

TITEL: TUSSENTIJDSE EVALUATIE VAN SPOOR 3 VAN HET FOCUS OP TALENT- BELEID

Auteurs: Ella Desmedt, Kathy Goffin en Daphné Valsamis (IDEA Consult)

1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

De Vlaamse arbeidsmarkt staat voor een grote uitdaging. De werkzaamheidsgraad bij de 20-64-jarigen bedroeg in 2017 73%, of 3 procentpunten onder de EU 2020-doelstelling van 76%. De werkzaamheidsgraad ligt bovendien aanzienlijk lager bij kansengroepen: de kloof tussen de werkzaamheidsgraad van ouderen, laaggeschoolden, personen met een niet EU-28 nationaliteit en personen met een arbeidshandicap t.a.v. de gemiddelde werkzaamheidsgraad blijft groot. Om te komen tot de maximale inzet van *alle* talenten, richt het Focus op Talent-beleid zich op 3 sporen: het activeren van alle talenten via werking van de VDAB (spoor 1), het investeren in talenten vnl. via de (vereenvoudigde) KMO-portefeuille (spoor 2), en een mobiliserende strategie (spoor 3).

Deze tussentijdse evaluatie richt zich in hoofdzaak tot het talentbeleid zoals bedoeld in spoor 3, de mobiliserende strategie. Spoor 3 staat voor het doorbreken van vooroordelen en het versnellen van de talentbenadering, via strategieën uitgewerkt door organisaties van het middenveld aangevuld met enkele flankerende acties. In deze evaluatie wordt via casestudies van de projecten van de structurele partners uit het middenveld een diepgaande analyse gemaakt van de gevoerde processen binnen dit spoor en de doorwerking van deze processen. Er wordt vastgesteld welke dynamieken tot stand zijn gekomen en welke mechanismen een rol spelen bij de kwaliteitsvolle uitrol van spoor 3. Daarnaast biedt een internationale comparatieve analyse van het kansengroepenbeleid in drie andere landen inspiratie voor het ontwikkelen van een samenhangende beleidsvisie op het verhogen van de werkzaamheidsgraad van kansengroepen.

Key words:

Werkzaamheidsgraad, kansengroepen, Focus op Talent, mobiliserende strategie, middenveld, procesevaluatie, casestudies

2. Doelen van het onderzoek

Het doel van deze tussentijdse evaluatie is het maken van een diepgaande analyse van de gevoerde processen en de doorwerking van deze processen, in hoofdzaak deze in het kader van het talentbeleid zoals bedoeld in spoor 3, aan de hand van casestudies, met het oog op beleidsleren op twee niveaus:

1. Inzichten verwerven over hoe het nieuwe beleid werkt/doorwerkt op het terrein, met name of en in welke mate de nieuwe beleidsvisie en -aanpak een (andere) dynamiek hebben kunnen doen ontstaan.
2. Inzichten verwerven in de veranderings- en beïnvloedingsprocessen zelf, met name welke types projecten als succesvol worden ervaren door verschillende stakeholders en welke onderliggende mechanismen bijdragen tot dat succes.

Daarnaast vroeg de opdrachtgever een internationale comparatieve analyse van het Vlaamse beleid met landen die gekend staan voor succesvolle acties om de beleidsinstrumenten te kunnen evalueren in globaal perspectief.

Het gaat om een tussentijdse evaluatie, waarbij het van het lerend aspect wordt benadrukt.

Verduidelijking van kernbegrippen + op welke wijze deze aansluiten bij de gangbare internationale definitie(s) + typisch Vlaamse begrippen en structuren

De werkzaamheidsgraad is het aandeel van de werkende mensen, voltijds of deeltijds, binnen het totaal van de bevolking op beroepsactieve leeftijd (in deze studie: tussen 20 en 64 jaar).

3. Methoden en data (voor meer methodologische toelichting kan je het kaderstuk gebruiken)

Er werd een theorie-gebaseerde evaluatiebenadering gehanteerd.

