te veranderen. Bert Celis heeft gemerkt dat het veel vraagt van de medewerkers van de organisatie. VDAB is dan ook een complexe omgeving met veel stakeholders en belangen.

Wat nog ontbreekt is een uniforme organisatiebrede projectbenadering. Dankzij de PMO-werking zijn er al heel wat projecten die via een standaard projectmethodologie verlopen, voor andere is dat nog niet het geval.

### 1.5. Voornaamste aanbevelingen

De belangrijkste tip die Bert Celis kan meegeven is dan ook om in de toekomst te gaan voor een gestandaardiseerde projectmethodologie voor de hele organisatie.

Een andere tip is het stellen van prioriteiten. Dat is geen zaak van VDAB alleen maar van alle stakeholders samen. Het actieplan is slechts een fractie van de projecten, programma's en bijhorende veranderingstrajecten waardoor VDAB gevat is.

Het operationaliseren en het leggen van verbanden tussen de (opgeleverde) werven verdient en krijgt aandacht.

Naast het directiecomité en de raad van bestuur moet ook het lijnmanagement af en toe een andere houding kunnen aannemen als het over coaching van medewerkers en directief leidinggeven gaat.

## 2. Actieplan uitbestedingsbeleid van VDAB

### 2.1. Doelen en bouwstenen

*Wim Adriaens*, gedelegeerd bestuurder van VDAB, herinnert aan de vier specifieke doelen van het actieplan die tegen 2025 moeten worden bereikt:

- transparante keuzes maken over wat VDAB en partners doen;
- weten welke dienstverlening er nodig is in de komende jaren en dat in elke sector;
- onderzoeken of de dienstverlening die VDAB en partners aanbieden kwaliteitsvol is;
- de dienstverlening regelmatig evalueren op de beoogde resultaten.

Die vier doelen vloeien voort uit de eerder besproken audit van het Rekenhof.

De vijf bouwstenen om die doelen te bereiken zijn:

- strategie. De strategische keuzes moeten helder zijn;
- planning. Er moet planmatig worden gewerkt om de uitdagingen aan te gaan en in dienstverlening om te zetten;
- kwaliteit. De dienstverlening moet kwalitatief zijn en tot resultaten leiden;
- evaluatie. Er moet worden geëvalueerd om na te gaan of de dienstverlening effectief tot resultaten leidt;
- beheer van data en informatie. Informatie moet op een goede en consequente manier worden bijgehouden zodat op een transparante manier kan worden gecommuniceerd.

## 2.2. Strategie

### *Afwegingskader make, buy or ally*

Het kader voor het 'make, buy or ally'-beleid werd verder verfijnd. Wat doet VDAB zelf (make)? En wat vraagt het agentschap aan partners en werken die partners in opdracht van VDAB (buy) of samen met VDAB (ally)? Er zijn ook partners die vanuit hun eigen doelstellingen kunnen meewerken aan het bereiken van de doelstellingen van VDAB. Dat kader is goedgekeurd door de raad van bestuur en het is de eerste keer in de geschiedenis van VDAB dat er een dergelijk strategisch kader is.

Wim Adriaens toont een schema dat vertrekt van de zeven kernaspecten van de publieke opdracht van VDAB, die met de raad van bestuur werden besproken:

- transparantie bieden zodat iedereen op de arbeidsmarkt de juiste keuzes kan maken;
- een neutrale en onafhankelijke gids zijn voor burgers, werkzoekenden en werkgevers;
- de mismatch tussen vraag en aanbod aanpakken waar de markt niet werkt;
- de gelijke toegang tot de arbeidsmarkt bewaken;
- zorgen voor een toereikend, laagdrempelig en gebiedsdekkend basisaanbod;
- de rechten en plichten in het kader van de werkloosheidsreglementering bewaken;
- het borgen van kwaliteit daar waar VDAB er rechtstreeks impact op heeft.

Inzake bemiddeling werd er met de raad van bestuur voor gekozen om in te zetten op strategische dienstverlening. De VDAB-dienstverlening bestaat uit het capteren van de behoeften en vervolgens het inschatten, oriënteren en matchen van werkzoekenden. Daarna wordt een traject bepaald dat wordt opgevolgd, controle van de uitvoering inbegrepen. Tot slot wordt gekeken of er een match of mismatch is.

Op partners wordt er gerekend voor intensieve of gespecialiseerde dienstverlening als die nodig is voor de matching. Partners kunnen, indien dat nodig blijkt, ook worden aangesproken voor aanvullende capaciteit bij de strategische dienstverlening van VDAB.

Inzake opleiding legt VDAB de focus op korte opleidingen die een instap bieden in een sector en op competentieversterking die ondersteunend is voor de kernbemiddelingstaken. Het gaat dan om opleidingen die VDAB toelaten werkzoekenden in te schatten, te oriënteren en te matchen. Voorbeelden daarvan zijn de opleidingen op maat van een vacature, de mobiele opleidingen en het werkplekleren.

Naar de partners wordt er gekeken voor intensieve opleidingen die toeleiden naar een knelpuntberoep of naar een vacature met aanwervingsengagement van een werkgever.

De raad van bestuur vroeg een afwegingskader voor het verschuiven van opdrachten van VDAB naar partners. Aan de hand daarvan kan VDAB uitleggen waarom welke keuze werd gemaakt.

### *Samenwerking met institutionele partners*

Er is ook een kader goedgekeurd voor bilaterale samenwerkingen met strategische en institutionele partners. Wim Adriaens komt later terug op de wettelijke bepalingen en het subsidiekader.

Hij toont nog een schema met de organisatiestrategie (VIBE), de samenwerkingsstrategie en de inrichting van de samenwerking.

### *Verdiepingsdecreten*

De verdiepingsdecreten zijn noodzakelijk om te voorzien in een wettelijke basis voor de regisseursrollen van VDAB. Een eerste verdiepingsdecreet is al door het Vlaams Parlement goedgekeurd.<sup>1</sup>

Er loopt bij VDAB een traject om tegen eind 2022 een tweede ontwerp van verdiepingsdecreet aan de Vlaamse Regering voor te leggen over VDAB als loopbaanregisseur.

### 2.3. Planning

Wim Adriaens overloopt welke stappen er al zijn gezet wat de planning betreft. Het nieuwe activitybasedkostenmodel is ingevoerd. De uitbreiding van het capaciteitsmodel naar instructeurs en ondersteunende functies is in uitvoering. Zoals al werd vermeld, loopt bij VDAB een pilootproject voor de opvolger van OraFin. Dat project wordt getrokken door het Departement Financiën en Begroting.

#### *Nieuw activitybasedkostenmodel*

VDAB had al een kostenmodel. Maar zoals het Rekenhof opmerkte, ging dat niet tot op het niveau van de acties. Een nieuw kostprijsmodel werd uitgewerkt en gevalideerd. VDAB maak nu werk van de aankoop en implementatie van een tool om de informatie vlotter te ontsluiten.

