

1927 (2023-2024) – Nr. 1
ingediend op 19 december 2023 (2023-2024)

Verslag van de gedachtewisseling

namens de Commissie voor Economie, Werk,
Sociale Economie, Wetenschap en Innovatie
uitgebracht door Thijs Verbeurgt

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

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;

Gwendolyn Rutten, Maurits Vande Reyde;

Meyrem Almaci, Imade Annouri;

Thijs Verbeurgt.

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;

Tom Ongena, Bart Van Hulle;

Johan Danen, Björn Rzoska;

Els Robeyns.

Toegevoegde leden:

Kim De Witte.

INHOUD

1. Inleidende uiteenzettingen	4
1.1. Bert Celis, TriFinance	4
1.2. Wim Adriaens, VDAB	6
1.3. Reactie van minister Jo Brouns	8
2. Bespreking	9
2.1. Vragen en opmerkingen van de leden	9
2.2. Antwoorden	11
2.3. Bijkomende vragen en antwoorden	14
Afkortingen	17

Bijlagen: zie [dossierpagina](#) van dit document op www.vlaamsparlement.be

De Commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie, Wetenschap en Innovatie hield op 26 oktober 2023 een gedachtewisseling over het actieplan voor het uitbestedingsbeleid van VDAB.

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

Op 16 juni 2022 hield de commissie al een gedachtewisseling over de opvolging van het actieplan (*Parl.St.* VI.Parl. 2021-22, nr. 1381/1). De aanleiding voor het opstellen van het actieplan was een rapport van het Rekenhof over het uitbestedingsbeleid van VDAB, dat op 15 juli 2021 werd besproken in de commissie (*Parl.St.* VI.Parl. 2020-21, nr. 37-E/1 en 2).

1. Inleidende uiteenzettingen

1.1. Bert Celis, TriFinance

Bert Celis, senior adviseur bij TriFinance, begint met een korte schets van de tijdlijn. De audit van het Rekenhof liep over de periode 2015 tot en met 2019 en is opgeleverd in het voorjaar van 2021. VDAB heeft daarna bijna meteen, binnen de maand, het actieplan opgesteld. Het werd aan deze commissie voorgesteld op 15 juli 2021.

Bert Celis zelf is aangesteld in de zomer van 2021. Hij heeft de commissie op 16 juni 2022, meer dan een jaar geleden, een overzicht gegeven van wat VDAB toen al had gedaan. In december 2022 had hij een overleg op het kabinet van de minister.

Hij heeft doorlopend samengewerkt met de leden van het directiecomité en, vanzelfsprekend, met de projectleiders voor het actieplan binnen VDAB. Dat actieplan omvat 25 werven, elk met onderliggende projecten en programma's. Die opvolging is het afgelopen jaar op een iets lager ritme gebeurd dan bij de vorige bespreking in de commissie. Dat komt omdat VDAB op dit ogenblik al meer dan veertien acties uit het actieplan heeft opgeleverd, waardoor er minder opvolgingswerkzaamheden nodig zijn. VDAB heeft gelijktijdig nog heel wat andere projecten lopen waar de medewerkers ook bij betrokken zijn en hun tijd aan besteden.

Stand van zaken

De presentatie bevat een slide met de rol van de externe consultant. De spreker ziet zichzelf als een 'vriendelijke schoonmoeder'. Vanuit zijn externe en neutrale standpunt ten opzichte van VDAB heeft hij gezien dat VDAB op een zeer adequate manier heeft gereageerd op de aanbevelingen van het auditrapport. De organisatie heeft het rapport niet naast zich neergelegd. Ze heeft de moed gehad om een aantal dingen te ontkrachten en af te zwakken, maar ze heeft ook erkend dat er heel wat terechte punten waren en heeft vervolgens een actieplan opgesteld om daar meteen mee aan de slag te gaan.

VDAB heeft de externe consultant nooit gehinderd in zijn werkzaamheden. Iedereen is altijd beschikbaar en hij krijgt vrijwel meteen een antwoord op gestelde vragen.

De organisatie is ook bezig met het verdiepen en duurzaam verankeren van de acties. De spreker geeft het voorbeeld van het sourcingkader, een belangrijk element dat opgeleverd is en dat VDAB een helder strategisch kader biedt voor het maken van eenduidige en transparante verbind-koop-maakkeuzes in de dienstverlening. De rol van Bert Celis stopte bij het valideren van het feit dat dat kader er effectief is. Aangezien hij nog altijd aan boord is, ziet hij ook dat er met dat kader wordt gewerkt. Dit was een belangrijke vraag tijdens de vorige bespreking in de commissie, waar

hij nu een positief antwoord op kan geven. Het draait namelijk niet om het afvinken van actiepunten, maar om het implementeren en laten werken van de oplossingen.

De spreker herhaalt dat de communicatie transparant is, waarmee hij niet alleen doelt op de communicatie naar de externe consultant, maar ook naar de raad van bestuur. Als het nodig is, worden punten proactief geagendeerd en als er vragen komen, wordt daar ook op geantwoord, zowel door de gedelegeerd bestuurder en andere VDAB-medewerkers als door de spreker zelf.

Bert Celis kan dus niet anders dan een positief resultaat aan de commissie voorleggen. In zijn ogen heeft VDAB dit actieplan zeer correct opgevolgd om er vervolgens zeer resultaatgericht mee aan de slag te gaan.