Via casestudies van de projecten van de structurele partners op het terrein (met name WELT van Voka, Jobstap van UNIZO, het deelproject 'inclusieve bedrijven' van de vakbonden, Mentor2Work van het Minderhedenforum en Talent Boven Beperking van GRIP) werden de dynamiek en de mechanismen van de projecten in kaart gebracht. De ervaringen en percepties van deze structurele partners waren dus het centrale voorwerp van dit onderzoek.

Volgende stappen werden doorlopen:

1. In een eerste stap werd via deskresearch en gesprekken met stakeholders een 'veranderingstheorie' van het project opgemaakt.
2. Op basis van triangulatie van informatie uit verschillende bronnen werd deze theorie afgetoetst aan het proces dat zich effectief voordoet en kan worden vastgesteld op het terrein.
3. Tot slot worden de bevindingen gevalideerd in een consolidatiesessie met de betrokken stakeholders.

Hierna werd de dynamiek van de projecten afgetoetst met de veranderingstheorie van het beleid. Om deze veranderingstheorie op beleidsniveau op te stellen, hanteerden we dezelfde aanpak als voor de veranderingstheorieën op caseniveau, met name een combinatie van desk onderzoek en gesprekken met stakeholders die verantwoordelijk waren voor het uittekenen van het beleid.

De veranderingstheorieën (op beleidsniveau en op projectniveau) zijn instrumenten en bronnen van informatie om te komen van inzichten op projectniveau naar inzichten op beleidsniveau. We combineerden 'top-down' met 'bottom-up' analyse:

- 'Top-down': we nemen elk element uit de veranderingstheorie van het beleid en bekijken hoe deze in de projecten worden ingevuld, hoe ermee wordt omgegaan, enzovoort.
- 'Bottom-up': ontstaan er in de projecten dynamieken die het beleid niet voorzien waren maar waar beter zou worden op ingespeeld, zijn er blinde vlekken/kansen/mogelijke kruisverbanden die nu niet gezien worden, ... ?

Binnen spoor 3 waren er ook 8 ESF-projecten: deze werden niet met dezelfde mate van diepgang geanalyseerd.

Voor de internationale comparatieve analyse werden Nederland, Zweden en Duitsland geselecteerd. Deze landen scoren beter wat betreft de werkzaamheidsgraad van kansengroepen. Het zijn alle drie gecoördineerde markteconomieën (net zoals België). Op deze manier controleren we enigszins op systeemkenmerken. Aangezien er geen equivalent is aan spoor 3 van het Focus op Talent-beleid in andere landen, lag de focus hierbij op het volledige kansengroepenbeleid.

Voor de landencases hebben we samengewerkt met Oxford Research voor de Zweedse case en Metis voor de Duitse case. Er werd aan deze experts gevraagd om enkele specifieke onderzoeksvragen te beantwoorden over de visie, de maatregelen en de resultaten van het kansengroepenbeleid.

Methodische toelichting

We hanteerden een theorie-gebaseerde evaluatiebenadering waarbij een expliciete **veranderingstheorie** ('theory of change') als referentiekader werd gebruikt. Een veranderingstheorie expliciteert hoe wordt verwacht dat beleid, een programma of een project zijn resultaten zal voortbrengen.

Centraal in het model staat de sequentie van gebeurtenissen en resultaten die men verwacht dat zullen gebeuren: inputs, activiteiten en outputs, resultaten, en impact. Uitgangspunt van de theorie-gebaseerde benadering is daarbij het sociaal karakter van maatschappelijke interventies: het zijn niet het beleid/de projecten/programma's die werken, maar de manier waarop ze doordringen in het denken en handelen van de subjecten, de voorwerpen, de deelnemers ervan. Daarom dat de resultaten in het basismodel hieronder al in termen van 'leren' worden omschreven: het gaat om engagement/betrokkenheid, reacties, veranderingen in kennis/attituden, vaardigheden en aspiraties en veranderingen in praktijk en gedrag. Op deze manier vormt dit een geschikt kader om de beoogde **dynamiek** of mentaliteitswijziging van het 'Focus op talent' beleid te analyseren.