#### *Uitbreiding van het capaciteitsmodel*

Er moeten keuzes worden gemaakt en daarom moet duidelijk zijn wat VDAB zelf kan doen en wat niet. Er werd een capaciteitsmodel uitgewerkt voor de bemiddelaars en voor de projectopvolgers, wat belangrijk is voor de regiefunctie.

Nu wordt werk gemaakt van een capaciteitsmodel voor de instructeurs en het ondersteunend personeel.

#### *Beheerscontrole en planningsmethodiek*

Het Rekenhof deed aanbevelingen over het efficiënt inzetten en plannen van personeel en van financiële en andere middelen. Het project voor een organisatiebrede uitrol van de beheerscontrole en planningsmethodiek loopt nog. Er werd al wel een en ander gerealiseerd, zoals een verplichte businesscase bij PMO-projecten. Die businesscase moet duidelijk maken welke effecten men wil bereiken en wat het project zal kosten aan personeelscapaciteit en middelen.

Het project heeft wat vertraging opgelopen omdat VDAB zeker wil zijn dat het gekozen systeem de planningsmethodiek op een goede manier kan verbinden met de beheerscontrole.

### 2.4. Kwaliteit

#### *Subsidiekader en screening van de lopende subsidies*

Het subsidiekader werd scherpgesteld en de screening van de lopende subsidies werd uitgevoerd.

---

<sup>1</sup> Decreet van 29 mei 2020 tot wijziging van het decreet van 7 mei 2004 tot oprichting van het publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap "Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding", wat betreft de activerings-, loopbaan- en dataregie.



De raad van bestuur keurde een subsidiekader goed dat regels bevat over het kiezen voor een overheidsopdracht of een subsidie. Dat kader werd gebruikt voor het screenen van de lopende subsidieovereenkomsten. Momenteel lopen er 2613 unieke projecten met 652 partners. Uit de screening bleek dat er van de 155 subsidies 35 niet correct waren. Intussen is dat in 15 gevallen rechtgezet. Het doel is om tegen eind 2022 alle subsidiecontracten in de juiste samenwerkingsvorm te gieten. Wim Adriaens merkt daarbij op dat het ook niet de bedoeling is dat de gesubsidieerde organisaties het slachtoffer worden van de operatie en bijvoorbeeld personeel moeten ontslaan. Het moeten ook in de toekomst nog goede partners kunnen zijn voor VDAB.

#### *Opvolging van de correcte toepassing van de wetgeving inzake overheidsopdrachten*

De interne auditdienst zal de opvolging van de correcte toepassing van de wetgeving inzake overheidsopdrachten meenemen in de jaarlijkse auditplanning. Daarover heeft de externe consultant afspraken gemaakt met de auditdienst.

#### *Implementatie van het nieuwe kwaliteitsmodel en scherpstellen van het beslissingsmodel inzake tendering*

De implementatie van het nieuwe kwaliteitsbeleid, met de scherpstelling en toewijzing van de rollen en verantwoordelijkheden, loopt nog. VDAB is een grote organisatie met verschillende functies en daarom is het belangrijk dat daarover duidelijkheid is. Het beslissingsmodel inzake tendering wordt verder verfijnd.

Wim Adriaens toont een schema dat het werkingsmodel met een meersporenondersteuning voor kwalitatieve dienstverlening weergeeft.

#### *Update compliancy management*

Compliancy management moet ervoor zorgen dat alles wat VDAB doet in overeenstemming is met de geldende regelgeving. Er wordt een kader uitgewerkt dat invulling geeft aan de aanbeveling van het Rekenhof.

#### *Monitoringskader voor provinciale projecten*

Het monitoringskader voor opvolging en kwaliteitscoaching van provinciale projecten is geïntegreerd in het programma partnerbeheer.

## 2.5. Evaluatie

#### *Aanbevelingenset*

Ook inzake evaluatie zijn er al werven opgeleverd en andere nog lopend. Er is een geïntegreerde aanbevelingenset voor het management opgemaakt.

Het management krijgt vanuit verschillende hoeken aanbevelingen. Er zijn het kwaliteitslabel van het Vlaams Centrum voor Kwaliteit, de benchmarking met andere publieke bemiddelingsdiensten, de ISO-certificering, de eigen interne audit, de VIONA-rapporten enzovoort. Het is belangrijk dat het management een overzicht behoudt van alle aanbevelingen op basis waarvan prioriteiten kunnen worden gesteld. Die set is uitgewerkt en wordt systematisch aangevuld met verbeterpunten uit nieuwe rapporten.

#### *Onderzoekskalender*

VDAB heeft een eigen evaluatiecel opgericht die een eigen onderzoekskalender opstelt. De onderzoekskalender voor 2022 werd goedgekeurd en wordt uitgevoerd.

Door de link te leggen met de beheerscontrole wordt, waar dat mogelijk is, de effectiviteit en het financieringsmechanisme in beeld gebracht.

### *Cijfermatig onderbouwen van de ondernemingsplannen*

Het project om de cijfermatige onderbouwing van de ondernemingsplannen te stroomlijnen en structureren werd pas recent vormgegeven. De oplevering is gepland in 2023.

Wim Adriaens toont een schema met de procesflow van de Vlaamse sectorale ondernemingsplannen en de provinciale sectorale ondernemingsplannen. Die plannen kunnen jaarlijks worden bijgestuurd.

## 2.6. Beheer van data en informatie

### *CRM en DMS*

Er wordt gewerkt aan een nieuw-IT-platform voor het beheer van de partnerwerking (CRM) en de uitbreiding van het document management platform (DMS). Het gaat om complexe tools die men pas kan implementeren op het moment dat de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

De rollen en verantwoordelijkheden zijn bepaald en de volgende stap is de aanbesteding van een platform om de partnerwerking op een goede manier te beheren en daarover te rapporteren.

### *Dataregie*

Ook de uitvoering van het vernieuwingsprogramma voor dataregie loopt nog. Organisatiebreed wordt bekeken hoe de correctheid, de consistentie en de uniformiteit van de terminologie en de registratie van data kan worden bewaakt.

Wim Adriaens toont een schema waarin data worden vergeleken met het bloed van de organisatie. Er is een data operating model voor de definitie, compliance en governance van data. Voor de compliance wordt de C2Compliancetool gebruikt. De data-architectuur moet zorgen voor een betere ontsluiting en het beheer van de VDAB-gegevens. Een volgende vraag is dan welke data worden gedeeld met partners en hoe die door andere diensten kunnen worden gebruikt.

## 2.7. Conclusie

Wim Adriaens besluit dat de toegelichte werven het mogelijk moeten maken om in 2025:

- transparante keuzes te maken tussen wat VDAB en wat de partners doen;
- te weten welke dienstverlening er nodig is in de komende jaren voor elke sector;
- te onderzoeken of de dienstverlening die VDAB en de partners aanbieden kwaliteitsvol is;
- regelmatig de dienstverlening te evalueren op de beoogde resultaten.