Van de 25 originele werven, waarvan er een aantal werden samengevoegd, zijn er 21 overgebleven. Daarvan is de meerderheid dus al opgeleverd. Enkele werven zijn nog lopende:

- werf 3 gaat over het uitwerken van het Verdiepingsdecreet. Daarvoor is het wetgevend proces opgestart;
- werf 18 over de domeinanalyse is bijna afgerond. De werf gaat over het verzamelen van cijfers om voor de managers van VDAB de dashboards te verbeteren, zodat zij het aantal medewerkers en de resultaten van de uitbestedingen beter in kaart kunnen brengen;
- werf 19 gaat over de evaluatie en verdieping van de financieringsmechanismen. Ook dat was een vraag van het Rekenhof. VDAB heeft nu een onderbouwing en kwantificering om die mechanismen te bekijken. Het agentschap is bezig met het technisch verankeren van dat systeem. Het sluitstuk wordt een software-toepassing;
- een laatste werf die nog loopt is het meerjarenplan Dataregie. VDAB is van bemiddelaar tot regisseur aan het vervellen en dus ook tot dataregisseur. Dat wordt volgens Bert Celis een belangrijke opdracht. Dit project over interne en externe gegevensstromen loopt nog anderhalf jaar door.

Beslissingsproces over samenwerking

De enige werf die volgens Bert Celis op dit moment extra aandacht verdient, is een werf waarin een aantal programma's en projecten zijn samengevoegd, met name werven 12, 16, 21 en 22 over het beslissingsproces over samenwerking. Klanten moeten worden geholpen met een aanbod. Moet dat aanbod in de markt worden gezet, gaat VDAB dat zelf doen of samen met een partner? Hoe zal het aanbod worden opgevolgd? Hoe wordt daar een PDCA-cyclus op losgelaten? Hoe gaat VDAB aan de slag met wat werd geleerd?

Werk 12 werkt dat procesmatig uit en is een zeer belangrijke werf, omdat heel wat aanbevelingen van het Rekenhof hieraan te koppelen zijn. Het proces is sinds het voorjaar van 2023 klaar en gevalideerd. Ook de provincies – dat is werk 16 – zijn daarbij betrokken. Zij hebben daar inspraak in gehad en zijn volledig gealigneerd op dat proces. Werven 12 en 16 zijn dus eigenlijk klaar. VDAB is dat nu in tools aan het gieten: een DMS, of een documentmanagementsysteem, en een CRM, een customer relationship management of partnerplatform. Die systemen werden aangekocht en worden nu technisch uitgerold. De ruis die op het project zat, had enerzijds te maken met de externe partner en was anderzijds ook intern. VDAB is op dat vlak op de goede weg. Er wordt nu een uitloop verwacht van een drietal maanden. Volgens de huidige planning zal men er in het voorjaar van 2025 mee klaar zijn. Van zowel de programmamanager als de gedelegeerd bestuurder en de algemeen directeur Arbeidsmarktbeheer, Cindy Dewaele, heeft Bert Celis geen signalen ontvangen dat er nog substantiële problemen zouden zijn.

De programmamanager wees twee redenen aan voor de kleine vertraging. Er is enerzijds gekozen voor een 'on the shelf'-softwareprogramma, dus een bestaand programma dat niet op maat wordt gemaakt. Anderzijds is nagenoeg de hele organisatie erbij betrokken. Dat vraagt dus niet alleen systeemtechnische ingrepen maar ook veel aandacht voor de medewerkers en dus voor het change management dat daarbij hoort. VDAB probeert op een positieve manier de vertraging tot een minimum te beperken.

Bert Celis toont een schema van het proces dat wordt doorlopen. Wie de audit heeft gelezen, begrijpt dat het proces een sleutelement van het actieplan is. VDAB zal goed bekijken of er iets moet worden gemaakt of gekocht. Moet VDAB zich verbinden met een partner in de markt? Hoe zal het dan worden aangekocht? Hoe zal ervoor worden gezorgd dat het allemaal correct verloopt? Hoe zal het worden geïmplementeerd, opgevolgd en geëvalueerd? Hoe zal het nadien worden gebruikt om lessen uit te trekken?

Ook de OGSM-methodiek is zeer belangrijk. Het Rekenhof heeft in aanbevelingen 18 en 19 gevraagd om projecten en programma's effectief uit te voeren en inhoudelijk op elkaar af te stemmen. Jaarlijks maakt VDAB ongeveer 37 plannen. Die starten bij de gedelegeerd bestuurder en dalen in de organisatie in volgens dezelfde methode.

Wat brengt de toekomst?

Na het actieplan, en parallel daarmee, wordt gewerkt aan een vervolg, om ook het Vlaams Parlement en de commissie in de toekomst op de hoogte te houden. Het legt de focus op VDAB als regisseur.

Bert Celis merkt tot slot op dat de gedelegeerd bestuurder later zal ingaan op de afronding van de opdracht van de externe consultant.

1.2. Wim Adriaens, VDAB

Wim Adriaens, gedelegeerd bestuurder van VDAB, zegt tevreden te zijn met het positieve rapport van de externe consultant, al vindt hij dat in belangrijke mate ook een verdienste van Bert Celis zelf. Die had namelijk twee opties: afwachten tot het rapport opgeleverd was om er dan kritiek op te geven of zelf proactief signaleren op welke punten er zich problemen konden voordoen. Hij heeft voor die laatste aanpak gekozen, waardoor VDAB tijdig kon ingrijpen en vandaag een positief rapport kan voorleggen.

Na de audit van het Rekenhof, met heel wat aanbevelingen, heeft VDAB samen met de commissie een actieplan opgesteld met punten die tegen 2025 veranderd zouden moeten zijn. Ten eerste wil VDAB transparante keuzes maken in wat VDAB doet en wat de partners doen. VDAB wil ook de noden aan dienstverlening voor de komende jaren in kaart brengen en onderzoeken of de dienstverlening kwaliteitsvol is. Achteraf wil VDAB evalueren of die dienstverlening doelmatig was zodat die waar nodig kan worden bijgestuurd.

Wat is er intussen opgeleverd?

Achter die eenvoudige doelstellingen zit een complex geheel van projecten, tools en processen waaraan de afgelopen jaren heel hard gewerkt werd. Wim Adriaens zal niet alles overlopen wat er ondertussen opgeleverd is omdat dat terug te vinden is in de presentatie.