Een veranderingstheorie heeft ook aandacht voor de achterliggende **mechanismen**: ook de veronderstellingen en risico's die de uitvoering van de theorie ondersteunen of hinderen worden in kaart gebracht.

Tot slot is er ook ruime aandacht voor **context**factoren die het welslagen van beleid, een programma of een project kunnen ondersteunen of hinderen.

4. Bevindingen

Partners dragen en ondersteunen het beleid, maar blijven kritisch

Een gespreksronde vanuit het Departement WSE met alle stakeholders moest ervoor zorgen dat de partners het beleid zouden dragen en ondersteunen. Op het vlak van visie blijkt dat dit gelukt is, in de zin dat ook de meest kritische partners de talentbenadering onderschrijven. Anderzijds zijn alle partners het erover eens dat deze visie onvolledig is: men pleit voor een meer samenhangende visie, vertrekkend vanuit de inclusieve talentbenadering maar met ondersteuning voor de noden van specifieke doelgroepen, en oog voor de invloed van de context op het ontwikkelingspotentieel van een individu. Het samen vormgeven van de mobiliserende strategie verliep moeizaam. Het heeft lang geduurd eer het derde spoor duidelijk was, maar uiteindelijk heeft het wel projecten opgeleverd waar de partners voluit achter staan.

Geen sturing vanuit de overheid (of toch?), terwijl partners duidelijkheid, visie en stroomlijning verwachten

De Vlaamse Regering wilde uitdrukkelijk niet dat de overheid zou zeggen hoe de mobiliserende strategie moest ingevuld worden. Men wilde zo veel mogelijk van onderuit werken. De initiatieven van het Departement WSE werden beperkt en waren eerder operationeel. De op de website aangekondigde 'Acties ter ondersteuning van het driesporenbeleid' zijn er maar gedeeltelijk gekomen. Het was de bedoeling om enkel op vraag van de projecten flankerende acties te ondernemen. Anderzijds werd er op bepaalde vlakken toch een sterke sturing ervaren door de partners. De meeste projectvoorstellen moesten immers op vraag van de overheid bijgestuurd worden met oog op de doelstellingen binnen spoor 3 en de complementariteit ervan ten opzichte van andere bestaande initiatieven.

Ook wat overleg betreft, verwachtte de overheid dat de partners voortaan elkaar zelf zouden vinden om af te stemmen. Deze verwachting werd echter niet ingelost. Naast duidelijke aansturing van het overleg, verwachten de partners van de overheid vooral visie op en een stroomlijning van het volledige beleid dat bijdraagt aan de evenredige arbeidsdeelname van kansengroepen.

De resultaat gedreven financiering stuurt vooral op kwantiteit en creëert een zware administratieve belasting

De huidige vorm van resultaat gedreven financiering houdt voor de structurele partners in dat 30% van de afgesproken middelen pas wordt uitbetaald na het behalen van een aantal projectgebonden KPI's. De KPI's zijn bij de meeste projecten een uitgebreide set van aanwezigheids-, inspannings- en output indicatoren, eerder dan echte resultaatsindicatoren. De vraag kan gesteld worden of van dit systeem de gewenste sturing uitgaat: het bereik en de kwantiteit worden opgedreven, met weinig oog voor kwaliteit, innovatie, samenwerking of lange termijn resultaten. Volgens de partners creëert het systeem vooral een grote administratieve belasting, door de gedetailleerde verantwoording die nodig is.

Partners beschikken over de expertise, de kennis van het terrein en het netwerk in de regio's

Elke partner heeft zijn project uitgewerkt op basis van de eigen specifieke expertise, terreinkennis en ervaringsdeskundigheid. De ervaring opgebouwd tijdens het loopbaan- en diversiteitsbeleid (en de voorlopers ervan) werd zo goed mogelijk gevaloriseerd.