De uitvoering van het actieplan zit op schema maar het is een permanente uitdaging om, tussen alle andere prioriteiten door, genoeg capaciteit en aandacht van het management te vrijwaren voor de interne processen. Andere uitdagingen zijn onder meer de impact van de oorlog in Oekraïne op de arbeidsmarkt en de uitvoering van de werkgelegenheidsakkoorden.

### 3. Reactie van de minister

*Jo Brouns*, Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw, stelt dat het Rekenhof een jaar geleden een stevig rapport heeft ingediend. VDAB heeft de handschoen opgenomen en heeft het voorbije jaar een grote actiebereidheid getoond. De minister dankt daarom de externe consultant en de gedelegeerd bestuurder van VDAB, maar ook Luc Cortebeek en Elke Jeurissen, respectievelijk de vorige en de nieuwe voorzitter van de raad van bestuur van VDAB. VDAB staat nu voor grote uitdagingen maar iedereen is bereid er zijn schouder onder te zetten.

De boodschap van het Rekenhof was niet mis te verstaan. VDAB bleek er de afgelopen jaren niet in geslaagd te zijn om het uitbestedingsbeleid voldoende professioneel te organiseren. Dat is een stevige conclusie, die er kwam net op het moment dat de rol van VDAB als arbeidsmarktregisseur werd uitgebreid. Men heeft echter het hoofd koel gehouden en toenmalig minister Hilde Crevits heeft met het management duidelijke afspraken gemaakt. Zij heeft VDAB kordaat gewezen op de verantwoordelijkheid van de rol van het agentschap als arbeidsmarktregisseur.

De verwachtingen ten aanzien van VDAB lagen volgens minister Jo Brouns nooit eerder zo hoog. Er zijn de uitdagingen die de oorlog in Oekraïne met zich meebrengt en er is een nooit eerder gezien aantal vacatures terwijl er een krapte op de arbeidsmarkt is. De groepen die nog moeten worden geactiveerd, zoals langdurig werkzoekenden, langdurig zieken, mensen met een arbeidshandicap enzovoort, staan ver van de arbeidsmarkt. Voor elke bijkomende uitdaging op de arbeidsmarkt wordt veel van VDAB verwacht. Daar bovenop kwam dus het auditrapport van het Rekenhof. De minister spreekt van een echt scharniermoment.

Intussen heeft de minister, en ook deze commissie, kunnen vaststellen dat de wijze waarop VDAB zich na het rapport heeft georganiseerd, getuigt van zeer veel professionaliteit, wilskracht en veerkracht. VDAB is doortastend aan de slag gegaan met de twintig aanbevelingen van de audit en heeft een helder actieplan opgesteld. De gedelegeerd bestuurder heeft de stand van zaken van het actieplan al toegelicht.

Het stemt de minister tevreden dat VDAB er vandaag in slaagt om aan te tonen dat de organisatie met het actieplan aan de slag is gegaan en dat er al concrete veranderingen zijn. De hands-onmentaliteit die VDAB in het verleden zo sterk heeft gemaakt, wordt nu ook toegepast op het actieplan. VDAB heeft ook willen vermijden dat het een log en administratief bastion wordt en is op zoek gegaan naar een nieuw evenwicht over hoe het zich organiseert en omgaat met de vele partners.

Het is belangrijk dat VDAB vandaag over de voortgang kan rapporteren, ook al komt de uiteenzetting misschien eerder zakelijk over. De minister weet ook dat er aan dat soort project- en veranderingsmanagement een grote menselijke component is gekoppeld. Veranderingen realiseren, is en blijft op de eerste plaats mensenwerk, ook in een grote organisatie.

Bovendien is dit actieplan niet de enige uitdaging waaraan VDAB en het VDAB-personeel invulling moeten geven. De maatschappelijke en management-technische triggers volgen elkaar snel op en dat heeft zonder twijfel een impact op de medewerkers. Het menselijke aspect mag dus in geen enkel opzicht over het hoofd gezien worden en het hr-beleid binnen VDAB is een aandachtspunt.

In het kader van het relanceplan 'Alle hens aan dek' werd er al voor bijkomende capaciteit bij VDAB gezorgd. VDAB telt vandaag 4975 medewerkers waarvan er 115 gefinancierd worden met tijdelijke relancemiddelen.

De Vlaamse Regering verwacht veel van VDAB, dat blijkt ook uit de talrijke vermeldingen van VDAB in het Vlaamse regeerakkoord. Om de welvaart in Vlaanderen te verhogen, is er een slagkrachtige overheid nodig. Elk job is onderhevig aan verandering, maar het is wel belangrijk om die veranderingen door te spreken binnen de organisatie en te zorgen voor een draagvlak.

De minister merkt op dat het rapport van het Rekenhof nog maar een jaar geleden werd opgeleverd. De horizon van het actieplan reikt verder dan vandaag en VDAB grijpt de audit aan om diepgaande en structurele veranderingen te realiseren. Dergelijke aanpassingen vragen de nodige tijd om ze grondig aan te pakken en succesvol uit te voeren. Van VDAB wordt terecht verwacht dat de organisatie zich kan aanpassen aan de veranderende omstandigheden en de opgelegde taken kan uitvoeren. De minister stelt vast dat de organisatie dat vandaag doet.

De gezamenlijke ambitie is groot. Een sterke VDAB die omringd wordt door enthousiaste en tevreden partners is broodnodig om een werkzaamheidsgraad van 80 procent te halen. Het kabinet van de minister heeft uit verschillende hoeken opgevangen dat ook de VDAB-partners het vaak moeilijk hebben. Die bezorgdheid werd gedeeld met VDAB. De boodschap was helder: maak duidelijkere afspraken met partners, werk gericht naar meer resultaten en zorg dat alles juridisch correct verloopt. Maar toch werkt VDAB als organisatie ook met en voor mensen. Een sterk partnerschap wordt gebouwd op goede afspraken, maar evenzeer op wederzijds vertrouwen. De minister verwacht dan ook dat VDAB met de nodige aandacht blijft zoeken naar het juiste evenwicht waarop een duurzame samenwerking kan worden gebouwd.

Minister Jo Brouns gelooft ook sterk in een goede relatie met de lokale besturen. De groepen mensen die vandaag moeten worden geactiveerd, kunnen vaak gemakkelijker worden bereikt door lokale partners. De ambitie om tegen eind 2022 een overeenkomst te sluiten met elke Vlaamse stad en gemeente mag worden onderstreept.

## **II. Bespreking**

### **1. Tussenkomen van de leden**

*Axel Ronse* heeft grote managementtermen gehoord maar denkt dat het nodig is om met beide voeten op de grond te blijven. Voor een parlementslid is het niet eenvoudig om zicht te krijgen op wat er juist gebeurt bij VDAB. Het lid heeft geen probleem met de opdracht van de consultant maar denkt dat het de rol van de commissieleden is om heldere taal te spreken.