Belangrijker is wat dat alles oplevert voor de werkzoekenden en de klanten. Dat was ook de vraag die de vorige keer in de commissie werd gesteld. De spreker meent dat VDAB door het uitvoeren van het actieplan sterker geworden is en nog

zal worden als regisseur, met een betere dienstverlening voor de burger. Er wordt ook op toegezien dat de transities op de arbeidsmarkt beter verlopen, zowel binnen als buiten VDAB.

Van arbeidsbemiddelaar naar regisseur

De doelstelling van de Vlaamse Regering en meteen ook de opdracht van VDAB behelst niet alleen het in de markt zetten van een goede dienstverlening maar ook het optrekken van de werkzaamheidsgraad tot 80 procent. Vandaag is die met 76,7 procent hoger dan ooit maar wordt de doelstelling nog niet gehaald. Daarvoor zal meer dan alleen activering nodig zijn. Er zal op een breder speelveld gespeeld moeten worden. VDAB zal niet alleen werkzoekenden aan het werk moeten helpen, maar moet er ook voor zorgen dat mensen werkzoekend worden en dat mensen die aan het werk zijn op een goede manier aan de slag blijven.

Regierapport vanaf 2024

VDAB wil dit op een systematische manier aanpakken. Zoals Bert Celis al zei, zal hiervoor een rapportering opgestart worden. Vanaf 2024 komt er een regierapport, in de eerste plaats voor de raad van bestuur van VDAB maar ook voor de Vlaamse Regering. De bedoeling is dat het jaarverslag een regierapport wordt, waar ook het Vlaams Parlement kennis van kan nemen.

VDAB ziet de regierol dus veel ruimer dan de klassieke tendering en operationele regie. Wim Adriaens toont dit aan de hand van een schema.

De strategische regie gaat voor VDAB over het ruimere speelveld van de arbeidsmarkt. Wat moet er allemaal gebeuren om op een goede manier tot een werkzaamheidsgraad van 80 procent te komen?

Daarnaast is er de operationele regie, die meer aansluit bij de audit van het Rekenhof en het in de markt zetten van de dienstverlening, en zijn er de regie van het traject van de klant en de onderliggende dataregie.

Strategische regie

Een onderdeel van de strategische regierol zijn simulaties en groeipaden om naar een tewerkstellingsgraad van 80 procent te gaan. Daartoe moeten werkzoekenden en niet-beroepsactieven op een betere manier naar werk worden begeleid, maar ook moet ervoor worden gezorgd dat mensen minder uitvallen en dat ze op een goede manier aan het werk blijven. Die punten vallen buiten de bevoegdheid van VDAB, maar VDAB wil er als regisseur signalen over kunnen geven. Zo heeft VDAB het RIZIV gewezen op het belang van het betrekken van preventieadviseurs-arbeidsartsen in de samenwerking. Daarnaast voerde VDAB een eigen onderzoek uit over de tijdelijk ontheemde Oekraïners, in de vorm van een bevraging. De aanbevelingen worden nu ook door andere spelers gebruikt.

Als strategische regisseur wil VDAB zich ook als connector opstellen. Zo heeft de dienst heel veel geïnvesteerd in goede relaties met lokale besturen. Wim Adriaens verwijst naar de samenwerkingsovereenkomsten met die besturen. Er worden dashboards opgesteld om data te delen met de lokale besturen om te bekijken waar moet worden bijgestuurd. Daarvan wordt een gezamenlijke rapportage gemaakt.

Operationele regie

Wat heeft VDAB gerealiseerd in het kader van het actieplan en de operationele regie? Vertrekkend vanuit de PDCA-cyclus worden er samen met 625 partners verbeteringen gerealiseerd. Samen met de raad van bestuur werden er transparante kaders

gemaakt over wat VDAB doet en wat anderen doen. Over de forecast van de noden aan dienstverlening werden er op basis van de beschikbare data dashboards opgesteld. Aan de hand daarvan kan VDAB dan beslissingen nemen op basis van de beste beschikbare informatie.

Op basis van de behoeften die daaruit naar voren komen, komt er een gestructureerd proces waarin VDAB een aanbod van dienstverlening kan omschrijven en in de markt zetten. In de presentatie staat een voorbeeld van hoe dat er in de toekomst kan uitzien. Op een systematische manier kan worden nagegaan of er behoefte is aan een nieuwe dienstverlening en of dat iets voor VDAB is of voor een partner.

Ten slotte evalueert VDAB of de dienstverlening kwaliteitsvol is. Daartoe wordt halfjaarlijks een evaluatiekader en -kalender opgesteld.

Besluit

VDAB zit, volgens Wim Adriaens, op schema met de uitvoering van het actieplan, dat VDAB versterkt in de rol van regisseur.

Wat is het eindpunt van de opdracht van externe consultant? De meeste acties zijn afgerond of gaan in afrondingsfase. Bert Celis kan nog een externe blik bieden op het regierapport over de uitdagingen van de komende jaren. Daarom loopt de opdracht tot de zomer van 2024.

1.3. Reactie van minister Jo Brouns

Jo Brouns, Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw, zegt dat het belang van het rapport van het Rekenhof zeer groot is en een heel grote indruk heeft nagelaten in de organisatie. Het is duidelijk dat VDAB aan de slag is gegaan met het rapport en de nodige expertise in huis gehaald heeft om de implementatie van de aanbevelingen mogelijk te maken.

VDAB zit op koers om het actieplan binnen de vooropgestelde termijn uit te voeren. Veertien acties zijn al opgeleverd, andere zullen binnen de voorziene termijn opgeleverd worden. Die timing is belangrijk maar nog belangrijker is de vaststelling dat de acties ook effectief een antwoord bieden op de noden die in de audit zijn vastgesteld. Nadat men bij de vorige bespreking in de commissie zicht kreeg op de noodzakelijke strategische fundamenten voor de samenwerking van VDAB met zijn partners werd dit intussen vertaald naar een sluitend proces rond partnerbeheer en kwaliteitsopvolging. Er is werk gemaakt van een geïntegreerde planningscyclus en van de ontwikkeling van ondersteunende tools en dashboards.