Partners ontwikkelen acties met 'Focus op Talent'

De partners werden door de overheid voor de uitdaging gesteld om hun diversiteitswerking te heroriënteren van een focus op kansengroepen naar een focus op talent en dit te vertalen in innovatieve acties. Het zijn niet zozeer de acties op zich die innovatief zijn, maar wel de thema's. Hierin zien we dat de bredere benadering van Focus op Talent ingang heeft gevonden.

Twee partners hebben, na onderhandelen, een luik beleidswerk behouden in hun Focus op Talent project. Los van het belang van beleidsparticipatie van kansengroepen, kan dit bezwaarlijk een 'innovatieve actie' genoemd worden. Een dergelijke opdracht kan beter structureel via een ander financieringskanaal ondersteund worden.

Partners vinden elkaar onvoldoende zonder sturing vanuit de overheid (op Vlaams en regionaal niveau)

Vanuit de keuze om niet te sturen, ging de overheid ervan uit dat de partners elkaar zelf zouden vinden en afstemmen. Dat is onvoldoende gelukt. Het overkoepelend overleg tussen de partners van het Focus op Talent-beleid dat het Departement WSE organiseerde, beperkte zich tot het samenbrengen van de partners. De partners misten een regisseur met een gemeenschappelijke inclusieve visie waarin elke partner zijn plaats heeft.

Uit de casestudies blijkt dat vooral het regionaal structureel overleg dat is weggevallen door het afschaffen van de loopbaan- en diversiteitsplannen vanuit de regio's (en tegelijk daarmee het vervangen van de structurele ondersteuning van de RESOC's door een projectmatige ondersteuning via het versterkt streekbeleid), erg gemist wordt. Er ontbreekt op regionaal niveau inziens in elkaars activiteiten. Ook het gebrek aan structureel overleg met de VDAB op dit regionaal niveau is een gemis. Wederzijds begrip van elkaars doelstellingen en werking is belangrijk, maar informatie sijpelt niet overal binnen VDAB even vlot top-down door.

4. Bevindingen (vervolg)

Resultaat: versnippering in plaats van stroomlijning

De versnippering blijft. De partners wijzen op versnippering binnen spoor 3 van Focus op Talent, tussen de 3 sporen en in relatie tot het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen:

- Bij het uitwerken van de projecten was de afstemming tussen de structurele partners beperkt of op hoofdlijnen. Enkel de vakbonden hebben besloten om samen 1 project in te dienen. De vakbonden wijzen erop dat de vroegere diversiteitsplannen zorgden voor samenhang. Het is ook tekenend dat het inbrengen van specifieke (ervarings-)deskundigheid in spoor 3, een opdracht van Handicap en Arbeid en het Minderhedenforum, slechts tot een beperkt aantal concrete samenwerkingen heeft geleid, o.a. omdat qua inhoud, timing en structuur de projecten moeilijk bij elkaar aansluiten.
- Ook tussen de drie sporen wijzen de partners op versnippering in het beleid, terwijl op het terrein de drie sporen elkaar toch beïnvloeden. Vooral de invulling van spoor 1 laat zich voelen op het terrein. Buiten het feit dat de projectmedewerkers van de werkgeversorganisaties en de vakbonden ondernemers wel informeren over het bestaan en de mogelijkheden van de KMO-portefeuille, staat Spoor 2 zo goed als los van de rest van Focus op Talent.
- Hoewel er in de veranderingstheorie van het beleid wel oog is voor het belang van collectief/structureel beleid om structurele drempels weg te werken, zien de partners in de praktijk te weinig stroomlijning van Focus op Talent met het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen. Dit laat zich vooral zien in de structurele drempels naar tewerkstelling, die zij nog steeds ervaren (zie verder).

De Focus op Talent acties zijn ingebed in de ruimere organisatie van de structurele partners

Bij alle structurele partners zitten de Focus op Talent acties ingebed in de ruimere organisatie. De innovaties worden inderdaad verweven in de gewone opdrachten ten aanzien van hun achterban. Dit ondersteunt op meerdere manieren de dynamiek binnen de projecten:

- Het ondersteunt de rekrutering van deelnemers
- Het maakt dat de expertise en het netwerk van de ruimere organisatie kunnen worden gevaloriseerd
- Het draagt bij tot duurzaamheid

Meerwaarde professionele communicatiecampagne op projectniveau?