Voor de N-VA-fractie zijn er twee punten belangrijk in de werking van VDAB: maximaal inzetten op het controleren en sanctioneren van uitkeringsgerechtigde werkzoekenden en een maximale focus op het omscholen van werkzoekenden. Voor die tweede werf is uitbesteding en samenwerking met partners nodig. Een derde werf, met name het re-integreren van langdurig zieken en het verleiden van niet-beeroepsactieven naar de arbeidsmarkt, heeft te maken met de verbreding van de rol van VDAB. Ook daarvoor is uitbesteding en samenwerking noodzakelijk. Daarom zijn de audit van het Rekenhof en het actieplan uitbestedingsbeleid van VDAB belangrijk voor de N-VA-fractie.

De fractie gelooft in een slanke VDAB die slim samenwerkt met andere spelers en dus nog meer dan vandaag uitbesteedt. Daarvoor is het actieplan cruciaal.

Uit het antwoord op een schriftelijke vraag bleek dat voor de tenderopdrachten alles conform de wet was verlopen maar dat het probleem bij de contracten lag

(*Schriftelijke vragen* VI.Parl. 2021-22, nr. 539, aan minister Hilde Crevits). Van de 155 contracten waren er 26 problematisch, 15 contracten waren in hervorming en 1 contract werd niet meer opgestart. Vaak gaat het om contracten met publieke en semipublieke actoren voor het bereiken van kwetsbare groepen. Wat is de stand van zaken van de hervorming?

Axel Ronse heeft alle vertrouwen in de top van VDAB en weet dat het een ondankbare taak is om te moeten starten met moeilijke hervormingen. Uit zijn contacten op het terrein weet het lid dat er, onder meer in de provincies, ook wel baronieën zijn binnen VDAB die eigengereid durven optreden. In welke mate staan alle structuren en afdelingen op dezelfde lijn? Worden zij ook betrokken bij het actieplan en hebben ze zich voor de loyale uitvoering ervan geëngageerd? Uit de audit van het Rekenhof bleek daar vooral het probleem te zitten.

Voor sommige tenders geldt er een toeleidingsgarantie. De partner wordt pas betaald als er ook effectief mensen naar een job worden begeleid. Kan dat nog meer worden scherpgesteld zodat het juiste instrument wordt ingezet voor de juiste personen? Is de ICF-screening de juiste methode om een traject te bepalen? Op welke manier kan de afstand tot de arbeidsmarkt bepalend zijn?

Axel Ronse benadrukt verder dat er over alles wat wordt uitbesteed degelijk moet worden gerapporteerd. Voor parlementsleden is het belangrijk dat zij outputcijfers krijgen in antwoord op schriftelijke vragen.

#### *Tussenkomen van Tom Ongena*

*Tom Ongena* begrijpt uit de toelichting dat de audit van het Rekenhof hard is aangekomen. Hij denkt wel dat de audit net op tijd kwam, gelet op de nieuwe rol die het Vlaams Parlement aan VDAB heeft gegeven. Het zwaartepunt in de werking van VDAB zou meer op regie komen te liggen en een helder kader voor uitbesteding en samenwerking is dan cruciaal. Het lid is dan ook tevreden dat de audit ter harte werd genomen en dat VDAB aan de slag is gegaan met de aanbevelingen.

Wordt de externe consultant ook betrokken bij de uitvoering van de acties?

De controlerende taak ligt natuurlijk vooral bij de raad van bestuur. Er is een werkgroep sourcing opgericht door de raad van bestuur. Zal die de uitvoering van het actieplan opvolgen? Hoe is de werkgroep samengesteld en wat is de taak ervan?

Het activitybasedkostenmodel is belangrijk voor het lid. Een punt van kritiek was immers dat VDAB onvoldoende zicht heeft op de kostprijs van de eigen dienstverlening. Dat is essentieel om de afweging over het al dan niet uitbesteden te kunnen maken en om na te gaan of de privépartner de dienst tegen een lagere kostprijs kan verlenen. Het model zou nu klaar zijn maar er komt nog een tool om het toe passen. Anderzijds is er ook al een duidelijk kader voor het 'make, buy or ally'-beleid. Het een hangt toch samen met het ander? In welke mate zal de kostentool een impact hebben op het 'make, buy or ally'-kader? Het lid begrijpt dat niet op de tool wordt gewacht maar het beleid moet toch kunnen worden bijgestuurd wanneer er meer zicht is op de activitybasedkostprijs?

De opdeling tussen de rollen van regisseur en actor hangt samen met de voorgaande vraag. Is de audit geen aanleiding om die scheiding duidelijker te maken? Als dat niet gebeurt, blijft er mogelijk wantrouwen bij private en andere partners. Wat is de mening van VDAB daarover?

Van private partners hoorde Tom Ongena dat VDAB er soms zelf niet in slaagt om de eigen, contractueel vastgelegde toeleidingsgaranties na te leven, en dat in

regio's waar de arbeidsreserve nog vrij groot is. Dat is niet goed voor het vertrouwen van de partners waarmee men samenwerkt. Wordt daaraan gewerkt?

Het uiteindelijke doel is dat meer mensen aan de slag gaan en dat betekent dat men vooral naar de resultaten van de tenders moet kijken. Dat is voor het lid het belangrijkste evaluatiecriterium. Uit de audit bleek dat VDAB nooit heeft onderzocht of de verschillende activiteiten en samenwerkingsvormen tot verschillende tewerkstellingsresultaten hebben geleid. Wordt dat nu meegenomen?

VDAB telt ongeveer vijfduizend medewerkers. Een kritiek van het Rekenhof was dat het ondernemingsplan vooral werd opgesteld in functie van het personeelsplan en dat het uitbestedingsbeleid daar onvoldoende impact op had. Wordt aan die opmerking tegemoetgekomen? Bij meer uitbesteding moet de vraag worden gesteld hoeveel personeel er nodig is en welke verschuivingen er nodig zijn in het personeelsbestand. Welke impact heeft de lopende oefening op het personeelsplan van VDAB?

#### *Tussenkoms van Björn Rzoska*

*Björn Rzoska* sluit zich aan bij de bedenking van Axel Ronse dat het niet eenvoudig is voor een parlementslid om zicht te krijgen op wat er precies gebeurt bij VDAB. Daarom zal hij twee vragen stellen vanuit het standpunt van de werkzoekende die zich bij VDAB aanmeldt.

Wat is er nu veranderd voor een werkzoekende die bij VDAB binnenstapt? Wat is de impact van de audit en het actieplan op een nieuwe werkzoekende? Dat is toch een van de cruciale punten.

Heeft VDAB ook een afwegingskader om te bepalen welke dienstverlening, intern of extern, wordt ingezet voor een bepaalde werkzoekende? Op basis waarvan wordt die keuze gemaakt?