De minister ziet dat de organisatie concrete stappen heeft gezet om de gemaakte keuzes transparant te maken. Daardoor laat ze zien tot welke output het werk van elke dag leidt. Ze toont zich als een organisatie die mensen en middelen efficiënter probeert in te zetten en het mogelijk maakt om resultaten te meten en de dienstverlening te evalueren.

Twee jaar na het rapport van het Rekenhof kan men stellen dat VDAB bijzonder grote inspanningen heeft geleverd. Zoals de externe consultant al aangaf, heeft VDAB een correct en resultaatgericht parcours gereden om het vooropgestelde actieplan uit te voeren. De minister leidt uit de presentatie van de externe consultant af dat VDAB de opdracht zeer ernstig heeft genomen. Hij dankt Bert Celis nadrukkelijk voor de ondersteuning die hij daarbij heeft geleverd.

Wim Adriaens ging in zijn presentatie in op de weg die is afgelegd maar ook op het voortdurende proces. Het verhaal is nooit af en zal ook een vervolg krijgen. Het actieplan zal blijven lopen en zal verder richting geven aan de organisatie. Volgens

de minister hebben het rapport en het actieplan bij VDAB een noodzakelijke 'mindshift' teweeggebracht. Het was een aanzet om nog meer professioneel en heel gericht op de actuele noden te werken. De audit heeft een impact gehad op de hele organisatie. Daardoor heeft VDAB ook een tijdlang een sterke interne focus gehad, net op het moment dat de Vlaamse arbeidsmarkt in brand stond. Net wanneer van de organisatie gevraagd werd om uit te breken en wendbaar en flexibel te zijn en op alle actuele noden in te spelen, moest ze tegelijk ook de interne organisatie kantelen en in de juiste richting sturen. Dat vergde volgens de minister heel wat doorzetting en volharding.

VDAB moest strategische keuzes maken en heeft daarvoor een kader ontwikkeld. Daar is duidelijk werk van gemaakt door het management in samenwerking met de raad van bestuur. Er is een vrij grote druk op de organisatie, om in te spelen op onverwachte gebeurtenissen zoals de oorlog in Oekraïne. Dat bracht bijkomende opdrachten mee, met nieuwe klanten. Er is ook de grote omslag in de werking, waarbij aan VDAB gevraagd wordt om de reserve van de niet-beroepsactieve Vlamingen aan te boren. Het aantal uitkeringsgerechtigde werklozen is immers historisch laag. Dat is op zich goed, maar maakt de omwenteling wel fundamenteel.

Daarom is het belangrijk dat VDAB vlot aan de slag kan gaan met de resultaten van de audit, maar ook met de resultaten die verwacht worden van het lopende onderzoek over de toekomst van VDAB, dat nu in de laatste fase zit. Ongeacht het resultaat is de minister ervan overtuigd dat ook dit zogenaamde toekomstonderzoek zal bijdragen aan een versterking van VDAB als duurzame en belangrijke partner voor het Vlaamse arbeidsmarktbeleid.

Volgens minister Jo Brouns werkt VDAB door het rapport van het Rekenhof nog performanter dan vroeger en zal de organisatie zich door het toekomstonderzoek nog beter als partner kunnen positioneren in de meer geïntegreerde arbeidsmarktcontext. De medewerkers van VDAB en van de partners staan centraal bij deze verandering, die een impact heeft op de organisatie. De minister apprecieert dat er ingezet wordt op coaching en informatiedeling. Een aandachtspunt hierbij is de transparantie naar de partners.

De minister concludeert dat VDAB al een hele weg heeft afgelegd in de realisatie van het afgesproken actieplan en zich toont als een sterke organisatie die kritisch naar zichzelf kijkt en gegroeid is. Daar kan een voorbeeld aan worden genomen. De minister kijkt uit naar het vervolg en zal daar met de raad van bestuur verder op blijven toezien maar hij is ervan overtuigd dat een kritische organisatie als VDAB de toekomstige noden van de arbeidsmarkt kan beantwoorden.

2. Bespreking

2.1. Vragen en opmerkingen van de leden

Tussenkomst van Thijs Verbeurgt

Thijs Verbeurgt dankt de sprekers voor de toelichting van dit belangrijk thema en betreurt de beperkte aanwezigheid van commissieleden. Hij verwijst naar de plenaire vergadering van 25 oktober 2023, waarin over het arbeidsmarktbeleid in Wallonië gediscussieerd werd (*Actuele vragen* VI.Parl. 2023-24, nr. 64 en 69), maar stelt vast dat wanneer de kans zich voordoet om een cruciaal thema voor de arbeidsmarkt in Vlaanderen als de regierol van VDAB te bespreken, vele commissieleden afwezig blijven.

Vervolgens gaat het lid in op de toelichting. Hij is van mening dat de wisselwerking tussen VDAB en de dienstverleners nog kan worden geoptimaliseerd, vooral als het over administratieve belasting gaat. Hij merkt op dat hij in antwoord op zijn

schriftelijke vragen vaak te horen krijgt dat bepaalde cijfers niet structureel worden bijgehouden of aangeleverd kunnen worden, vooral als het over de kwantitatieve slaagcijfers gaat. Hij vraagt zich af hoe dat beter en op een structurele manier kan worden gemonitord. Het werk van de partners die mensen begeleiden met een specifiek individueel traject, iets wat VDAB zelf niet kan, is belangrijk en het lid zou hier graag een kwalitatieve check van zien.

Tussenkomst van Imade Annouri

Imade Annouri sluit zich aan bij de reactie van de minister. Het is een goede zaak dat er analyses en doorlichtingen komen en dat er vervolgens wordt bijgestuurd. Hij denkt dat dit proces een voorbeeld kan zijn, ook voor politici. Die moeten niet altijd uitgaan van hun eigen overtuiging en mogen soms ook bijsturen op basis van feiten.