Vermits al de structurele partners aangeven dat face-to-face contacten efficiënter zijn om potentiële deelnemers te overtuigen, kan de vraag gesteld worden wat de meerwaarde van een professionele communicatiecampagne op niveau van de individuele acties is. Enkel voor GRIP lijkt professionele ondersteuning wel meerwaarde te kunnen hebben.

De Focus op Talent acties worden op een kwaliteitsvolle manier uitgevoerd

In alle onderzochte actiegerichte cases hebben we vastgesteld dat de acties op een kwaliteitsvolle manier worden uitgevoerd. Volgende factoren die bijdragen aan die kwaliteit, zien we doorheen de cases terugkomen:

- Het traject start met een grondige intake
- Projectmedewerkers bieden kwaliteitsvolle begeleiding
- De projectcoördinator ondersteunt en stimuleert leren
- Projectmedewerkers investeren in de relatie met partners

De 'mindswitch' beperkt zich tot de thema's van en de deelnemers aan de acties

De projecten binnen spoor 3 van Focus op Talent realiseren los van elkaar wel degelijk een zekere 'mindswitch' in de gewenste richting op het terrein. De 'mindswitch' beperkt zich echter tot de thema's van de acties en tot de deelnemers. Qua thema's maakt de bottom-up werking dat elke partner de beoogde veranderingen op de werkvloer anders invult. Bovendien maakt de vraaggestuurde aanpak die de werkgevers en de vakbonden hanteren, dat de aandacht eerder gaat naar thema's waar de gemiddelde werkgever/werknemer dagelijks mee te maken krijgt, dan naar de uitdaging van het tewerkstellen van kansengroepen. Dit is dus lang niet de beoogde 'mindswitch' in de brede samenleving. Ook niet alle sectoren, type organisaties of arbeidsmarktactoren worden afgedekt. Enkel van deze versnipperde projecten kan een maatschappij brede mentaliteitsverandering moeilijk verwacht worden.

4. Bevindingen (vervolg)

Deelnemende werkgevers zetten kleine, actie-specifieke stappen richting competentiegericht HR-beleid

De acties van de structurele partners slagen erin om bij deelnemers ook enkele tastbare gedragsveranderingen teweeg te brengen. Dit zijn echter kleine stappen richting een competentiegericht HR-beleid, die bovendien sterk gebonden zijn aan wat er specifiek tijdens de actie werd geleerd. De partners geven aan dat 'werken aan een breed en duurzaam HR-beleid' in zijn algemeenheid voor de meeste deelnemers te hoog gegrepen is.

Doorheen de casestudies die zich richten op werkgevers zien we een belangrijke randvoorwaarde die bijdraagt aan het zetten van deze stappen in de praktijk, nl. nazorg meenemen als deel van het traject.

Tewerkstelling kansengroepen beperkt, mede door moeizame toeleiding

Uit de voorlopige projectresultaten blijkt dat het onwaarschijnlijk is dat werkgevers merkkelijk meer werkzoekenden uit kansengroepen tewerkstellen ten gevolge van de projecten van spoor 3 van Focus op Talent. In beide projecten van de werkgeversorganisaties zijn er arbeidsplaatsen beschikbaar, bij werkgevers die switch naar focus op talent gemaakt hebben, maar de toeleiding van werkzoekenden blijkt moeizaam te verlopen.

Volgende randvoorwaarden bemoeilijken dit:

- Structurele drempels zoals taalbarrières, mobiliteit, gebrek aan kinderopvang blijven bestaan
- Er zijn voor bepaalde profielen onvoldoende kandidaten
- De aanwezige werkzoekenden zijn moeilijk te activeren

Deze vaststellingen benadrukken nogmaals de sterke verwevenheid van spoor 3 en spoor 1 van Focus op Talent.