#### *Tussenkoms van Caroline Gennez*

*Caroline Gennez* kan zich inbeelden dat de audit hard is aangekomen maar ook dat het de bedoeling was van de indieners van de motie tot instelling van een onderzoek door het Rekenhof om een helder zicht te krijgen op de werking van VDAB.<sup>2</sup>

Ook voor de Vooruitfractie is de centrale vraag hoe VDAB vandaag beslist welke dienstverlening, intern of extern, wordt ingezet voor een bepaalde werkzoekende en op basis waarvan die keuze wordt gemaakt. Als de overheid betrouwbaar en voorspelbaar wil zijn voor haar klanten is dat de belangrijkste vraag, waarrond ook VDAB zich moet organiseren.

Is er al een overzicht van hoe goed de verschillende tenders werken en welke de beste zijn voor welke doelgroep? Dit gaat dan uiteraard ook over de kwaliteit van de dienstverlening en de effectiviteit van de verschillende tenders. Uit het rapport van het Rekenhof bleek onder meer dat VDAB onvoldoende zicht heeft op de kwaliteit van de eigen dienstverlening en die van de partners.

Eerder werd in dat verband vaak verwezen naar Kwalimon. Die monitoring van de kwaliteit gaat volgens het lid echter eerder over de administratieve en procedurele

---

<sup>2</sup> Motie van 5 februari 2020 tot instelling van een onderzoek door het Rekenhof naar de effectiviteit van de uitgaven in het kader van het tenderbeleid van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) *Parl.St.* VI.Parl. 2019-20, nr. 209/1.

regels en minder over de methode die de dienstverleners hanteren. Hoe zal de monitoring van de kwaliteit beter worden georganiseerd?

Heeft VDAB ooit onderzocht in welke mate de verschillende activiteiten, samenwerkingsvormen en partners verschillende resultaten behaalden op het vlak van concrete tewerkstellingsindicatoren? Volgens het lid heeft VDAB tot hiertoe geen duidelijk zicht op de eventuele succesfactoren. Dat maakt het moeilijk om de verschillende samenwerkingsvormen doelgericht in te zetten en te evalueren voor betere uitstroomresultaten.

Er is ook nog onvoldoende transparantie over de kostprijs van de tenders in vergelijking met de bemiddeling in eigen beheer. De kostprijs van de verschillende tenders heeft zware implicaties voor de overheidsfinanciën en het is dus belangrijk daar een duidelijk zicht op te hebben.

Caroline Gennez heeft nog enkele meer operationele vragen. Werden er al opdrachten uitbesteed met criteria inzake kwaliteit en resultaten die werden opgenomen in de gunningscriteria? Wordt dat consequent toegepast bij alle tenders? Hoe wordt het behalen van die criteria opgevolgd?

Is er al een overzicht van de lopende activiteiten, partnerschappen en uitbestedingen? Wordt er nog gewerkt met een toeleidingsgarantie waarbij VDAB zich engageert om mensen toe te leiden? Wordt er systematisch bijgehouden welke acties voor individuele werkzoekenden worden ondernomen?

Het aandeel langdurig werkzoekenden neemt nog altijd toe. Snel mensen begeleiden en een goede monitoring blijven dus cruciaal. In het nieuwe werkgelegenheidsakkoord 'Iedereen nodig, iedereen mee' leest het lid de uitdrukkelijke vraag van de sociale partners om voor de langdurig werkzoekenden met een face-to-facebenadering te werken. Wordt dat meegenomen in de toekomstige werking van VDAB?

#### *Tussenkoms van Yves Buysse*

*Yves Buysse* verwijst naar het verscherpen van het subsidiekader en het screenen van de lopende subsidies. Gaat het daarbij enkel over het wijzigen van de juridische bepalingen in het contract of ook over de financieringsvorm? Welke partners en organisaties zijn daarbij vooral betrokken? Is het correct dat er na de screening geen enkele subsidie zal worden stopgezet, laat staan teruggevorderd?

Het actieplan zal een grote impact hebben op de organisatie en op de inzet van het personeel. Is er al een overzicht van de verschuivingen in de personeelsmiddelen die nodig zijn om de aanbevelingen in de praktijk om te zetten?

#### *Tussenkoms van Robrecht Bothuyne*

*Robrecht Bothuyne* is tevreden dat er na de audit hard werd gewerkt. Hopelijk is daarmee de basis gelegd voor een meer performante VDAB.

Anderzijds worden de fundamentele vragen die audit oproept nog niet beantwoord. Kan VDAB garanderen dat elke werkzoekende, werknemer of werkgever die een beroep wil doen op VDAB en zijn partners de beste dienstverlening krijgt? Kan het Vlaams Parlement dat op een goede manier opvolgen? Volgens het lid kunnen die vragen nog niet positief worden beantwoord.

Het Rekenhof merkte in de audit op dat er op basis van de bij VDAB vergaarde informatie geen volledig overzicht kon worden gegeven van alle activiteiten van VDAB en partners en dat dus ook het succes daarvan niet kon worden beoordeeld.

In een reactie op de audit had VDAB het vorig jaar in een persbericht over 1800 projecten en 380 externe partners. Een jaar later is er sprake van 2613 projecten met 652 partners. Dat is een groot verschil. Heeft VDAB intussen zicht op alle projecten en alle partners waarmee in de verschillende financieringsvormen wordt samengewerkt? Kunnen die projecten en samenwerkingsvormen effectief worden beoordeeld op hun resultaten?

Bert Celis vermeldde in zijn inleiding dat er nog geen organisatiebrede aanpak is. Voor Robrecht Bothuyne is het wel essentieel dat het plan om van VDAB een performante en efficiënte organisatie te maken organisatiebreed wordt gedragen en geïmplementeerd.

VDAB heeft een van de belangrijkste taken die de Vlaamse overheid binnen haar bevoegdheden kan opnemen. De dienst moet zorgen voor een goedwerkende arbeidsmarkt waarbij mensen kansen krijgen en er optimale matching van het aanwezige talent gebeurt. VDAB telt ongeveer vijfduizend medewerkers en heeft een budget van bijna 1 miljard euro. Het Rekenhof merkte op dat er tegenstrijdige informatie in het personeelsplan stond en dat het onduidelijk was welke competenties VDAB zelf in huis had en welke bij de partners moet worden gezocht. Heeft VDAB intussen zicht op de eigen capaciteit en de toekomstige evolutie daarvan, gelet op de vergrijzing en het probleem van langdurig ziekteverzuim bij VDAB zelf? Als er nu of in de toekomst te weinig medewerkers voor bepaalde taken kunnen worden ingezet, zal er meer een beroep moeten worden gedaan op partners. Voor andere taken kan het omgekeerd zijn.

De behoefte aan een 'make, buy or ally'-kader was een belangrijk element in de audit. Robrecht Bothuyne vraagt zich af hoe het overeengekomen kader het verschil gaat maken. Op welke manier kan het ervoor zorgen dat werkzoekenden, werknemers en werkgevers daardoor een betere dienstverlening krijgen?