Het lid heeft drie vragen voor de sprekers. Ten eerste vraagt hij zich af op welke manier de individuele begeleiding van mensen wordt gemonitord. Hoe wordt dat ervaren door de mensen die worden begeleid? Bestaan er kwalitatieve verschillen tussen de partners met wie wordt samengewerkt? Op welke manier worden die in kaart gebracht? Wordt dat opgevolgd en bijgestuurd?

De tweede vraag gaat over het verdringingsrisico. Het lid verneemt dat er veel druk staat op organisaties die actief zijn in het arbeidsmarktbeleid. Moeilijke en kwetsbare profielen hebben meer begeleiding nodig. Hierdoor bestaat er een risico dat organisaties zich niet bezighouden met het begeleiden van de moeilijkste profielen, omdat ze zich vooral focussen op de output en willen tonen dat ze hun werk goed doen. Hoe groot is het risico dat de kwetsbare profielen over het hoofd worden gezien door de uitbestedingspartners?

Ook zijn derde vraag gaat over de partners waarmee VDAB samenwerkt. In Antwerpen bestaan verschillende samenwerkingsverbanden om mensen toe te leiden naar jobs. Eén van die samenwerkingen werd stilgelegd omdat de partner beloofde om bepaalde resultaten te halen maar die in de praktijk niet haalde. *Imade Annouri* vraagt zich af of de sprekers ook vaststellen dat de vastgelegde targets niet altijd worden bereikt. Hoe kijken de sprekers daarnaar?

Tussenkomst van Axel Ronse

Axel Ronse meent dat het een goede zaak is dat het parlement de hulp van het Rekenhof heeft ingeroepen. Het lid stelt dat iedereen geschokt was door de resultaten van de audit. Er heerste al langer een gevoel dat er iets niet goed zat en nu is dat ook geobjectiveerd.

Het is positief dat het management van VDAB ernstig met de resultaten aan de slag ging en dat er op een heel open en transparante manier wordt gewerkt. Er zijn al veel actiepunten afgevinkt. De N-VA-fractie is daar tevreden over. De fractie was immers bezorgd dat VDAB zijn regierol zou opgeven en terug een actorrol zou innemen. De N-VA gelooft in slimme en goede tendering.

Het lid vraagt zich af of de focus zal blijven liggen op de regierol, dus op meer uitbesteden. Komt er nog een backlash na de audit? Kan er met opgeheven hoofd aan tenders worden gewerkt?

Axel Ronse heeft nog een bijvraag over de social impact bonds, een vorm van uitbesteding die in de legislatuur 2014-2019 is toegepast in Antwerpen voor IT-jobs voor NEET-jongeren. Het lid hoorde dat dit moeizaam is verlopen vanwege het kader errond. Zijn er nog plannen of mogelijkheden voor het instrument van de social impact bonds?

Tussenkomst van Robrecht Bothuyne

Ook *Robrecht Bothuyne* spreekt zijn appreciatie uit voor het geleverde werk. Hij heeft de audit van het Rekenhof uit 2020 opnieuw geraadpleegd en dan vooral de vragen die het parlement toen heeft gesteld. De bedoeling daarvan was om VDAB aan te zetten tot het uitbouwen van een sterker en beter beleid voor het al dan niet uitbesteden en opvolgen van de dienstverlening. Het lid vraagt of de 'make or buy'-beslissing nu op een andere en betere manier genomen wordt. Hij heeft het aanvraagformulier nieuwe dienstverlening gezien. Hoe gaat dat in de praktijk? Wie vult het formulier in en waar komt het terecht? Wie beoordeelt het voorstel in kwestie?

In de audit zat ook de vraag naar eigen personeelsinzet, kennisopbouw en de impact van de uitbesteding van taken daarop. In het verleden uitte de commissie haar bezorgdheid over het behoud van kennis en knowhow om dienstverlening te organiseren en om externe partners te beoordelen. Robrecht Bothuyne vraagt of het uitbestedingsbeleid een impact heeft gehad op het eigen personeelsbeleid en op de personeelsinzet en de evolutie daarvan, bijvoorbeeld bij aanwervingen of bij de uitbouw van nieuwe of andere dienstverlening. Kan men daaruit al lessen trekken over de impact op de personeelsinzet in de toekomst?

Bij bezoeken aan de partners ervaren parlementsleden enige ongerustheid. Verandering wekt altijd weerstand op. Het lid vraagt of de impact op partners gemeten wordt. Weet men wat de impact van het uitbestedingsbeleid is op de dienstverlening? Zijn er nieuwe, innovatievere partners bij gekomen? Valt er kwalitatief of kwantitatief iets te zeggen over het aantal partners en de kwaliteit van hun dienstverlening?

Er is een bezorgdheid over de continuïteit bij de partners. In het verleden waren er partners die bijna automatisch opdrachten kregen van VDAB en op basis daarvan kennis en personeelsinzet konden opbouwen. Nu wordt deels een ander model gehanteerd. Heeft men zicht op de continuïteit en de kwaliteit van de dienstverlening van die traditionele partners? Zijn daar eventueel problemen die moeten worden aangepakt?

Het lid vindt het cruciaal om te weten in hoeverre dit beleid een verschil maakt voor zowel werkgevers als werkzoekenden. Is er een zicht – bijvoorbeeld aan de hand van tevredenheidsmetingen – op de evolutie in de tevredenheid over de dienstverlening sinds het veranderingsproces is ingezet? Zijn er daarvoor concrete doelstellingen gedefinieerd?

De minister zei dat het toekomstonderzoek in een laatste fase zit. Robrecht Bothuyne wil weten wat in het onderzoek juist op tafel ligt, wat de verdere timing is en hoe het parlement er op de juiste manier bij kan worden betrokken.

2.2. Antwoorden

Antwoorden van Wim Adriaens

Wim Adriaens antwoordt aan Thijs Verbeurgt dat de optimalisering van de samenwerking en de processen tussen VDAB en de dienstverleners nog moet gebeuren. VDAB heeft de voorbije maanden veel naar zichzelf gekeken. Dat moest ook, na een audit over de interne processen. In 2024 zal de switch gemaakt worden naar het partnerlandschap. De aangekochte crm-software wordt momenteel geïmplementeerd. In eerste instantie wordt het eigen proces goed gedefinieerd en ingebouwd. De tweede fase wordt een partnerluik. De partners zullen dan een meer gestructureerd overzicht krijgen van de contracten en projecten die lopen bij VDAB.