Geen rechtstreekse invloed van de projecten op de situatie van werknemers

Er zijn twee structurele projecten die tot doel hebben om een invloed te hebben op de situatie van werknemers, in termen van succesvolle integratie van werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (de projecten van de vakbonden en het Minderhedenforum). Men beseft dat de invloed die ze kunnen hebben, onrechtstreeks is: bij de vakbonden gaat het via het sociaal overleg met de werkgever en bij het Minderhedenforum via het empoweren van de mentees en de ambassadeursrol van de mentoren.

Ook contextfactoren spelen een rol

Uit de casestudies blijkt dat volgende contextfactoren een invloed hebben op de dynamiek die ontstaat binnen (spoor 3 van) Focus op Talent:

- Economische conjunctuur is een belangrijke contextfactor die op twee manieren zijn invloed laat voelen:
 - o De krapte op de arbeidsmarkt stimuleert én belemmert de dynamiek binnen Focus op Talent. Enerzijds stimuleert het ondernemers om met een open blik naar de arbeidsmarkt te kijken. Anderzijds maakt de krapte dat het zeer moeilijk is voor arbeidsbemiddelaars om werkzoekenden toe te leiden naar de acties van de werkgeversorganisaties.
 - o Via de financiële situatie en stabiliteit van ondernemingen: vooral de vakbonden ervaren dat dit een belangrijke factor is in het al dan niet implementeren van maatregelen voor een duurzaam en divers HR-beleid door werkgevers.
- Het ruimere beleid voor de activering van kansengroepen kan vastgestelde structurele drempels al dan niet wegnemen. De partners geven aan dat dit vandaag te weinig gebeurt. Ze geven ook aan dat er in de bestaande wetgeving regels zijn die drempels opwerpen en zo de doelstellingen van Focus op Talent tegenwerken.
- Partners ervaren de beeldvorming in de media en in de ruimere samenleving rond specifieke doelgroepen als vaak niet bevorderlijk voor de beoogde talentenbenadering.

Bevindingen uit de comparatieve analyse

Uit de comparatieve analyse blijkt dat de visie op de tewerkstelling van kansengroepen verschillend is in de bestudeerde landen. Nederland evolueert meer naar een generiek beleid. Zweden en Duitsland hebben een specifiek beleid. Deze laatste landen spitsen zich uitdrukkelijk toe op de doelgroepen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt. Ook de instrumentenmix die de verschillende landen gebruiken bij het activeren van kansengroepen is verschillend. Slechts in enkele gevallen behoren ook sensibiliseringsacties tot deze mix. We zien drie inspirerende voorbeelden waarin deze sensibiliseringsacties mobiliserend van aard zijn, duidelijk passen in een samenhangende visie en zo de ruimere instrumentenmix versterken, nl. het actieplan 'Perspectief voor vijftigplussers' in Nederland, de '100 club' campagne voor asielmigranten en hun familie en de campagne 'Maak plaats' voor personen met een handicap. Deze laatste twee voorbeelden komen beiden uit Zweden. Het valt op dat het in deze drie gevallen telkens gaat om specifiek beleid, uitdrukkelijk gericht op afgebakende doelgroepen.

5. Conclusies en beleidsimplicaties

Deze **evaluatie van de dynamiek binnen spoor 3 van Focus op Talent** leidde tot onderstaande **conclusies**.

De nieuwe beleidsaanpak heeft de partners aangezet om op het terrein acties met Focus op Talent te gaan ontwikkelen. Het uitgangspunt dat de partners daarvoor de gepaste expertise en kennis van het terrein hebben, klopt. Bovendien beschikken ze over een belangrijk netwerk in de regio's. Omdat ze voortbouwen op de bestaande expertise van de partners, zijn niet zozeer de acties op zich innovatief, maar wel de thema's.

De partners blijven echter kritisch voor het beleid: de gespreksronde heeft ertoe bijgedragen dat ze de talentbenadering onderschrijven, maar ze vinden de visie onvolledig.

De keuze van de overheid om niet te sturen, heeft ertoe geleid dat partners elkaar onvoldoende vinden om af te stemmen, zowel op Vlaams als op regionaal niveau. Het regionaal structureel overleg, dat is weggefallen door het afschaffen van de loopbaan- en diversiteitsplannen en de RESOC's, wordt erg gemist.