Er werd vorig jaar voor vier miljoen euro aan investeringen in het online partnerplatform aangekondigd. Werden die middelen intussen besteed en werkt het platform intussen naar behoren om data over de werking van de partners te verzamelen?

## **2. Antwoorden**

### *Antwoorden van Bert Celis*

*Bert Celis*, senior adviseur bij TriFinance, antwoordt eerst op de vraag of zijn rol zich ook toespitst op de effectieve uitvoering van de acties. De scope van zijn opdracht is ook de scope van de werven in het actieplan. Voor sommige werven is de implementatie mee in de scope opgenomen en in dat geval neemt hij de opvolging voor zijn rekening. Voor andere werven, zoals het 'make, buy or ally'-kader, is de scope het opstellen van het kader en stopt zijn opdracht daar. Uiteraard zal hij het directiecomité en de raad van bestuur erop wijzen dat het hebben van het kader niet volstaat en dat het ook moet worden geïmplementeerd. Hij heeft over de opvolging van het kader ook al gesprekken gehad met de gedelegeerd bestuurder.

Er waren opmerkingen over het gebruik van managementtaal en de complexiteit van het verhaal. De spreker benadrukt hij niet ongevraagd als consultant op het toneel is verschenen. Dat bleek ook uit de gesprekken die voorafgaand werden gevoerd met het kabinet en de gedelegeerd bestuurder en de voorzitter van VDAB. Bert Celis erkent de complexiteit maar herhaalt dat in het opvolgingsrapport met kleurcodes wordt gewerkt om het ook toegankelijk te maken voor wie niet van dichtbij betrokken is. Daaruit blijkt dat het een goed rapport is en dat er werk van het actieplan wordt gemaakt.



Het is inderdaad belangrijk dat ook de provinciale directies mee worden genomen in het actieplan. Werf 12, de actualisering van het beslissingsmodel, is de sleutel tot het succes daarvan. Een betere sturing en samenwerking met de provinciale directies is zeker nodig en daar wordt werk van gemaakt door de algemeen directeur van VDAB samen met de provinciale directies. Een goede coaching is daarbij belangrijk. Dat betekent dat er moet worden geluisterd en rekening gehouden met de historiek en de belangen. Maar in een volgende fase mag er ook directief worden opgetreden om te bepalen hoe het in de toekomst zal verlopen. Die werf zou in het derde kwartaal van 2022 worden opgeleverd. Dan moet er inderdaad een organisatiebreed veranderingsproces volgen waaraan de implementatie van de twee belangrijke ICT-tools is gekoppeld. De aankoop en de implementatie van die tools vergen een langere periode dan twaalf maanden.

Bert Celis benadrukt het belang van de projectmanagementmethodologie. Als vandaag de gedelegeerd bestuurder of een manager van VDAB een overzicht van de projecten vraagt, krijgt hij verschillende documenten die duiden op een diverse manier van werken. In het verleden werden al pogingen gedaan om tot een bedrijfsbrede methodologie te komen maar die werd opgeborgen omdat de organisatie voor andere grote uitdagingen stond. Dat is natuurlijk een handicap die in het veranderingsproject moet worden meegenomen. Met de PMO-methodologie heeft VDAB een haalbare keuze gemaakt die op een goede manier wordt geïmplementeerd. Het is een goede basis voor de toekomstige werking rond projecten.

VDAB moet zorgen voor kansen op de arbeidsmarkt maar zal ook zijn eigen medewerkers groeikansen moeten bieden. Dat betekent dat werkzoekenden moeten worden gescreend op competenties maar dat ook de competenties van de eigen medewerkers moeten worden versterkt.

#### *Antwoord van Wim Adriaens*

*Wim Adriaens*, gedelegeerd bestuurder van VDAB, bevestigt dat de externe consultant niet ongevraagd aan de slag is gegaan. De eerste reactie van de gedelegeerd bestuurder was om onmiddellijk met het auditrapport aan de slag te gaan. De minister en de voorzitter van de raad van bestuur deden het voorstel om er een externe partner bij te betrekken en Wim Adriaens is tevreden dat die beslissing werd genomen. Bert Celis helpt VDAB om de focus op het actieplan te houden ondanks vele andere prioriteiten. Hij creëert openheid bij de VDAB-medewerkers maar houdt zich ook aan zijn rol.

Axel Ronse zei in een slanke VDAB te geloven. Wim Adriaens repliceert dat hij in een correct bestafte VDAB gelooft. De dienst moet de opgelegde taken op een goede manier kunnen uitvoeren maar moet daarbij ook een beroep doen op expertise die in de markt aanwezig is. Daarom wordt het 'make, buy or ally'-kader ontwikkeld, waar VDAB en zijn raad van bestuur achter staan. Het gaat daarbij niet alleen om kostenefficiëntie maar ook om de vraag waar VDAB als publieke overheidsorganisatie aanwezig wil zijn om de kerntaken goed te kunnen uitoefenen en waar er een meerwaarde zit in de samenwerking met partners. Die partners kunnen expertise inbrengen en intensieve dienstverlening verzorgen.

VDAB moet dus correct bestaft zijn, zowel om de rol van actor als de regierol te kunnen opnemen. Regie is meer dan een project in de markt zetten en het dan loslaten. Zoals blijkt uit het actieplan moet een uitbesteding goed worden voorbereid, geïmplementeerd, opgevolgd, geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd.

Het klopt dat uit de screening bleek dat er voor de tendering weinig problemen waren met de juridische vorm van de overeenkomsten. De ESF-projecten hebben een eigen juridisch kader en ook daar zijn er geen problemen. Voor een aantal subsidiedossiers waren er wel problemen en daarom werd het subsidiekader nog

beter scherpgesteld. Het gaat uit van de principes dat er een gelijke behandeling moet zijn, dat het transparant is voor iedereen en dat er een engagement is van de partners. Van de partners wordt een medefinanciering gevraagd. Voor dezelfde actie kunnen subsidies niet worden gecumuleerd en subsidies kunnen niet met terugwerkende kracht worden toegekend. De staatssteunregels worden in acht genomen. De projecten die nu nog onder de loep worden genomen, voldoen niet aan een of meerdere van die voorwaarden. Met de partners wordt in dialoog gegaan en er wordt bekeken wat de overgangsregeling kan zijn en hoe er in de toekomst kan worden samengewerkt. Sommige subsidies werden stopgezet. Andere worden voortgezet en op een correcte manier in de markt gezet.