Administratieve processen zullen er altijd zijn. Bij de Europese financiering bijvoorbeeld verhoogt de controledruk. Zowel VDAB als de partners moeten daarmee leren omgaan. Dat moet in een transparant proces kunnen verlopen en in tools worden gegoten, zodat de partners daar meer inzicht in krijgen.

Een van de bedoelingen van de implementatie van crm is om de data meer gestructureerd te kunnen verzamelen en daarover te rapporteren. Dat was een van de belangrijkste aandachtspunten van het Rekenhof. VDAB zal daartoe komen wanneer de nieuwe aanbestedingen in de crm-toepassing worden opgenomen.

Imade Annouri vroeg op welke manier VDAB de tevredenheid monitort. De tevredenheid van mensen die bij VDAB langskomen, ligt heel hoog, rond de 90 procent. Voor de trajecten bij partners is er een klassiek klachtenmanagement. Werkzoekenden kunnen een klacht indienen als ze niet tevreden zijn over een bepaalde dienstverlening. VDAB vond zelf dat dat niet proactief genoeg verliep. Daarom werden de VDAB-bemiddelaars ingezet als 'trusted advisors' in het traject van de klant: op regelmatige tijdstippen wordt zowel naar de klant als naar de partner geluisterd. Hoe loopt het traject? Was het de beste keuze? Of moet het traject opnieuw worden geëvalueerd? VDAB probeert vroeg in het proces te interveniëren als er iets fout loopt. Op die manier wordt getracht de cijfers over tevredenheid hoog te houden.

Wat betreft het verdringingsrisico, het risico dat op de gemakkelijkste profielen wordt gefocust, herinnert Wim Adriaens eraan dat de arbeidsmarkt heel snel verandert. Veel mensen geraken nu in tegenstelling tot vroeger wel aan werk. Dat is een goede zaak maar het betekent ook dat er anderen zijn met grotere uitdagingen, die effectief nood hebben aan dienstverlening. VDAB probeert daarover met de partners in overleg te gaan. In een lerend netwerk wordt nu voor de grotere tenders regelmatig opgevolgd welke klanten de partners door VDAB toegeleid krijgen en of ze daarbij op bepaalde hindernissen botsen, zoals dienstverlening die ze niet kunnen aanbieden. Het is de bedoeling om in de toekomst in meer tussentijdse momenten te voorzien waarop een opdracht kan worden bijgesteld. Dat is delicaat want bij overheidsopdrachten moet men ervoor opletten dat de opdracht niet in die mate verandert dat andere spelers geïnteresseerd zouden geweest zijn om van bij het begin deel te nemen.

Volgens Wim Adriaens is het stopzetten van de samenwerking met partners een deel van het proces. VDAB volgt goed op of een partner waarmaakt wat hij belooft. VDAB schrijft niet de methodiek voor die iemand moet volgen maar volgt de klant wel op op basis van de methodiek die in de tenderprocedure zit. Er zijn een aantal kwaliteitscriteria, waaronder dat de klant centraal moet staan. Het is dan de taak van de dienstverlener om in zijn offerte uit te leggen hoe hij dat gaat doen. VDAB zal bij de kwaliteitsopvolging nagaan of de dienstverlener zich aan die beloftes houdt. Als dat niet het geval is, wordt die partner op een vriendelijke manier aangesproken en volgt er een traject dat finaal eventueel tot een ingebrekestelling of zelfs een stopzetting kan leiden. In de praktijk komt het evenwel zelden tot een stopzetting. Partners sturen vaak bij zodra VDAB aangeeft dat de afspraken niet worden nageleefd. De resultaten van de partners zijn ook de resultaten van VDAB. Het is dus logisch dat de prestaties van de partners goed worden opgevolgd.

Het al vermelde regierapport moet een zicht bieden op de resultaten van de tenders. De bedoeling is dat VDAB een bepaald resultaat vooropstelt, bijvoorbeeld wat de uitstroom betreft, en opvolgt of dat ook wordt bereikt. Als het resultaat significant afwijkt, wordt er grondiger naar gekeken om te achterhalen wat de oorzaak is en bij welke partner en waar er ingegrepen moet worden. Dat is een deel van de regierapportering die VDAB wil opbouwen.

Wim Adriaens antwoordt aan Axel Ronse dat de focus op de regierol behouden blijft. VDAB wil groeien als regisseur en uitbesteden is een deel van dat verhaal.

Intern wordt dat vertaald door de medewerkers meer in te zetten bij de regie van het traject van de klant. Het gaat dan om het inschatten, oriënteren en het bepalen van het beste traject en dat opvolgen als 'trusted advisor'. Dat betekent dat er een heel duidelijk speelveld is voor partners en gespecialiseerde en intensieve dienstverlening.

VDAB wil het regisseurschap ook opentrekken. Het gaat dan niet alleen om het in de markt zetten van dienstverlening. Er is het ruimere plaatje, zoals de drempels waarop mensen botsen om aan de slag gaan. De spreker denkt daarbij aan de niet-beroepsactieven en de langdurig zieken. VDAB vindt dat die mensen beter moeten worden bereikt maar dat behoort niet meteen tot de operationele regie van VDAB. Het is de bedoeling om de regierol te verruimen maar ook om daarnaast de uitbesteding op een goede manier te blijven doen. De ambitie blijft hoog wat dat betreft.