Het resultaat is versnippering in plaats van stroomlijning. Binnen spoor 3 sluiten de projecten qua thema's, timing en structuur niet op elkaar aan. Tussen de drie sporen wijzen de partners op versnippering in het beleid, terwijl op het terrein de drie sporen elkaar beïnvloeden. Spoor 2 staat zo goed als los van de rest van Focus op Talent. Tot slot was er onvoldoende stroomlijning opdat sectorconsulenten of het non-discriminatiebeleid ondersteunend zouden kunnen werken.

De projecten binnen spoor 3 van Focus op Talent realiseren los van elkaar wel degelijk een zekere 'mindswitch', maar die beperkt zich echter tot de thema's van de acties en tot de mensen die eraan deelnamen. Qua thema's maakt de bottom-up werking dat elke partner de beoogde veranderingen op de werkvloer anders invult. Bovendien maakt de vraaggestuurde aanpak dat de aandacht eerder gaat naar thema's waar de gemiddelde werkgever/werknemer dagelijks mee te maken krijgt, dan naar de uitdaging van het tewerkstellen van kansengroepen. Er was geen ondersteunende communicatiecampagne vanuit de overheid. De acties van de structurele partners slagen erin om bij deelnemers enkele tastbare gedragsveranderingen teweeg te brengen. Dit zijn echter kleine stappen in de richting van een competentiegericht HR-beleid, die bovendien sterk gebonden zijn aan wat er specifiek tijdens de actie werd geleerd.

De krapte op de arbeidsmarkt, de financiële situatie en stabiliteit van ondernemingen en de beeldvorming in de media zijn beïnvloedende contextfactoren.

Via de resultaat gedreven financiering waarvoor werd gekozen, stuurt de overheid toch, maar tot nu toe – door de manier waarop de onderhandelde KPI's zijn ingevuld - vooral op kwantiteit. Daarbij creëert het een zware administratieve belasting voor de projecten.

Hoewel dit een procesevaluatie was van de mobiliserende strategie binnen spoor 3, hadden we ook oog voor de impact op werken en tewerkstelling. De geformuleerde ambities zijn immers hoog. Uit de cases blijkt dat het onwaarschijnlijk is dat werkgevers merkelijk meer werkzoekenden uit kansengroepen tewerkstellen ten gevolge van de projecten van spoor 3 van Focus op Talent. De toeleiding van werkzoekenden blijkt moeizaam te verlopen. Dit wordt bemoeilijkt door structurele drempels, het feit dat er voor bepaalde profielen onvoldoende kandidaten zijn en dat de aanwezige werkzoekenden moeilijk te activeren zijn., De acties die zich richten op de concrete situatie van werknemers, kunnen er door hun opzet (werken via sociaal overleg en via mentees/mentoren) geen rechtstreekse invloed op hebben.

De evaluatie leidde ook tot inzichten in de belangrijkste **mechanismen die bijdragen aan het succes van de projecten**. Ten gevolge van de nieuwe aanpak zitten de Focus op Talent acties bij alle structurele partners ingebed in de ruimere organisatie: de innovaties worden inderdaad verweven in de gewone opdrachten ten aanzien van hun achterban. Uit de evaluatie blijkt op welke manieren dit de dynamiek binnen de actiegerichte projecten ondersteunt: het ondersteunt de rekrutering van deelnemers, het valoriseert de aanwezige expertise en het netwerk, en het versterkt de duurzaamheid. De kern van de actiegerichte projecten van Focus op Talent bestaat uit een traject dat samen met de deelnemers wordt afgelegd. Een grondige intake, kwaliteitsvolle begeleiding, een projectcoördinator die het leren ondersteunt en stimuleert, de investering van de projectmedewerkers in de relatie met partners, en nazorg dragen bij aan kwaliteit. De meerwaarde van een professionele communicatiecampagne en van een digitaal platform kunnen echter in vraag worden gesteld.