Er wordt nogal snel verwezen naar de eigengereidheid van de provinciale directies. Wim Adriaens ervaart bij zijn provinciale directies echter een grote betrokkenheid. Ze vertrekken van de realiteit op de regionale arbeidsmarkt en zijn zeer sterk klantgericht. Bij het uitrollen van uniforme systemen stellen ze de vraag of er ruimte is voor maatwerk in functie van de specifieke klantenbehoeften in hun regio, die kunnen verschillen van de behoeften elders. Grotendeels zijn er in alle provincies dezelfde behoeften maar specifieke regionale accenten kunnen nodig zijn. Het is belangrijk tot goede Vlaams kaders te komen met daarin voldoende autonomie voor de provincies om klantgericht te kunnen werken. Er moet een evenwicht zijn tussen organisatiebrede sturing en decentrale invulling. De provinciale directies nemen dat ter harte en werken mee aan de correcte implementatie van het actieplan. Wim Adriaens ziet geen baronieën maar provinciale directies die met een gezonde kritische instelling vanuit het perspectief van de klant kijken naar wat VDAB doet.

Er werden vragen gesteld over de toeleiding naar partners. VDAB biedt eigenlijk geen absolute toeleidingsgarantie, tenzij in het eerste jaar van de samenwerking omdat de partner met voldoende zekerheid moet kunnen opstarten. Voldoende werkzoekenden naar een tender toeleiden, is natuurlijk ook niet het eerste criterium voor VDAB. Belangrijk is wat de beste dienstverlening is voor een klant en wat VDAB en partners hem kunnen aanbieden. Ieder jaar tracht VDAB in te schatten wat het profiel van de klanten zal zijn en welke dienstverlening daartegenover moet staan. Ieder jaar wordt dat bijgestuurd in de sectorale ondernemingsplannen. Als er niet goed is ingeschat, worden er afspraken gemaakt met de partners over hoe er kan worden bijgestuurd. Tijdens de coronacrisis werden er bijvoorbeeld compensaties betaald aan een aantal partners. Maar een deel van het risico ligt natuurlijk bij de partners.

Verschillende andere vragen gingen over de rapportering. De audit is een jaar oud en de uitdagingen zijn van dien aard dat er nog enkele jaren werk is. Vandaag kan VDAB dus nog geen consistent overzicht geven van alle lopende activiteiten, partnerschappen en uitbestedingen, zoals door Caroline Gennez werd gevraagd. VDAB leert daarin bij en het doel is om op het einde van het traject wel een dergelijk overzicht te kunnen geven. Het voorbeeld dat Robrecht Bothuyne gaf, toont aan dat er ook inzake betrouwbare cijfers nog werk aan de winkel is.

Wat betreft de werkgroep sourcing verwijst Wim Adriaens naar het getoonde schema van het afwegingskader van het 'make, buy or ally'-beleid. De werkgroep zal toekijken op de analyse die wordt gemaakt om beslissingen te nemen inzake de verschuiving van VDAB naar partners. Het is een werkgroep waarin ook leden van de raad van bestuur zitten. Er was al een eerste samenkomst maar vanaf nu zal de werkgroep vaker vergaderen.

De kostprijs is niet het enige criterium bij het maken van strategische keuzes over waar VDAB-medewerkers worden ingezet. Het is natuurlijk wel een belangrijk element bij de overweging om taken te verschuiven. Dat moet immers tegen een

goede kostprijs kunnen gebeuren. Het activitybasedkostenmodel kan VDAB bijstaan bij het maken van die keuzes.

Het 'make, buy or ally'-kader moet vanaf nu helpen bij het maken van een duidelijke scheiding van de rol van regisseur en actor. Wim Adriaens begrijpt dat er vroeger soms een interne strijd was over het invullen van die rollen. Later is er dan voor gekozen om de regie in te bedden in de dagelijkse werking van VDAB en dat is volgens hem een goed model. De regiefunctie kan een hefboom zijn voor teams om hun doelstelling te verwezenlijken. De organisatie moet de doelstellingen bereiken met de beschikbare personeelsmiddelen maar ook door het inzetten van de middelen van partners. Het nieuwe kwaliteitsmodel moet de kwaliteit van de werking, zowel intern als extern, opvolgen. De verdeling tussen de verschillende rollen is nu misschien wat meer hybride en minder eenduidig maar het model moet ervoor zorgen dat de evaluaties met de nodige objectiviteit gebeuren.

De resultaten op het vlak van tewerkstelling worden wel opgevolgd maar niet elke uitbesteding is gericht op tewerkstelling. Er zijn bijvoorbeeld trajecten die gericht zijn op taalverwerving of doorstroom.

Bij de kwaliteitsopvolging wordt uitgegaan van het principe dat VDAB niet voorschrijft hoe de partner moet werken. De partner mag de methodologie zelf kiezen maar VDAB vraagt wel om ze te documenteren en gaat na of een aantal kwaliteitscriteria worden nageleefd. Zo moet onder meer de klant centraal staan en moet de partner voldoende transparant zijn over de acties. De dossiers worden daarop beoordeeld en deels wordt er een resultaatfinanciering overeengekomen. Achteraf wordt gecheckt of de methodologie werd toegepast en of er resultaat is en op basis daarvan wordt er gefinancierd. In het verleden was de aanpak misschien te administratief, nu wordt aan kwaliteitscoaching gedaan en wordt met de partner in dialoog gegaan.

Andere vragen gingen over het personeelsbeleid en het aantal medewerkers van VDAB. Er is een capaciteitsmodel dat nog wordt uitgebreid naar instructeurs en medewerkers van ondersteunende diensten.

Natuurlijk is het personeelsbestand ook een opgelegd gegeven. VDAB heeft een maximaal personeelscontingent, dat werd verminderd met 419 medewerkers, en krijgt een budget. Daarmee moeten de taken worden uitgevoerd. Wim Adriaens meent dat het met het 'make, buy or ally'-model mogelijk moet zijn om de taken op een goede manier te kunnen uitoefenen met de beschikbare capaciteit. Daarbij mag niet worden vergeten dat er volgens het capaciteitsmodel werd gestart met een structureel tekort aan medewerkers. 5000 medewerkers lijkt veel maar op een jaar tijd zijn er ook 380.000 werkzoekenden en talrijke werkgevers die met VDAB in aanraking komen. Er is nog altijd een zekere schaarste en dus moet steeds goed worden nagegaan hoe het beschikbare personeel wordt ingezet. Het 'make, buy or ally'-model moet helpen dat onder controle te krijgen.

Björn Rzoska vroeg wat er nu gaat veranderen voor de werkzoekenden. Uiteindelijk zou het proces moeten leiden naar een beter aanbod voor de werkzoekenden. Ten eerste vindt Wim Adriaens dat VDAB vandaag al een goede dienstverlening kan aanbieden. Dat was ook een deel van de initiële reactie op het rapport van het Rekenhof. Het is correct dat er niet consistent en te weinig wordt gerapporteerd maar er wordt wel goed nagedacht over het aanbod dat men doet aan een werkzoekende. Het actieplan moet zekerheid bieden dat het aanbod kwalitatief is en wordt geëvalueerd op doelmatigheid. Het gevolg moet zijn dat er een nog betere dienstverlening aan de klanten is, maar dat is een indirect gevolg. Vandaag zullen de werkzoekenden en de werkgevers nog weinig merken van het veranderingsproces. In de toekomst zouden ze het effect ervan moeten voelen.