Er is een social impact bond geweest voor het bereiken van de NEET-jongeren. Daarbij is, in dialoog met de partner, vastgesteld dat de jongeren onvoldoende werden bereikt. Het project leverde niet het verhoopte resultaat op. Er is een andere SIB lopende voor de RIZIV-profielen. Wim Adriaens verwacht de eerste resultaten daarvan tegen eind 2023. Dit tweede project lijkt voorlopig beter te lukken. Het gaat altijd om het zoeken naar de juiste aanpak, waarbij er vaak bijsturing nodig is. Het zoeken naar de juiste dienstverlening maakt inherent deel uit van het proces. VDAB is zuinig met SIB's omdat het een heel zwaar administratief proces is. Er moet een externe evaluator worden aangesteld en er moeten benchmarks worden afgesproken waartegen men de resultaten kan afwegen. Dat vergt zowel van VDAB als van de partner heel wat inspanningen. VDAB wil daarom dit instrument alleen heel gericht inzetten.

Wim Adriaens antwoordt vervolgens op de vraag van Robrecht Bothuyne over de 'make or buy'-beslissing. Er worden nu betere afwegingen gemaakt. Als er een behoefte aan bepaalde dienstverlening is, is de eerste vraag die moet worden gesteld of het een taak is voor VDAB. Die vraag werd vroeger misschien te weinig gesteld. Vervolgens wordt nagegaan of er op de markt al een aanbod is dat aan de behoefte kan voldoen. Dat impliceert dat er veel actiever wordt gekeken naar wat er op de markt beweegt en welke partners er al zijn. In een volgende stap wordt er nagegaan of er bijkomende dienstverlening nodig is om een antwoord te bieden aan de behoefte.

VDAB heeft dat proces heel gedetailleerd in kaart gebracht. Daarbij wordt bekeken of de aangebrachte behoefte in één provincie leeft of in meerdere provincies of regio's, wat betekent dat er efficiënter kan worden gewerkt. Vervolgens wordt nagegaan of er al dienstverlening in huis is die aan de behoefte kan voldoen dan wel of er iets nieuws moet worden gecreëerd. De 'recommander' of aanbeveler kan daarna een aanbeveling doen op basis van de verzamelde informatie. Vervolgens adviseert de dienst Samenwerking over de beste uitbestedingsvorm en beslist finaal het directiecomité Arbeidsmarktbeheer. Bij eventuele discussies trancheert de algemeen directeur Arbeidsmarktbeheer.

Dit proces wordt ook ondersteund door de crm-tool op basis waarvan de verbindkoop-maakbeslissing wordt genomen. Er is een extra onderdeel, 'verbind', aan toegevoegd, waarbij eerst wordt nagegaan of aan de behoefte kan worden voldaan door bestaande partijen met elkaar te verbinden. Op die manier moeten er geen extra overheidsmiddelen aan worden besteed. Als dat niet het geval is, wordt de mogelijkheid van inkoop van externe dienstverlening onderzocht en als dat niet kan, zal VDAB zelf iets maken.

Vervolgens gaat Wim Adriaens in op de vraag van Robrecht Bothuyne over de personeelsinzet en de kennisopbouw. Hij bevestigt dat voor de uitbouw van de strategische regierol in de organisaties bepaalde competenties moeten worden opgebouwd

en dat er daarvoor mensen moeten worden vrijgemaakt. De grootste impact komt echter van de veranderende rol van de bemiddelaar. Door de nieuwe regie van het traject van de klant – met de focus op inschatting, oriëntering, trajectbepaling en eventueel al matching met vacatures – moet er veel worden geïnvesteerd om de bemiddelaars die nieuwe rol goed te laten uitvoeren. De nieuwe regierol en de veranderende arbeidsmarkt heeft ook een grote impact op de partners. Ook zij moeten in deze omstandigheden snel kunnen bijschakelen, wat voor hen niet altijd even comfortabel is. VDAB wil meer in interactie gaan met de partners en zal hen de volgende jaren proactief betrekken om aan de behoeften van de wijzigende arbeidsmarkt tegemoet te kunnen komen.

Er was nog een vraag over de evolutie van de tevredenheidscijfers. Wim Adriaens herhaalt het cijfer van 90 procent tevreden werkzoekenden. Ook de tevredenheid van de VDAB-medewerkers over de digitale tools is hoog, wat belangrijk is om ze op een goede manier aan het werk te houden. Bij de dienstverlening aan werkgevers gaat het over 80 procent tevredenheid. De spreker besluit dat de klantentevredenheid groot is, iets waar de volgende jaren blijvend aan moet worden gewerkt.

De gesprekken over het toekomstonderzoek verlopen heel intens. Wim Adriaens zit samen met minister Jo Brouns en een vertegenwoordiging van de raad van bestuur in de begeleidingsgroep. Daarin wordt hard samengewerkt met Deloitte. Misschien had men aanvankelijk de complexiteit wat onderschat, maar er wordt wel naar VDAB geluisterd. Eind 2023, begin 2024 mag een resultaat worden verwacht. Wim Adriaens heeft van de minister de toezegging gekregen dat het management dan ook even de tijd zal kunnen nemen om met een voorstel naar de raad van bestuur en de minister te kunnen gaan.

Antwoorden van minister Jo Brouns

Minister Jo Brouns is het eens met wat gezegd is over het belang van data voor de organisatie. Als er één Vlaamse organisatie al bezig is met AI, dan is het VDAB. De dienst beschikt over meer dan vierhonderd datasets. Men mag verwachten dat dit zal leiden tot nog meer gedetailleerde output en dat kan alleen de transparantie en de prestaties van de organisatie verbeteren. Dat zal ook het parlement ten goede komen.

Het voorwerp van het toekomstonderzoek is de rol van VDAB in functie van de duurzame toekomst van het Vlaamse arbeidsmarktbeleid en de Vlaamse arbeidsmarkt. Gezien de demografische en economische ontwikkelingen liggen daar volgens de minister zeer grote uitdagingen. Voor VDAB is er een zeer belangrijke rol weggelegd als speler in het uitgebreide netwerk. Er is al gewezen op de bijzondere relatie met de lokale besturen als het gaat om de activering van de niet-beroepsactieven. Het parlement heeft altijd een bijzondere interesse betoond in VDAB en daarom vindt de minister het belangrijk dat het bij het toekomstonderzoek wordt betrokken. Dat onderzoek kan mogelijk een blauwdruk worden voor het volgende regeerakkoord. Deloitte bevestigde al dat ook de parlementsleden worden betrokken.