5. Conclusies en beleidsimplicaties (vervolg)

We formuleren volgende **aanbevelingen** voor het beleid:

- Ontwikkel een samenhangende en gedragen visie, vertrekkend vanuit de talentbenadering maar met ondersteuning voor de noden van specifieke doelgroepen, en oog voor de invloed van de context op het ontwikkelingspotentieel van een individu. Deze visie moet de samenhang tussen de 3 sporen en met het ruimere beleid voor de activering van kansengroependuidelijk maken en maatregelen omvatten om structurele drempels aan te pakken. De internationale comparatieve analyse biedt hiervoor een referentiekader en inspiratie;
- Maak duidelijk dat van een mobiliserende strategie alleen, geen rechtstreekse impact op de werkzaamheid van kansengroepen mag verwacht worden;
- Zorg binnen de mobiliserende strategie voor actiegericht structureel overleg tussen de partners, op Vlaams en regionaal niveau. Betrek daarbij alle relevante partners, dus ook VDAB, sectorconsulenten, tenderpartners van VDAB, middenveldorganisaties, enzovoort. Wacht voor het uittekenen van een overlegmodel op regionaal niveau het advies over bovenlokaal werkgelegenheidsbeleid af, dat momenteel in het kader de evaluatie van het versterkt streekbeleid (door IDEA Consult) wordt ontwikkeld;
- Ondersteun partners met informatie, zodat ze kunnen zien waar projecten op elkaar kunnen inhaken op basis van mogelijke win-win's of leemtes, en waar ze kunnen inspelen op initiatieven van VDAB;
- Combineer de vraaggestuurde werking met thematische gezamenlijke prioriteiten binnen de brede thematieken van Focus op Talent, specifiek gericht op de uitdaging van het tewerkstellen van kansengroepen;
- Als er duidelijkheid, visie en stroomlijning is, in een ondersteunende communicatiecampagne misschien wel relevant om de gerealiseerde 'mindswitch' een ruimer bereik te geven dan enkel de deelnemers aan de acties;
- Evalueer de KMO-portefeuille als instrument voor de ondersteuning van werkgevers bij het voeren van een competentiegericht HR-beleid. Formuleer duidelijke (kwalitatieve, maar ook meetbare) doelstellingen voor spoor 2 van Focus op Talent en evalueer de KMO-portefeuille als instrument om deze doelstellingen te bereiken;
- Evalueer of er van het systeem van resultaat gedreven financiering in de huidige vorm de gewenste sturing uitgaat en weeg dit af tegen de administratieve belasting die het met zich meebrengt.

Volledige referentie van onderzoeksrapport(en) of paper(s) en andere sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek

Conceptnota 'Focus op talent en competenties als sleutel naar een hogere werkzaamheidsgraad in het kader van Evenredige Arbeidsparticipatie (2015).

Chen, H.-T. (1990). Theory-driven evaluations. Newbury Park, CA: Sage - Treasury Board of Canada (2012). Theory-Based Approaches to Evaluation: Concepts and Practices - Weiss, C.H. (1997). Theory-based evaluations: Past, present and future. New Directions for Evaluation, 76, 41-55.

De arbeidsreserve op de Vlaamse arbeidsmarkt ontleed, Over.Werk 1/2018

Esping-Andersen G. (1990), The Three Worlds of Welfare Capitalism, Princeton University Press, New Jersey.

Eurofound (2017), Reactivate: Employment opportunities for economically inactive people, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fernandez, R., et al. (2016), "Faces of Joblessness: Characterising Employment Barriers to Inform Policy", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 192, OECD Publishing, Paris.

Michiel van de Voorde (2018). De keuze van beleidsinstrumenten: hoe en waarom? De case van de Vlaamse loopbaan- en diversiteitsplannen

Montague, S. & Dillon, B. (2016). Developing Useful Programme Theories for Complex Interventions. EES Conference, Maastricht.

OECD Employment outlook 2017 - Labour market inclusiveness: 'average employment gap for five disadvantaged groups'