Hoe wordt vandaag beslist welke dienstverlening aan werkzoekenden wordt aangeboden? Wim Adriaens verwijst naar het propellermodel met vier bladen. Er gebeurt een individuele inschatting om op maat van de werkzoekende te kunnen werken. Er wordt nagegaan wat de contextfactoren, de competenties en de sollicitatieskills zijn. De vierde vraag is wat de oriëntatie is van de werkzoekende. Is zijn jobdoelwit realistisch in de huidige perspectieven van de arbeidsmarkt? Die vier aspecten worden systematisch ingeschat.

VDAB gebruikt ICF als een indicering om mensen een toegangsticket te geven voor het maatwerk en de sociale economie. Maar Wim Adriaens ziet ook nut in ICF als een rapporteringstaal om informatie over de huidige situatie van de klant in het dossier op te nemen. 86 procent van de huidige werkzoekenden heeft een doelgroepkenmerk en is bijvoorbeeld ouder, kortgeschoold of heeft een taalprobleem. Een goede rapporteringstaal kan belangrijk zijn om de situatie van de werkzoekende te beschrijven en hem verder te helpen. Dat wordt nu bekeken.

In het nieuwe werkgelegenheidsakkoord wordt inderdaad gepleit voor een face-to-facebenadering voor langdurig werkzoekenden. Dat is een element van de aanpak op maat van de klant. Werkzoekenden kunnen aangeven hoe ze graag worden geholpen: digitaal of face-to-face. Op basis van de AI-modellen kan VDAB goed inschatten voor welke werkzoekenden de kans op werk in de eerste zes maanden relatief beperkt zal zijn. Die mensen worden opgenomen in de persoonlijke dienstverlening.

Wim Adriaens stelt voor om de vraag over de besteding van de 4 miljoen euro voor ICT, schriftelijk te stellen. Die informatie kan zeker worden verstrekt. Maar zoals al door Bert Celis werd aangehaald, is het nodig om eerst de rolverdeling helder te maken en dan later voor een ICT-tool te kiezen. Starten met een tool aan te kopen, heeft tot gevolg dat men vastzit aan die tool.

*Antwoord van minister Jo Brouns*

Minister *Jo Brouns* vindt de opmerkingen van de commissieleden kritisch maar ook constructief. De minister wil samen met VDAB de acties blijven opvolgen en de voortgang monitoren.

De minister deelt de mening dat de focus scherp moet blijven. De werking van VDAB moet gericht zijn op de werkzoekenden en bij uitbreiding op de niet-beroepsactieven. Voor die grote groep, meer dan 665.000 mensen in Vlaanderen, moet het juiste instrument worden gevonden. Daarin ligt een hele grote uitdaging, gelet op de zeer grote krapte op de arbeidsmarkt. De minister gelooft ook sterk in de samenwerking met de partners en de lokale besturen. Die laatste kunnen VDAB ondersteunen in het toeleiden van de niet-beroepsactieven naar de arbeidsmarkt. De uitdaging is groot maar ze is ook een kans voor VDAB.

### **3. Replieken**

*Robrecht Bothuyne* merkt op dat sinds de laatste begrotingsaanpassing het budget van VDAB voor het eerst meer dan 1 miljard euro bedraagt. Na de audit en het actieplan is nu de uitvoering van het plan aan de orde. De commissievoorzitter vraagt wanneer er concrete resultaten worden verwacht en wanneer die opnieuw in de commissie kunnen worden besproken.

*Wim Adriaens* antwoordt dat VDAB daarover jaarlijks kan rapporteren aan de commissie.

*Axel Ronse* reageert op het antwoord over het personeelsbestand van VDAB. Het lid vraagt om na te denken over een slankere VDAB, ook al is dat een disruptief

model. Hij gelooft sterk in wat private en semipublieke spelers vandaag al doen voor werkzoekenden en andere niet-beroepsactieven. VDAB zou met een opendatabestand kunnen werken waarin de gegevens zijn opgenomen van iedereen die vandaag inactief is en potentieel in staat is om te werken: uitkeringsgerechtigde werkzoekenden, mensen die langdurig ziek zijn maar waarvan een multidisciplinair team zegt dat ze kunnen werken enzovoort. De hele toeleiding en het overbruggen van de afstand tot de arbeidsmarkt zou het lid dan overlaten aan de private en semipublieke sector. Het beheer van de databank en de controle en sanctionering blijven dan een taak van VDAB, evenals het faciliteren van opleidingen. In dat model kan VDAB slanker zijn en op een meer effectieve manier werken. Dat is natuurlijk een grote breuk met het model van vandaag.

*Wim Adriaens* wil het disruptieve denken zeker niet uit de weg gaan. Maar hij is het niet eens met het voorgestelde model. Het doet afbreuk aan het vele en goede werk dat VDAB-medewerkers vandaag doen. De kerntaken van de publieke overheid werden in het actieplan helder gedefinieerd. De overheid kan in die kerntaken het verschil maken.

Uit de gesprekken die de gedelegeerd bestuurder nu voert met de verschillende teams die actief zijn op het terrein, blijkt dat achter de schermen heel wat inspanningen worden gedaan om het werk van de partners goed te krijgen. Bij veel partners is er een groot personeelsverloop. VDAB-medewerkers moeten dan de partners bijstaan om toch een minimale kwaliteit te bereiken. Wim Adriaens vraagt om het niet te simplistisch te bekijken. Er zijn zeer goede partners maar ook partners met heel wat uitdagingen. Het is zaak om op het juiste moment een beroep te doen op de expertise van de markt en dat goed op te volgen. Er zal altijd een organisatie nodig zijn die aan het stuur zit en de kerntaken van de publieke overheid bewaakt. De verdienste van het rapport van het Rekenhof is dat het de aanzet was om goed na te denken over de taakverdeling. De spreker is ervan overtuigd dat het model dat vandaag wordt uitgetekend ook voor de toekomst het beste model voor VDAB is.

*Robrecht Bothuyne* meent dat het de rol van VDAB is om ervoor te zorgen dat aan elke klant de best mogelijke dienstverlening wordt aangeboden, of dat nu met een slanke of minder slanke organisatie gebeurt. De middelen daarvoor zijn ingeschreven in de begroting die door het Vlaams Parlement werd goedgekeurd en moeten zo goed mogelijk worden besteed. De commissie zal dat verder opvolgen.

Robrecht BOTHUYNE,  
voorzitter

Tom ONGENA  
Axel RONSE,  
verslaggevers

**Gebruikte afkortingen**

AI	artificiële intelligentie
CRM	customer relationship management
DMS	documentmanagementsysteem
ESF	Europees Sociaal Fonds
ICF	International Classification of Functioning, Disability and Health
ISO	International Organization for Standardization
IT	informatietechnologie
Kwalimon	kwalitatieve monitoring
OraFin	Oracle Financials
PMO	project management office
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VIBE	VDAB in beweging
VIONA	Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwork Arbeidsmarktrapportering