2.3. Bijkomende vragen en antwoorden

Thijs Verbeurgt waardeert het dat het parlement, zoals eerder door de minister werd toegezegd, bij het toekomstonderzoek zal worden betrokken. Gezien de verkiezingen in 2024 is het goed dat er over de toekomst van VDAB wordt gesproken. De aanpassing van het activeringsbeleid aan de nieuwe noden in de samenleving is inderdaad een werk van lange adem.

Het lid is van oordeel dat de toevoeging van het partnerluik aan crm een belangrijke stap zal zijn en inderdaad de effectiviteit en de rapportering daarover zal verbeteren. Als men weet welke trajecten hebben gewerkt en wat de impact ervan

is en als men dat in structurele rapporten opneemt, kan men de werking van de partners maar ook het activeringsbeleid analyseren.

Vroeger was er misschien te veel zekerheid bij de partners. 'Eens binnen altijd binnen' dacht men, zonder de effectiviteit te bekijken. Vandaag moeten de partners er iedere keer voor vrezen dat zij hun werking niet meer zullen kunnen voortzetten. Daar moet naar een evenwicht worden gezocht, vindt het lid.

Tot slot is er volgens Thijs Verbeurgt veel discussie over het niveau waarop VDAB moet functioneren. Moet er meer decentralisering zijn? Moet de werking van VDAB verankerd zijn binnen de lokale besturen, die vaak hun eigen partners hebben? Als VDAB meer naar het lokale niveau wordt gebracht, zal de werking met partners dan gemakkelijker verlopen? Of wordt het net een grotere uitdaging? Kan er winst worden geboekt als het activeringsbeleid nog meer wordt gedecentraliseerd?

Imade Annouri wil weten of er, wat de samenwerking met de lokale besturen betreft, een verschil is tussen steden en kleinere gemeenten, aangezien het landschap erg divers is.

De VDAB-bemiddelaars zullen de rol opnemen van 'trusted advisor' in de opvolging van de klanten die bij partners een traject volgen en zullen regelmatig het oor te luisteren te leggen tijdens het traject. Hoe ziet die opvolging eruit? Gebeurt die per kwartaal? Verschilt die naargelang de partner of wordt een bepaalde systematiek uitgerold voor alle partners?

Wim Adriaens antwoordt dat de huidige werking al heel decentraal is en dat er al met lokale besturen wordt samengewerkt. De afgelopen jaren werd er hard geïnvesteerd in de samenwerkingsovereenkomsten. Op sommige plaatsen levert dat meer op dan elders. De grootste verdienste van die inspanning is dat het belang van activering voor sociale inclusie en de lokale samenleving overal op de kaart staat. Dat is een belangrijke eerste stap.

De volgende stap wordt gemaakt met het project Capacity Building en de lokale partnerschappen die daaruit zullen voortvloeien. Dat is voor de spreker een strategisch interessant project, omdat VDAB dan niet meer zelf de sturende partner op het terrein is, maar als een partner in een lokaal netwerk zit. Dat vereist een nieuwe mindset voor VDAB. Er worden structuren opgezet om mensen met een complexe problematiek en niet-beroepsactieven te kunnen bereiken. VDAB heeft nu de visie om meer decentraal en lokaal te werken en de voordelen daarvan maximaal te benutten. Anderzijds moet niet alles lokaal worden georganiseerd. Bepaalde dienstverleningen kunnen op een efficiëntere manier Vlaanderenbreed worden georganiseerd, zowel naar uitbesteding als naar opvolging.

Daarom zet VDAB in dat proces de expliciete stappen om te evalueren of een bepaalde nood aan dienstverlening zich lokaal, binnen één stad of provincie, over meerdere provincies of transversaal over verschillende clusters voordoet. Het voordeel van VDAB is dat hij als grote organisatie op verschillende niveaus actief kan zijn, zowel in lokale partnerschappen als in tenders voor heel Vlaanderen. Het is zaak om bewust te kiezen op welk niveau de dienstverlening het best wordt ingezet.

De vuistregel voor de bemiddelaars als trusted advisors is om elk kwartaal bij de klant te polsen hoe het loopt. Door de capaciteit lukt dat niet altijd. De eerste opdracht van de bemiddelaars is nog altijd om mensen die nieuw binnenkomen snel en efficiënt in te schatten en in een goed traject te plaatsen. De overblijvende capaciteit wordt ingevuld door de rol van trusted advisor. Bemiddelaars hebben in functie van de zwaarte van hun portefeuilles ruimte om daarin te schuiven, ook afhankelijk van de signalen die ze krijgen van de klanten of de partners of via het

klachtenmanagement. De capaciteit ligt vast maar bemiddelaars kunnen in functie van de werklust bekijken welke rol ze wanneer opnemen.

Bert Celis merkt op dat uit de gestelde vragen en de gegeven antwoorden nogmaals het belang blijkt van de lopende werf van de implementatie van de ICT-tools. Daar zal hij samen met de gedelegeerd bestuurder de komende maanden de nodige aandacht voor hebben. Het is een zeer belangrijk sluitstuk om structureel de vragen goed te kunnen beantwoorden. Het werk is vandaag nog niet af maar het proces is er, het is gevalideerd en de mensen die erachter moeten staan, staan er ook achter. Dat is een zeer grote garantie dat het goed zal landen, maar systeemtechnisch moet het nog degelijk worden verankerd.

Robrecht BOTHUYNE,
voorzitter

Thijs VERBEURGT,
verslaggever

Gebruikte afkortingen

AI	artificiële intelligentie
crm	customer relationship management
DMS	documentmanagementsysteem
IT	informatietechnologie
NEET	not in education, employment or training
OGSM	Objectives, Goals, Strategies and Measures
PDCA	plan do check act
RIZIV	Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering
SIB	social impact bond
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding